

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID.**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE (INEF).



**POLITÉCNICA**

**EFFECTO MODULADOR DE LA SATISFACCIÓN DE LOS  
CLIENTES INTERNOS EN LA SATISFACCIÓN DE LOS  
CLIENTES EXTERNOS:**

**Un análisis en centros de fitness de la Comunidad  
Autónoma de Madrid.**

TESIS DOCTORAL

**D. Antonio Celestino García.**

Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

MADRID - 2013

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES DE LA  
ACTIVIDAD FÍSICA, DEL DEPORTE Y DEL OCIO.**

**Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (INEF).**

**EFFECTO MODULADOR DE LA SATISFACCIÓN DE LOS  
CLIENTES INTERNOS EN LA SATISFACCIÓN DE LOS  
CLIENTES EXTERNOS:**

**Un análisis en centros de fitness de la Comunidad Autónoma  
de Madrid.**

**D. Antonio Celestino García.**

Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

Director:

D. Jesús Martínez del Castillo

Catedrático en Educación Física y Deportiva, Universidad Politécnica de Madrid.

MADRID - 2013

**ISBN: 9/8-84-09-05898-3**

A Concha, mi compañera en la vida y a mis hijos Pablo y Jorge.

A mi hermana Marisol.

Un emocionado recuerdo a mis padres Juan Manuel e Ina.

Quiero mostrar mi agradecimiento a la persona que me ha acompañado durante estos años, el profesor Jesús Martínez del Castillo. No solamente ha supuesto ser el director de esta tesis sino un constante empuje para llegar a buen puerto.

Tengo que confesar que soy una persona con mucha suerte. He tenido unos excelentes profesores en mis ya lejanos años de formación. Y actualmente tengo compañeros con los que he superado esa frontera y nos encontramos en el terreno de la amistad. No me gustaría dejar a ninguno en el tintero. Alfredo, Fernando, David, Chantal, Juanjo, Vicente, María Ángeles, Gador, Pedro, mis compañeros en el colegio Charo, María Ángeles, Jesús, José Antonio, Tomás, José, Juana, Lola, Lida, Isabel, Puri, Pilar, y un largo etc. Todos ellos constituyen mis actuales profesores.

Son muchas las instituciones que tengo que dar gracias por su ayuda desinteresada. El INEF esta casa, esta institución supone para mí algo más que una segunda casa. En ella me he formado personal y profesionalmente, cómo no recordar a mis profesores y compañeros de la cuarta promoción.

Quiero agradecer, así mismo, la ayuda desinteresada que me han ofrecido muchas bibliotecas de instituciones públicas y privadas, donde he podido obtener los conocimientos necesarios. Seguramente solo me recuerden por aquel “pesado” que les solicitaba libros y revistas con el “carnet Madroño” o simplemente el DNI. Sinceramente, muchas gracias, vuestra ayuda me ha resultado muy importante.

*“Si crees que el conocimiento es caro, prueba con la ignorancia”*

Benjamín Franklin (1706-1790).

***ÍNDICE GENERAL.***

<b>Índice general.</b>	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO 1º: INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....	2
<b>1.2 Objeto de estudio</b> .....	5
<b>1.3 Estructura del proyecto</b> .....	6
<b>CAPÍTULO 2º: MARCO TEÓRICO</b> .....	13
<b>2.1 - El Comportamiento del Consumidor</b> .....	14
2.1.1 Acotación conceptual.....	15
2.1.2 Determinantes conductuales.....	16
2.1.2.1 El medio social como determinante.....	17
2.1.2.2 Determinantes propios del proveedor del servicio.....	22
2.1.3 Modelos explicativos del comportamiento del consumidor.....	29
2.1.3.1 Concepto y características de los modelos.....	29
2.1.3.2 Modelo de Engel, Blackwell y Kollat.....	30
2.1.3.3 Modelo proceso de decisión de Santesmases.....	32
2.1.4 La decisión de compra y el encuentro del servicio.....	34
2.1.4.1 La decisión de compra.....	34
2.1.4.2 El encuentro de servicio.....	36
2.1.5 El comportamiento del consumidor en las actividades físicas.....	39
2.1.5.1 En relación con el consumidor de práctica de actividad física.....	40
2.1.5.2 En relación con la empresa proveedora. Impacto económico del deporte.....	53
<b>2.2 - La Calidad Percibida</b> .....	65
2.2.1 Conceptualización y desarrollo.....	65
2.2.2 El paradigma de la desconfirmación de expectativas.....	73
2.2.3 Modelos de la calidad percibida.....	77
2.2.3.1 Seguidores del paradigma desconfirmatorio.....	79
2.2.3.1.1 La escuela nórdica de Grönroos.....	79

2.2.3.1.2 El modelo de Grönroos y Gummerson.....	80
2.2.3.1.3 El modelo de Rust y Oliver.....	81
2.2.3.1.4 El modelo de Grönroos. La oferta incrementada.....	82
2.2.3.1.5 El modelo de Eiglier y Langeard (escuela francesa).....	83
2.2.3.1.6 El modelo de Bitner.....	84
2.2.3.1.7 El modelo de Del Molino Q+4D.....	85
2.2.3.1.8 El modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (escuela norteamericana).....	86
2.2.3.1.8.1 El modelo conceptual.....	87
2.2.3.1.8.2 El modelo de análisis de las deficiencias.....	88
2.2.3.1.8.3 Desarrollo del instrumento de medida Servqual.....	92
2.2.3.2 Modelos basados en las percepciones.....	99
2.2.3.2.1 El modelo de Cronin y Taylor.....	100
2.2.3.2.2 El modelo de desempeño evaluado de Teas.....	101
2.2.3.2.2.1 Comparación entre los instrumentos.....	102
2.2.3.2.3 Modelos basados en la jerarquización.....	103
2.2.3.2.3.1 El modelo de Dabholkar, Thorde y Rentz.....	104
2.2.3.2.3.2 El modelo de Brady y Cronin.....	105
2.2.3.3 Modelo con implicaciones estratégicas.....	106
2.2.4 Multidimensionalidad de la calidad percibida.....	109
2.2.5 Instrumentos de medida de la calidad percibida.....	111
2.2.6 La calidad percibida en las organizaciones de actividad física.....	115
<b>2.3 - La Satisfacción del cliente.....</b>	<b>131</b>
2.3.1 La satisfacción del cliente interno.....	135
2.3.1.1 Los modelos organizativos.....	136
2.3.1.2 Conceptualización de la satisfacción del cliente interno.....	145
2.3.1.3 La motivación laboral.....	147
2.3.1.3.1 Concepto y modelo general de motivación laboral.....	147
2.3.1.3.2 Clasificación de las teorías sobre motivación laboral.....	151
2.3.1.4 Dimensiones de la satisfacción del cliente interno.....	156

2.3.1.4.1 Las dimensiones personales.....	165
2.3.1.4.2 Las dimensiones psicológica.....	166
2.3.1.4.3 Las dimensiones del trabajo.....	168
2.3.1.4.4 Las dimensiones psicosociales.....	171
2.3.1.4.5 La satisfacción del cliente interno como determinante del comportamiento...	172
2.3.1.5 Teorías sobre la satisfacción del cliente interno.....	175
2.3.1.6 Procedimientos de medición de la satisfacción del cliente interno.....	181
2.3.1.6.1 <i>Overall job satisfaction</i> de Hoppock (1935).....	183
2.3.1.6.2 <i>Overall Job Satisfaction</i> de Brayfield y Rothe (1951).....	184
2.3.1.6.3 <i>Need satisfaction questionnaire</i> de Porter.....	184
2.3.1.6.4 <i>Index of Organizational Reactions</i> (IOR) de Smith (1962).....	185
2.3.1.6.5 <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (MSQ).....	185
2.3.1.6.6 <i>Job Descriptive Index</i> (JDI) de Smith, Kendall y Hullin. (1969).....	187
2.3.1.6.7 <i>Job Dimensions Surdey</i> (JDS) de Hackman y Lawler (1971).....	188
2.3.1.6.8 <i>Job Diagnostic Survey</i> (JDS) de Hackman y Oldham 1975).....	189
2.3.1.6.9 <i>Facet Specific Job Satisfaction</i> de Quinn y Staines (1977).....	189
2.3.1.6.10 <i>Overall Job Satisfaction</i> de Warr, Cokk y Wall (1979).....	190
2.3.1.6.11 <i>Job In General</i> (JIG) de Ironson, Smith, Brannick, Gibson y Paul (1989).....	191
2.3.1.6.12 <i>Job Satisfaction Survey</i> (JSS) de Spector (1985).....	191
2.3.1.6.13 Escala de motivaciones psicosociales (MPS) de Fernández Seara (1987).....	191
2.3.1.6.14 Cuestionarios de satisfacción laboral de Meliá y Peiró (1986, 1989, 1989, 1999).....	192
2.3.1.6.14.1 Génesis y evolución.....	193
2.3.1.6.14.2 El cuestionario de satisfacción laboral S20/23.....	195
2.3.1.6.14.3 Características psicométricas.....	196
2.3.1.7 Otros conceptos relacionados con la satisfacción laboral.....	203
2.3.2 La satisfacción del cliente externo.....	205
2.3.2.1 Desarrollo y conceptualización.....	205

2.3.2.2 Modelos de la satisfacción del cliente externo.....	212
2.3.2.2.1 Modelos de naturaleza cognitiva.....	212
2.3.2.2.2 Modelo de naturaleza afectiva.....	219
2.3.2.2.3 Modelos cognitivos-afectivos.....	220
2.3.2.2.4 Modelos basados en las necesidades.....	222
2.3.2.3 Medida de la satisfacción del cliente externo.....	222
2.3.3 Relación entre la satisfacción del cliente externo y la calidad percibida.....	230
2.3.3.1 Diferencias entre los constructos.....	230
2.3.3.2 Relaciones causales.....	239
2.3.4 La satisfacción en organizaciones de actividad física.....	243
2.3.5 Relación entre la satisfacción del cliente interno y externo.....	251
<b>CAPÍTULO 3º: OBJETIVOS E HIPÓTESIS.....</b>	<b>255</b>
<b>3.1 Objeto y objetivos del estudio.....</b>	<b>256</b>
<b>3.2 Hipótesis generales del estudio.....</b>	<b>258</b>
3.2.1 Hipótesis sobre los instrumentos de medición.....	258
3.2.2 Hipótesis sobre las dimensiones de la satisfacción.....	260
3.2.3 Objetivos en las características sociodemográficas de los clientes internos y externos.....	260
<b>CAPÍTULO 4º: METODOLOGÍA.....</b>	<b>263</b>
<b>4.1 Determinación de la organización de actividad física, materia de         estudio.....</b>	<b>265</b>
<b>4.2 Universo y muestra.....</b>	<b>267</b>
4.2.1 Universo y muestra de los clientes internos.....	267
4.2.2 Universo y muestra de los clientes externos.....	269
<b>4.3 Instrumentos de recogida de la información.....</b>	<b>270</b>
4.3.1 Instrumentos elegidos.....	270
4.3.2 Adaptación de los cuestionarios.....	272

<b>4.4. Procedimiento de aplicación y trabajo de campo</b> .....	275
<b>4.5. Plan de análisis estadístico</b> .....	276
4.5.1 Determinación de la fiabilidad y de la validez.....	276
4.5.1.1 Concepto de fiabilidad, determinación y valores del estadístico.....	277
4.5.1.2 Concepto de validez, determinación.....	279
4.5.2 Reducción del número de factores. Condiciones experimentales.....	280
4.5.3 Factores que influyen en las respuestas observadas a través de sus componentes principales.....	283
4.5.4 Relación entre los componentes del cuestionario de clientes internos y los componentes del cuestionario de clientes.....	283
4.5.5 Correlación entre la valoración de la satisfacción de los clientes internos y la satisfacción de los clientes externos.....	283
4.5.6 Análisis descriptivos, características sociodemográficas.....	283
<b>CAPÍTULO 5º: RESULTADOS</b> .....	285
<b>5.1 Análisis descriptivo, variables sociodemográficas</b> .....	286
5.1.1 Variables sociodemográficas de los clientes internos.....	287
5.1.2 Variables sociodemográficas de los clientes externos.....	293
<b>5.2 Análisis de fiabilidad y validez de los instrumentos seleccionados</b> .....	298
5.2.1 Análisis de la fiabilidad.....	298
5.2.2 Análisis de la validez.....	299
<b>5.3 Reducción de dimensiones en variables de satisfacción. Análisis factorial</b> .....	300
5.3.1 Adecuación del análisis factorial.....	300
5.3.2 Aproximación por análisis factorial en componentes principales.....	303
5.3.2.1 Factorización de los clientes internos.....	301
5.3.2.2 Factorización de los clientes externos.....	307
<b>5.4 Análisis descriptivo de los valores de cada variable y sus dimensiones</b> .....	311
5.4.1 Análisis descriptivo de las variables en los clientes internos.....	311

5.4.2	Análisis descriptivo de las variables en los clientes externos.....	313
5.4.3	Análisis descriptivo de las dimensiones en los clientes internos.....	315
5.4.4	Análisis descriptivo de las dimensiones en los clientes externos.....	321
5.4.5	Correlaciones de las dimensiones de los clientes internos y su satisfacción.....	321
5.4.6	Correlaciones de las dimensiones de los clientes externos y su satisfacción.....	323
5.4.7	Correlación de la satisfacción de los clientes internos y externos.....	324
<b>5.5</b>	<b>Modelos explicativos de la satisfacción del cliente externo en función de la satisfacción del cliente interno.....</b>	<b>324</b>
<b>CAPÍTULO 6º:</b>	<b>DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>329</b>
<b>6.1</b>	<b>Discusión de los resultados.....</b>	<b>330</b>
6.1.1	Meta-análisis del marco teórico.....	330
6.1.2	Pluralidad en las dimensiones determinantes de la satisfacción del cliente interno, su aplicación en organizaciones de actividad física.....	345
6.1.3	Pluralidad en las dimensiones determinantes de la satisfacción del cliente externo, su aplicación en organizaciones de actividad física.....	347
6.1.4	Características psicométricas de los instrumentos utilizados en la determinación de la satisfacción del cliente interno, su aplicación en organizaciones de actividad física.....	349
6.1.5	Características psicométricas de los instrumentos utilizados en la determinación de la satisfacción del cliente externo, su aplicación en organizaciones de actividad física.....	350
<b>6.2</b>	<b>Dimensiones de las características sociodemográficas.....</b>	<b>352</b>
6.2.1	En relación con las variables sociodemográficas de los clientes internos.....	352
6.2.2	En relación con las variables sociodemográficas de los clientes externo.....	353
<b>6.3</b>	<b>Relación entre la satisfacción de los clientes internos y externos....</b>	<b>354</b>
<b>6.4</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>356</b>
<b>CAPÍTULO 7º:</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....</b>	<b>361</b>
<b>7.1</b>	<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>362</b>

**7.2 Anexos..... 415**

**ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS.**

**Índice de tablas.**

Núm.		Pág.
2.1	Evolución de las prácticas deportivas de los españoles.....	43
2.2	Motivos de la práctica deportiva de los españoles.....	44
2.3	Motivos de la no práctica deportiva de los españoles.....	45
2.4	Actividades de ocio realizadas por la población española.....	46
2.5	Motivos de la práctica deportiva y motivos de no práctica.....	46
2.6	Distribución porcentual de los objetivos o valores (2005).....	47
2.7	Porcentaje de población entre 15 y 75 años que hace deporte .....	48
2.8	Evolución de la práctica deportiva en los 30 últimos años. (1980-2010). Población de 15 a 65 años.....	48
2.9	Cómo se hace deporte.....	48
2.10	Carácter competitivo o recreativo de la práctica deportiva.....	49
2.11	Uso de las instalaciones deportivas.....	49
2.12	Porcentaje de personas que realizan la actividad en el transcurso del día y duración media. Valoración nacional.....	50
2.13	Porcentaje de personas que realizan la actividad en el transcurso del día y duración media. Valoración Comunidad de Madrid.....	51
2.14	Índice de penetración, países europeos.....	58
2.15	Tamaño del mercado por países.....	59
2.16	Número de socios por países.....	60
2.17	La industria española del <i>fitness</i> : datos generales.....	61
2.18	Principales teorías sobre la Calidad.....	68
2.19	Calidad objetiva frente a calidad subjetiva.....	70
2.20	Resumen cronológico modelos de la calidad percibida.....	77
2.21	Principales modelos conceptuales de la calidad percibida.....	78
2.22	Dimensionalidad de la calidad del servicio.....	88
2.23	Fases seguidas en el desarrollo del instrumento Servqual.....	92
2.24	Dimensiones valoradas en el instrumento Servqual (1988).....	93
2.25	Comparación entre los diferentes instrumentos.....	103
2.26	Relación de <i>gaps</i> y sus implicaciones estratégicas según Candido y Morris (2000). .....	107
2.27	Principales dimensiones de la calidad percibida.....	110
2.28	Ejemplo de un control de Pareto en un centro de actividad física.....	114
2.29	Estudios sobre la adecuación a un modelo genérico.....	117
2.30	Estudios sobre la adecuación a un modelo específico.....	120
2.31	Distribución de dimensiones y atributos según Barandian (1998).....	122

2.32	Ítems del instrumento Epod.....	124
2.33	Valores medios y desviación típica de Epod.....	125
2.34	Coeficiente de fiabilidad de las dimensiones de Epod.....	125
2.35	Estudios sobre comprobación de dimensiones.....	126
2.36	Trabajos basados en un modelo para un evento deportivo .....	128
2.37	Ítems del instrumento Eventqual.....	130
2.38	Modelos organizativos según Rodríguez Fernández.....	136
2.39	Definiciones de la satisfacción del cliente interno .....	146
2.40	Teoría X e Y de McGregor.....	152
2.41	Teorías de carácter hedonista.....	153
2.42	Teorías de autorregulación.....	154
2.43	Teorías de autoexpresión.....	155
2.44	Principales teorías basadas en los contenidos.....	176
2.45	Principales teorías basadas en el proceso.....	179
2.46	Ejemplos de instrumentos de medición de la satisfacción laboral.....	183
2.47	Ítems del cuestionario <i>Need Satisfaction Questionnaire</i> de Porter.....	184
2.48	Dimensiones intrínsecas del MSQ.....	186
2.49	Dimensiones extrínsecas del MSQ.....	186
2.50	Ítems del MSQ, versión reducida.....	187
2.51	Comparación de dimensiones del JDI.....	188
2.52	Relación de ítems del cuestionario de <i>Overall Job Satisfaction</i> .....	190
2.53	Ítems del cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró.....	195
2.54	Características Psicométricas de los cuestionarios analizados.....	197
2.55	Distribución factorial y alpha de Cronbach del S4/82.....	198
2.56	Distribución factorial y varianza del S20/23.....	198
2.57	Distribución factorial y varianza del S10/12.....	199
2.58	Distribución factorial y varianza del S21/26.....	199
2.59	Distribución factorial y varianza, García Álvarez y Ovejero Bernal.....	200
2.60	Distribución factorial y varianza, Ovejero et al.....	200
2.61	Distribución ordenada de factores en los cuestionarios de satisfacción.....	202
2.62	Revisión de definiciones de satisfacción del cliente externo.....	207
2.63	Características Universales de Desempeño.....	226
2.64	Ejemplo de rasgos de rendimiento en servicios específicos.....	227
2.65	Satisfacción & Calidad según Patterson y Johnson.....	231

2.66	Satisfacción & Calidad según Anderson, Fornell y Lehmann.....	232
4.1	Universo y muestra de los clientes internos, distribución por centros.....	268
4.2	Universo y muestra de los clientes externos, distribución por centros.....	270
4.3	Valores recomendados como altos para el alfa de Cronbach.....	278
4.4	Relación de características sociodemográficas analizadas.....	284
5.1	Distribución muestral de los clientes internos.....	287
5.2	Distribución por género, clientes internos.....	288
5.3	Grupos de edades en los clientes internos.....	288
5.4	Relación entre los factores de “formación académica” y “género” en clientes internos.....	289
5.5	Distribución del factor “tipo de contrato” en los clientes internos.....	290
5.6	Distribución del factor “tipo de contrato” y “género” en los clientes internos.....	291
5.7	Distribución del “número de hora de dedicación” en los clientes internos.....	291
5.8	Distribución del factor “antigüedad” y “género” en los clientes internos.....	293
5.9	Distribución del género en los clientes externos.....	294
5.10	Distribución de los grupos de edad en los clientes externos.....	295
5.11	Distribución del factor “formación académica” en los clientes externos.....	295
5.12	Relación entre los factores de “género” y “formación académica”.....	296
5.13	Frecuencia del factor “número de asistencias semanales” de los clientes externos..	297
5.14	Relación de los factores “antigüedad” y “género” en los clientes externos.....	297
5.15	Fiabilidad del los clientes internos.....	299
5.16	Fiabilidad del los clientes externos.....	299
5.17	KMO y prueba de Barlett, clientes internos.....	301
5.18	KMO y prueba de Barlett, clientes externos.....	301
5.19	Comunalidad de los clientes internos.....	302
5.20	Comunalidad de los clientes externos.....	303
5.21	Autovalores rotados y varianza total explicada, clientes internos.....	304
5.22	Matriz de los componentes rotados, clientes internos.....	306
5.23	Autovalores rotados y varianza total explicada, clientes externos.....	308
5.24	Matriz de los componentes rotados, clientes externos.....	310
5.25	Medidas centrales de cada ítem distribuidas por centros, clientes internos.....	312
5.26	Medidas centrales de cada ítem distribuidas por centros, clientes externos.....	314
5.27	Valor medio de la dimensión de satisfacción en los clientes internos en el centro Pozuelo.....	315
5.28	Valor medio de la dimensión de satisfacción en los clientes internos en el centro Barcelona.....	316

5.29	Valor medio de la dimensión de satisfacción en los clientes internos en el centro Rita.....	317
5.30	Valor medio de la dimensión de satisfacción en los clientes internos en el centro Torrejón.....	317
5.31	Valor medio de la dimensión de satisfacción en los clientes externos en el centro Pozuelo.....	318
5.32	Valor medio de la dimensión de satisfacción en los clientes externos en el centro Barcelona.....	319
5.33	Valor medio de la dimensión de satisfacción en los clientes externos en el centro Rita.....	319
5.34	Valor medio de la dimensión de satisfacción en los clientes externos en el centro Torrejón.....	320
5.35	Análisis descriptivo de las dimensiones, clientes internos.....	320
5.36	Valores de correlación en los clientes internos.....	321
5.37	Análisis descriptivo de las dimensiones, clientes externos y su satisfacción.....	322
5.38	Valores de correlación en los clientes externos.....	323
5.39	Valores de correlación entre satisfacción del cliente interno y externo.....	324
5.40	Correlaciones entre SCI1D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo....	325
5.41	Correlaciones entre SCI2D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo....	325
5.42	Correlaciones entre SCI3D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo....	326
5.43	Correlaciones entre SCI4D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo....	326
5.44	Correlaciones entre SCI5D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo....	327
5.45	Correlaciones entre SCI6D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo....	327
5.46	Correlaciones entre las dimensiones de la satisfacción del cliente interno y las dimensiones de la satisfacción del cliente externo.....	328
6.1	Distribución ordenada de las diferentes dimensiones. Cliente interno.....	347
6.2	Estudios y dimensiones determinantes de la satisfacción del cliente externo Estudios relacionados con la actividad física.....	350
6.3	Características psicométricas de los cuestionarios utilizados. Satisfacción cliente interno.....	352
6.4	Características psicométricas de los cuestionarios utilizados. Satisfacción cliente externo.....	350
6.5	Distribución ordenada de las diferentes dimensiones. Cliente externo.....	350
6.6	Características sociodemográficas analizadas.....	351
6.7	Resumen de los datos sociodemográficos obtenidos.....	352

**Índice de figuras.**

Núm.		Pág.
1.1	Esquema del proyecto.....	7
2.1	Determinantes conductuales.....	17
2.2	Proceso de decisión colectiva.....	21
2.3	Relaciones del valor percibido.....	24
2.4	Modelo de Engel, Blackwell y Kollat.....	31
2.5	Modelo de Santesmases.....	33
2.6	Factores que influyen en la percepción del servicio.....	39
2.7	Frecuencia con que se realiza la actividad física o deporte.....	44
2.8	Comparación índice de penetración.....	58
2.9	Comparación del tamaño del mercado del <i>fitness</i> .....	59
2.10	Comparación del número de socios por países.....	60
2.11	Número de instalaciones gimnasios privados de uso público en España.....	63
2.12	Evolución porcentual de gimnasios privados de uso público en España.....	63
2.13	Evolución del mercado de gimnasios privados de uso público en España.....	64
2.14	Evolución porcentual del mercado de gimnasios privados de uso público en España.....	64
2.15	De la calidad objetiva a la calidad subjetiva.....	70
2.16	La percepción del cliente sobre las expectativas del servicio.....	75
2.17	Escuela nórdica, modelo de Grönroos.....	79
2.18	Modelo de Grönroos y Gummerson.....	80
2.19	Modelo de Rust y Oliver.....	81
2.20	La oferta incrementada de Grönroos.....	82
2.21	Elementos fundamentales del sistema de servucción.....	83
2.22	Modelo de evaluación de la prestación Bitner.....	84
2.23	El modelo Q+4D.....	85
2.24	Modelo conceptual de Parasuraman, Zeithal y Berry.....	87
2.25	Modelo de análisis de la deficiencias de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry.....	90
2.26	El Modelo Servqual (Saurina Canals, 1997).....	95
2.27	Modelo de Dabholkar, Thorpe y Rentz.....	104
2.28	El modelo jerarquización de Brady y Cronin.....	105
2.29	Fases de la dirección estratégica frente a los modelos de gestión con implicaciones estratégicas.....	108
2.30	Ejemplo de un diagrama de flujo en un servicio de actividad física.....	112

2.31	Ejemplo de un gráfico de control de la puntualidad en el comienzo de una clase colectiva.....	112
2.32	Ejemplo de un diagrama de causa efecto en un centro de actividad física.....	113
2.33	Representación gráfica del número de incidencias por actividad.....	114
2.34	Teoría de dirección estratégica (Bueno Campos).....	142
2.35	El modelo «Servicios & Beneficios» de gestión de los negocios.....	144
2.36	La cadena satisfacción-beneficio.....	144
2.37	Modelo general de motivación.....	149
2.38	Proceso de motivación laboral.....	150
2.39	Motivos de satisfacción e insatisfacción (Herzberg).....	159
2.40	Variables sobre la satisfacción en el trabajo.....	162
2.41	Dimensiones y consecuencias de la satisfacción.....	164
2.42	Modelo general del proceso de la percepción.....	166
2.43	Modelo de la relación entre actitud y el comportamiento.....	167
2.44	Modelo general del proceso de motivación.....	168
2.45	Representación gráfica de la Teoría de Herzberg.....	177
2.46	Requerimientos del servicio según Kanou et al.....	178
2.47	El Modelo de Desconfirmación de Expectativas.....	214
2.48	Modelo de Satisfacción de Hill (1986) adaptado por Patterson (1993).....	216
2.49	Modelo Cognitivo-afectivo de la satisfacción.....	221
2.50	Factores que determinan la satisfacción del cliente (ejemplo).....	228
2.51	Las relaciones causales entre la satisfacción y la calidad de servicio.....	240
2.52	Percepción de la calidad y satisfacción del cliente.....	242
2.53	Proceso de valoración de la asistencia al centro deportivo Modelo Rial.....	250
2.54	La cadena de servicio-beneficio.....	253
5.1	Frecuencia de los clientes internos por centros.....	287
5.2	Frecuencia en el factor «formación académica» de los clientes internos.....	289
5.3	Representación de la relación entre el factor «formación académica» y «género» en clientes internos.....	290
5.4	Distribución del factor «número de horas de dedicación» en los clientes internos.....	292
5.5	Frecuencia del factor «antigüedad» en los clientes internos.....	292
5.6	Distribución de los clientes externos por centro.....	293
5.7	Pirámide de edad de los clientes externos.....	294
5.8	Distribución por género y su formación académica.....	296
5.9	Sedimentación de los componentes no rotados, clientes internos.....	305

5.10	Sedimentación de los componentes no rotados, clientes externos.....	309
5.11	Valoración media de los ítems en los diferentes centros, clientes internos.....	311
5.12	Valoración media de los ítems en los diferentes centros, clientes externos.....	313

***ÍNDICE DE ANEXOS.***

<b>Anexo</b>		<b>Pág</b>
1	Definiciones de la Calidad Percibida.....	415
2	Definición de las dimensiones de la Calidad Percibida según Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985).....	418
3	Cuestionario Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).....	421
4	Cuestionario Servqual modificado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991).....	425
5	Estudios sobre las dimensiones de la satisfacción del cliente interno. Estudios genéricos.....	431
6	Algunos instrumentos para la medida de la satisfacción laboral.....	434
7	Presentación del instrumento. Clientes externos.....	436
8	Presentación del instrumento. Clientes internos.....	438
9	Instrumento utilizado. Clientes externos.....	440
10	Instrumento utilizado. Clientes internos.....	442
11	Autovalores rotados y varianza total explicada, clientes internos.....	444
12	Matriz de componentes rotados. Clientes internos.....	446
13	Varianza total explicada Clientes externos.....	448
14	Matriz de componentes rotados. Clientes externos.....	450

## **RESUMEN.**

Este trabajo se enmarca en una investigación sobre la satisfacción de los clientes internos (S.C.I.) y la satisfacción de los clientes externos (S.C.E.) en centros de *fitness* de la Comunidad de Madrid.

Por una parte, se pretende obtener unos instrumentos de medida adecuados tanto para la S.C.I como para la S.C.E., instrumentos que puedan ser utilizados en centros de actividad física.

Igualmente, se desea estudiar las diferentes dimensiones que componen los constructos de S.C.I y S.C.E., así como sus posibles relaciones. Por último se pretende obtener la posible correlación entre la satisfacción de clientes internos y externos.

### **Muestra estudiada.**

La muestra correspondiente a cuatro centros de *fitness* y de *wellness* de una misma cadena de la Comunidad de Madrid, estuvo compuesta por 60 clientes internos y 584 clientes externos, obteniéndose datos representativos a nivel global con un margen de error del  $\pm 3.92\%$ , en el caso de los clientes internos y del  $\pm 1.31\%$  para los clientes externos y un intervalo de confianza del 95.5%.

Se estudian algunas características sociodemográficas tanto de los C.I. (género, edad, nivel de estudios, tipo de contrato, dedicación, antigüedad) como de los C.E. (género, edad, formación académica, frecuencia de uso, antigüedad).

### **Instrumentos utilizados.**

Los instrumentos utilizados corresponden para el cliente interno el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiro (1989), y el cuestionario *servperf* de Cronin y Taylor (1992) para el cliente externo. La validez de los cuestionarios se ha obtenido por medio de la validez de constructo con la utilización del análisis factorial.

Se han calculado el alpha de Cronbach para determinar la fiabilidad de los instrumentos, arrojando unos índices del .932 para los clientes internos y de .961 para los clientes externos.

### **Resultados.**

Mediante el análisis factorial se reducen las dimensiones correspondientes a cada constructo.

En el caso de los clientes internos y con una varianza del 76.76% ha sido posible determinar seis dimensiones que corresponden a: Estilo de dirección; Satisfacción intrínseca; Acondicionamiento de las instalaciones; Oportunidades profesionales; Mantenimiento de instalaciones; Objetivos y metas de la organización. Por su parte, los clientes externos y con una varianza del 75.36%, las dimensiones corresponden a: Comportamiento de los empleados; Comportamiento de la empresa; Servicios de la organización; Equipamientos; Horarios.

Ha sido posible encontrar correlaciones positivas y significativas entre las diferentes dimensiones correspondientes a cada tipo de satisfacción. Sin embargo, la correlación obtenida entre los dos constructos de S.C.I y S.C.E. si bien es positiva tiene un valor bajo .244 con un grado de significación bilateral de .060.

### **Discusión.**

Son numerosos los estudios que afrontan la posible relación entre los dos constructos estudiados. Destaca, quizás, entre ellos las consideraciones de Margalef et al. (2011) quienes agrupan los diferentes trabajos en diferentes apartados. Unos autores determinan una relación directa y positiva entre los dos constructos. Otros no obtienen relaciones significativas. Otro tercer grupo encuentra una baja correlación. Y por último, otros autores encuentran la existencia de factores de contingencia que hacen reforzar o debilitar la relación.

Los resultados del presente estudio se pueden adecuar al grupo que encuentra una baja correlación. Sin embargo posibles futuras investigaciones puede determinar algunos factores que incrementen dicha relación.

## **ABSTRACT**

This study describes research on internal client satisfaction (I.C.S.) and external client satisfaction (E.C.S.) in fitness centres in the Autonomous Region of Madrid.

On the one hand the aim is to obtain suitable measuring instruments both for I.C.S. and E.C.S.; instruments which can be used in physical activity centres.

It is also to study the different dimensions which make up the I.C.S. and E.C.S. constructs, as well as their possible relations. Lastly it is intended to obtain a possible correlation between internal and external client satisfaction.

### **Sample studied.**

The sample, which corresponds to four fitness and wellness centres owned by the same chain in the Autonomous Region of Madrid, was made up of 60 internal clients and 584 external clients, and total representative data were obtained with a margin of error of  $\pm 3.92\%$ , in the case of the internal clients and  $\pm 1.31\%$  in the case of the external clients and a confidence interval of 95.5%.

Some socio-demographic characteristics are studied both of the I.C. (gender, age, academic level, type of contract, working hours, seniority) and the E.C. (gender, age, academic training, attendance frequency, seniority).

### **Instruments used**

The instruments used correspond for the internal client to questionnaire S20/23 by Meliá and Peiro (1989), and the servperf questionnaire by Cronin and Taylor (1992) for the external client. The validity of the questionnaires has been obtained by means of construct validity with the use of factorial analysis.

Cronbach's alpha was calculated to determine the reliability of the instruments, revealing indices of .932 for the internal clients and .961 for the external clients.

## **Results**

Using factorial analysis the dimensions corresponding to each construct are reduced.

In the case of the internal clients and with a variance of 76.76% it has been possible to determine six dimensions which correspond to: management style; intrinsic satisfaction; adequacy of facilities; professional opportunities; maintenance of facilities; aims and objectives of the organization. With regard to the external clients and with a variance of 75.36% the dimensions correspond to: behaviour of the employees; behaviour of the company; organization services; equipment; opening hours.

It has been possible to find positive and significant correlations among the different dimensions corresponding to each type of satisfaction. However, the correlation obtained between the two constructs of I.C.S. and E.C.S., although positive, is low, .244 with a degree of bilateral significance of .060.

## **Discussion**

Many studies have tackled the possible relation between the two constructs analyzed. Perhaps the considerations of Margalef et al. (2011) who group the different jobs in different sections stand out. Some authors determined a direct and positive relation between the two constructs. Others did not obtain significant relations. A third group found a low correlation. And lastly, other authors found the existence of contingency factors which strengthen or weaken the relation.

The results of the present study can be included with the group which found a low correlation. However, possible future research may determine some factors which increase this relation.

*“Puedes soñar, crear, diseñar o construir el lugar más maravilloso del mundo... pero necesitaras personas para hacer tu sueño realidad.”*

Walt Disney

---

## ***CAPÍTULO 1.º:***

---

### ***INTRODUCCIÓN.***

---

- 1.1 Planteamiento del problema.**
- 1.2 Objeto de estudio.**
- 1.3 Estructura del proyecto.**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Para las empresas dedicadas a los servicios, la satisfacción del cliente debe constituir un pilar fundamental en su proceso de Marketing<sup>(1)</sup>. Esto supone no solamente tener «garantizado» un número determinado de ventas, sino mucho más: la constatación de que sus productos y servicios constituyen para el consumidor la satisfacción de sus necesidades y demandas o, dicho en otros términos, la constatación de su calidad. *“Se ha considerado la satisfacción como un indicador de calidad, desde el punto de vista de los clientes, que puede complementar a otras medidas tradicionales ligadas a la calidad de producción”* (Martínez-Tur 1998, p. 28).

La empresa u organización, como tal, debe pretender satisfacer a sus clientes encaminando todas sus acciones hacia este objetivo. El cliente debe constituir el centro de toda organización. *“Sin usuarios, no hay organización”* (Horovitz 1991, p. 27). En cuanto a la importancia del cliente, Horovitz (1999, p. 1) plantea que *“la clientela clave es aquella que, por sus expectativas y sus necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar”* y añade que *“no es el cliente quien debe adaptarse a la empresa, sino la empresa quien debe adaptarse al cliente”* (p. 3).

Por su parte, Vázquez Casielles (1991, p. 49) comenta, *“Una empresa detallista preocupada por diseñar acciones estratégicas destinadas a influir sobre sus ventas, necesita disponer de una teoría capaz de integrar y comprender los motivos y criterios que utilizan los consumidores para seleccionar entre diferentes establecimientos comerciales donde acudir a realizar sus compras”*.

En las empresas de actividad física<sup>(2)</sup>, hay que diseñar constantemente acciones con la finalidad de satisfacer y mantener a los clientes de una forma estable, por lo

---

(1) La RAE recomienda la utilización del término “márquetin”; sin embargo, el vocablo “Marketing” es muy utilizado en el mundo académico y profesional, razón por la cual se ha mantenido en este trabajo.

(2) Para Dosil Díaz, J. (2003), el término “actividad física” engloba a la educación física, al deporte, los juegos y otras prácticas físicas. Citando a García Enríquez (1998), *“Acción consciente e intencionada que realizan las personas de forma individual o colectiva, que contiene en mayor o menor medida los factores: movimiento, juego y agonismo”* (p. 97). Para Thomas y Nelson (2006), *“la actividad física es un término general definido como todo movimiento producido por la contracción de músculos esqueléticos que provoca un aumento de la energía liberada”* (p. 221).

que interesa, en gran medida, conocer su comportamiento como consumidores, así como las valoraciones que hacen sobre las actuaciones.

Nuviala Nuviala et al. (2008, p. 10) afirman que *“con el objeto de incrementar el número de abonados, las organizaciones que ofrecen servicios deportivos deben mejorar el servicio prestado [...] los responsables de cualquier organización que estén interesados en mejorar los servicios que prestan, en mejorar su calidad, deben intentar siempre controlar y verificar la percepción que tienen sus clientes, al tiempo que identifican las causas de las deficiencias o quejas y, por supuesto, tomar las medidas apropiadas para incrementar la percepción positiva de los usuarios”*.

Quizá, y como peculiaridad en las empresas dedicadas a la actividad física, existe un componente personal en la prestación del servicio con un alto grado de dependencia del empleado, que contribuye a personalizar la ejecución del mismo y la necesaria adaptación a las peculiaridades y deseos del usuario (Palacios Gómez, 2002).

Es un hecho notorio que puede existir una rotación de clientes en las empresas del sector servicios, lo que posiblemente se deba a la facilidad en la imitación de tales servicios. Este planteamiento es valorado por Calvo Fernández (1997, p. 3), quien comenta que *“los consumidores se encuentran con una gran variedad de mercancías entre las que elegir, de las cuales conocen bastante poco, excepto que muchas de ellas pueden ser utilizadas para satisfacer una misma necesidad”*, y añade: *“Los productores ofrecen al mercado bienes tecnológicamente muy homogéneos de difícil distinción por sus características físicas o intrínsecas”*. Si, como señala el autor, existe una gran variedad de productos tangibles que pueden satisfacer la misma necesidad, esta variedad es quizá más fácilmente imitable cuando se trata de productos intangibles (servicios). La adaptación personal del prestador se constituye en una posibilidad de diferenciación, como comenta Palacios Gómez (2002).

Bigné et al. (2000, p. 65) sostienen que *“a través de la utilización de los conceptos de calidad, satisfacción, expectativas de valor y valor recibido, se constituye un modelo explicativo del comportamiento de fidelidad del cliente”*. Martínez-Tur y Tordera (1995, p. 189) afirman que *“la calidad percibida por los usuarios es uno de los más importantes determinantes (incluso el más relevante) de la satisfacción de los usuarios y consumidores”*.

La satisfacción es una constante en los intercambios comerciales independientemente de la actividad que desarrolle la empresa; incluso, se puede afirmar que la obtención de beneficios económicos o sociales, a medio o largo plazo, no es posible si los clientes no quedan satisfechos.

Para Moliner (2003, p. 3), *“la satisfacción puede entenderse como una meta desde diferentes puntos de vista, tanto personal, social, económico o político. En el contexto de las situaciones de compra y/o consumo de productos y servicios, los consumidores persiguen satisfacer sus necesidades y deseos por diversas razones. Por una parte, porque lograr la satisfacción supone una experiencia placentera y, por ello, deseable por el individuo. Por otra parte, porque se entiende como una recompensa del proceso de decisión del consumidor. Y, por último, porque sirve de refuerzo para que el consumidor lo repita en futuras situaciones”*.

La satisfacción constituye una necesidad para la empresa y un deseo para el individuo.

El presente trabajo debe centrarse en la aplicación de las ciencias sociales al campo de la actividad física (Sánchez Bujan, 2000; Sanz, Redondo, Gutiérrez y Cuadrado, 2005). Se circunscribe, además, en el área del comportamiento del consumidor, lo que supone cierta complejidad y variabilidad. La complejidad se refiere a la gran cantidad de factores que inciden en la apreciación del ser humano.

La variabilidad, por su parte, viene dada por el hecho de que el resultado de sus prestaciones no supone, necesariamente, una constante en las respuestas del consumidor.

Las ciencias sociales presentan características propias, por lo que sus elementos de estudio también son diferentes a los de las ciencias puramente experimentales.

Al emplear el término «investigar», lo que se pretende es indagar o buscar y, en su aplicación a las ciencias sociales, intentar conocer la realidad social, su estructura, las relaciones entre sus componentes, su funcionamiento y sus cambios. A los conocimientos ya existentes, se añaden los generados por una investigación particular, de tal forma que el conocimiento acumulado durante años por otros investigadores se ve incrementado por las nuevas aportaciones que se mantienen mientras no existan ulteriores propuestas mejor fundamentadas o con mejores criterios teóricos y metodológicos.

Como exponen Batista y Coenders (2000, p. 11), *“el objetivo de toda investigación experimental es mostrar que a todo cambio en la variable causa le sigue un cambio en la variable efecto. Las ciencias sociales y del comportamiento, en cambio, suelen enfrentarse a entidades o procesos cuya teoría es relativamente pobre y suelen carecer de medios para controlar experimentalmente la recogida de información a fin de controlar las variables extrañas. En ocasiones, en estas ciencias se realizan estudios observacionales en los que el control experimental es nulo, centrándose el estudio en una sola categoría del factor extraño, lo que no permite averiguar si los resultados se cumplen en otros grupos no analizados. En estas situaciones, el control se sustituye por el llamado control estadístico”*.

Toda investigación social pretende incrementar el conocimiento sobre algún aspecto concreto de la realidad social, pero esta intención no surge de la nada, sino que el investigador debe conocer y tener en consideración la existencia del conjunto de conocimientos generados a lo largo del tiempo por otros investigadores. Debe basarse en los conocimientos ya existentes (Fernández Alarcón, 2004).

## **1.2 OBJETO DE ESTUDIO.**

La presente investigación analiza cómo las organizaciones de *fitness*<sup>(1)</sup> (actividad física) y de *wellness* (bienestar físico) tratan de satisfacer a sus clientes, término en el que se incluyen tanto los trabajadores (clientes internos<sup>(2)</sup>) como los usuarios (clientes externos), así como la posible relación existente entre ambos constructos.

---

(1) Para la Federación Española de Aerobic y Fitness (FEDA) 2009, el término *fitness* hace referencia a una condición física saludable; es decir, aquella que permite realizar las diferentes tareas de la vida diaria con energía suficiente y sin agotamiento, así como disfrutar de una vida dinámica y de un ocio activo.

(2) Para el Club Gestión de Calidad (1995), *“Mi cliente es toda persona que con su opinión influye en mi negocio”* (p. 5). La terminología empleada en el modelo de gestión de la calidad total en su principio de orientación al cliente es la utilizada para denominar a clientes internos y externos.

El concepto “cliente interno” fue introducido en la Teoría del Marketing interno por Berry (1984), y ha sido ampliamente utilizado por la comunidad científica desde entonces. Se refiere a cualquier persona dentro de una organización que recibe sus productos y servicios por parte de otros departamentos organizacionales o por personas que trabajan en estos.

Se pretende estudiar los diferentes atributos y dimensiones <sup>(1)</sup> que contribuyen a formar los constructos de satisfacción del cliente interno y externo, así como la posible relación que pudiera existir entre ellos y, por último, analizar las características sociodemográficas de ambos tipos de clientes.

La literatura especializada muestra una gran cantidad de estudios relativos al análisis del conocimiento de la satisfacción del consumidor. Peterson y Wilson (1992) estimaron en más de 15.000 las investigaciones realizadas en este campo, entre las que se pueden citar algunas muy interesantes enfocadas a los servicios de actividad física y deportiva.

Los estudios sobre satisfacción laboral en actividades físicas son más concretos, aunque no se ha documentado ninguno que relacione la satisfacción de los clientes internos y externos en este tipo de actividades, por lo que se considera un ámbito digno de estudio y de relevante aplicación teórica y práctica.

El campo de estudio puede presentar una gran extensión, con lo que su acotación constituye una necesidad. El presente estudio se centra en las clases colectivas de los centros de actividad física de una importante cadena privada en la Comunidad Autónoma de Madrid.

### **1.3 ESTRUCTURA DEL PROYECTO.**

La estructura que se plantea está basada en el denominado “Método científico en ciencias del comportamiento”, y es acorde con el objeto de estudio. Para ayudar a estructurar el trabajo, en la figura 1.1 se presenta un esquema en el que puede apreciarse la ordenación de los diferentes capítulos.

---

(1) Se entienden por «atributos» las características del servicio que son percibidas por el cliente y que, generalmente, corresponden a las respuestas de un ítem concreto. Las «dimensiones», por su parte, suponen características que no percibe el cliente y son la suma de varios atributos.

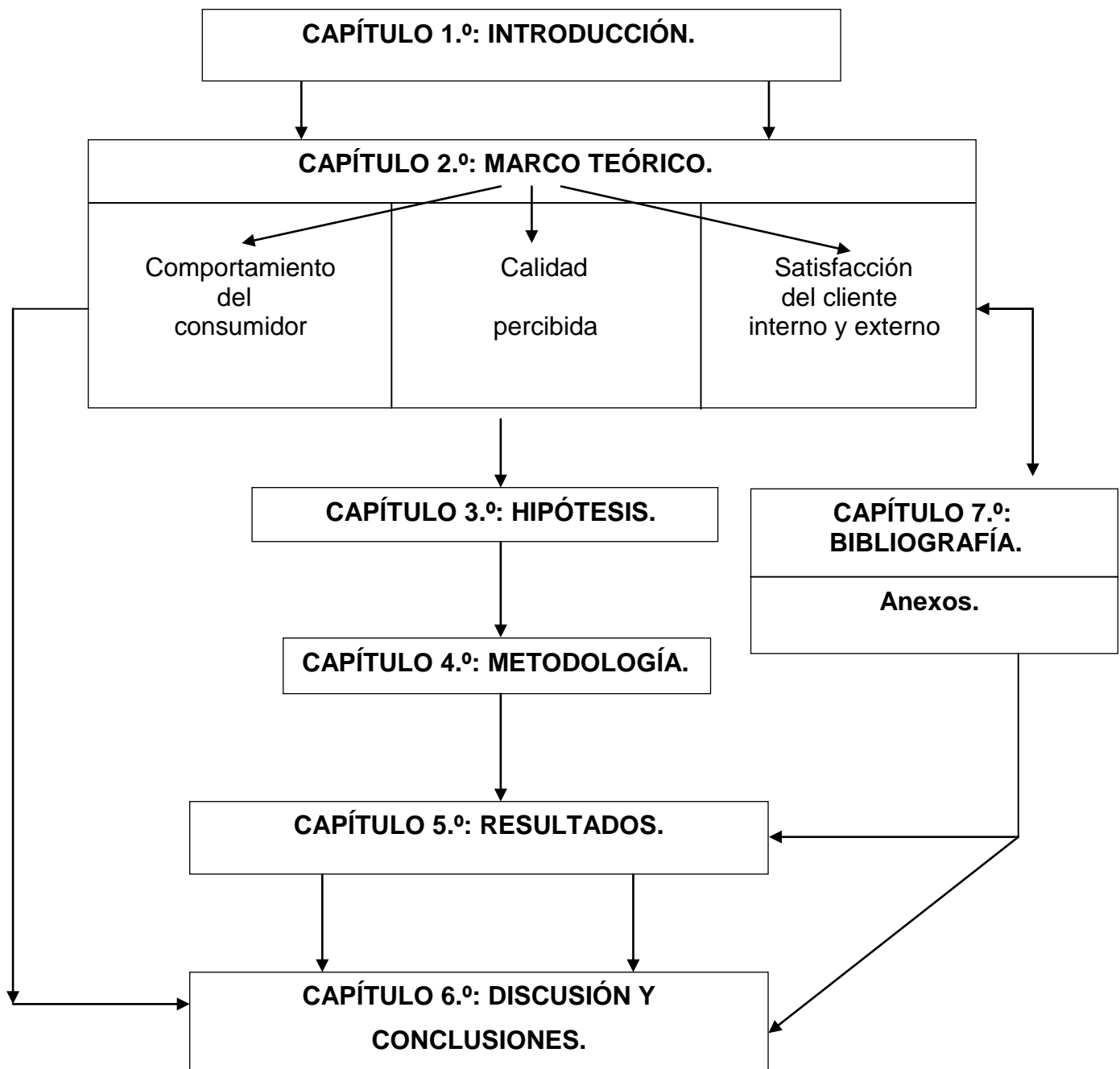


Figura 1.1 Esquema del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto se organiza en los siguientes capítulos:

Capítulo 1.º: Introducción.

Está dedicado al planteamiento del problema, la fijación del objeto y la estructura del proyecto. La idea es centrar el problema y acotar el objeto que se desea estudiar.

Capítulo 2.º: Marco teórico.

Comprende el estudio y análisis de los conocimientos existentes sobre el objeto planteado. Se pretende conocer las materias y los estudios existentes en la actualidad, así como los procedimientos que inciden (en) o producen el fenómeno de la satisfacción; concretamente, los relacionados con los centros de actividad física.

Este capítulo sigue la metodología del meta-análisis, pues efectúa una revisión bibliográfica comentando, analizando y comparando los diferentes trabajos individuales, relacionándolos sistemáticamente y cuantificando sus resultados (Sánchez Cañizares, 2006).

Comprende tres apartados en los que se analiza el conocimiento sobre el comportamiento del consumidor; la calidad percibida y la satisfacción del cliente interno y externo.

Cada una de estas materias constituye un amplio campo de estudio por separado, y los aspectos que se pueden considerar son muy numerosos. Se deben tener dos perspectivas importantes: por una parte, la concreción de la materia de estudio y, por otra, la aplicación de dicha materia en el ámbito de los centros de actividad física.

En el apartado correspondiente al comportamiento del consumidor, se consideran los aspectos que lo determinan, los modelos existentes para explicar dicho comportamiento, la forma en que se concreta el proceso de decisión de la compra y un análisis del encuentro del servicio.

Para finalizar este apartado, se revisan los diferentes trabajos existentes sobre el comportamiento del consumidor en actividad física; fundamentalmente y a nivel

genérico, en España, pero también, más concretamente, en la Comunidad de Madrid por ser esta el objeto de estudio.

El análisis de la calidad percibida constituye el segundo apartado. Partiendo de un breve estudio de la calidad y formación de la calidad percibida, se continúa con un examen del paradigma de la desconfirmación de expectativas como elemento explicativo de dicha calidad percibida.

Por una mera cuestión taxonómica, se han clasificado los diferentes modelos de estudio de la calidad percibida con arreglo a la consideración del mencionado paradigma de la desconfirmación de expectativas. Resultaría muy pretencioso para nuestros fines pretender abarcar todos los modelos existentes, por lo que únicamente se considerarán los, quizá, más decisivos.

En este apartado, se marca la multidimensionalidad de los atributos que determinan las diferentes dimensiones que pueden considerarse en la valoración de la calidad percibida.

La literatura nos muestra una gran cantidad de instrumentos de medición de la calidad, si bien los más utilizados se fundamentan en el instrumento de Servqual, de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985; 1988). Por ello, este instrumento se analiza con detenimiento.

Los estudios de la calidad en empresas de actividad física son numerosos, como no podría ser de otra manera. La necesidad de buscar elementos diferenciadores centrados en la utilización de la calidad en el ámbito de la actividad física es por todos reconocida y cada vez con mayor frecuencia.

El tercer apartado se centra en el análisis de la satisfacción examinando los aspectos teóricos que la componen o determinan.

Se diferencian claramente los constructos satisfacción del cliente interno (o empleado) y satisfacción del cliente externo (o consumidor). La literatura se muestra nuevamente generosa tanto en las teorías explicativas como en los instrumentos de medición.

Si bien son frecuentes los estudios que tienen por objeto el análisis de la satisfacción en actividades físicas, no ha sido posible encontrar ninguno que se centre en la posible relación que pudiera existir entre los anteriormente

mencionados tipos de satisfacción. Esto, a pesar de que frecuentemente se considera posible la relación que se establece entre los profesionales de la actividad física y sus clientes debido al tipo de servicio ofrecido.

#### Capítulo 3.º: Objetivos e hipótesis de trabajo.

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

La intención es que el presente estudio tenga un alto componente operativo orientado hacia las empresas y profesionales de la actividad física.

#### Capítulo 4.º: Metodología.

Este capítulo se centra en explicar la metodología empleada, y sus apartados comprenden: la determinación del universo y muestra de estudio, la adaptación de los instrumentos utilizados a los centros de *fitness* y *wellness*, los procedimientos empleados en el trabajo de campo, y el plan estadístico utilizados que se consideren necesarios para la confirmación de las hipótesis planteadas.

A pesar de que el presente trabajo no pretende ser un análisis profundo en el ámbito de la estadística (no es este el objeto de estudio), es preciso que los análisis estadísticos sean resueltos con precisión. De ese modo, la estadística será un medio de conocimiento, no un fin en sus objetivos.

Para el examen de los datos, se cuenta con el paquete estadístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) para Windows en su versión 15.0, ampliamente conocido y utilizado.

Los apartados de este plan estadístico comprenden: cálculo de la fiabilidad y validez de los instrumentos, reducción del número de factores (análisis factorial) tanto en clientes internos como externos, correlaciones entre dimensiones y análisis descriptivo de los factores sociodemográficos de ambos tipos de clientes.

#### Capítulo 5.º: Resultados.

Este capítulo está dedicado a agrupar ordenadamente los resultados obtenidos. Supone la aportación del proyecto al objeto de estudio, por lo que representa un aspecto muy importante.

#### Capítulo 6.º: Discusión y conclusiones.

Se muestran los diferentes conocimientos que existen sobre nuestro objeto de estudio en el marco teórico.

Los autores consultados nos han proporcionado un amplio conocimiento de los diferentes aspectos analizados, y en este capítulo se procura comparar los resultados obtenidos hasta la fecha con los conseguidos en la presente investigación. Se intenta avanzar en el mejor conocimiento de la satisfacción de los clientes internos y externos.

Con los instrumentos señalados, la metodología planteada y la investigación empírica realizada, se presentan en este capítulo las conclusiones obtenidas.

#### Capítulo 7.º: Bibliografía.

Aquí se muestra la bibliografía consultada, que sirve de apoyo al marco teórico, siguiendo el sistema de la *American Psychological Association* APA (2009).

La parte final está dedicada a presentar de forma ordenada los anexos comentados en el estudio de tal forma que la lectura del trabajo no se vea perturbada y, al mismo tiempo, puedan servir de base para posteriores investigaciones.



*“Mi gran consejo a quien quiera hacer algo rompedor es que mire a la calle. Es la gran pasarela”.*

Amancio Ortega, fundador de Zara.

---

## ***CAPÍTULO 2.º:***

---

### ***MARCO TEÓRICO.***

---

- 2.1 El comportamiento del consumidor.**
- 2.2 La calidad percibida.**
- 2.3 La satisfacción del cliente.**

## 2.1 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.

Consumir es una acción inherente al ser humano desde sus mismos orígenes. Es un acto individual, pero también un fenómeno social. Se toman decisiones que afectan al consumo continuamente, ya sea adquiriendo un servicio o rechazándolo. Como característica de la sociedad posindustrial en la que nos encontramos, se produce una evolución de la economía de bienes de consumo a una economía basada en los servicios.

En el mundo de la actividad física, ha tomado especial énfasis una importante visión de racionalización económica, burocratización y jerarquización, buscando la estructura propia de toda organización empresarial (García Ferrando, 1991a). Sin abandonar esta estructura, propia de cualquier actividad económica, se suman las características propias de una actividad de servicios.

El deporte (en el sentido más amplio del término) se ha constituido en un fenómeno de consumo. Heinemann (1998, p. 49): *“El deporte se ha convertido en un producto económicamente beneficioso, comercialmente atractivo y con capacidad de competir en mercados dinámicos”*.

Durante su curso, una gran cantidad de factores y variables pueden modificar el proceso que surge con la aparición de una necesidad, la decisión de compra y posterior utilización del servicio. Se trata de variables que deben ser estudiadas como componentes de los modelos explicativos del comportamiento del consumidor.

Quizá el proceso de decisión de compra, culminado con el “momento de la verdad” (siguiendo la terminología de Richard Norman), sea el aspecto más notorio, aunque, sin embargo, está rodeado temporalmente, antes y después, por una gran cantidad de factores o determinantes.

El estudio y análisis del comportamiento del consumidor resultan de gran utilidad para las empresas de servicios. Así, Flavian, Martínez y Polo (1997) profundizan en el conocimiento del proceso de compra, de consumo, de uso, de evaluación, de fidelización de sus clientes externos.

Destacan los estudios basados en consumidores españoles; entre otros, los informes Frontiers del Instituto para el Desarrollo y Estudios del Consumidor, S.A. (INDECSA) (1992); Nueno (1992); Dubois y Rovira (1998); Solé (1999), y del Instituto Nacional de Estadística (2004, 2007). En el ámbito de la actividad física,

podemos citar, entre otros, a Peiró (1987); González Romá et al. (1989); Ramos (1991); Martínez del Castillo (1992); García Ferrando (1991a; 1991b; 1996; 2001; 2006); Martínez-Tur, Peiró y Ramos (1994); Martínez-Tur (1998); Moreno Murcia, Rodríguez García y Martínez Moreno (1998); Peiró, Martínez-Tur y Tordera (1999); Instituto Nacional de Estadística (2004); Dorado (2006); Redondo, Olivar y Redondo (2006); Sport Cultura (2007); Moreno Murcia, Cervelló Gimeno y Martínez Camacho (2007); Moscoso y Moyano (2009); García Ferrando y Llopis Goig (2011); Sicilia Camacho, Águila Soto, Muyor Rodríguez y Orta Cantón (en prensa).

Para Grönroos (1994, p. 196), *“ante todo, sin embargo, es esencial que la empresa sepa quiénes son realmente sus clientes, y que entienda cómo estos toman sus decisiones.”*

Comentando el medioambiente en que se encuentran la mayor parte de las empresas, Hikimura (2005, p. 5) afirma: *“Los clientes son más listos, más exigentes, menos tolerantes, más conscientes de las diferencias de los precios, y están asediados por un mayor número de empresas competidoras que les hacen ofertas similares o mejores”.*

### **2.1.1 Acotación conceptual.**

El comportamiento del consumidor se encuadra como una parte importante de la ciencia del Marketing al considerar a esta como la encargada de relacionar las necesidades del consumidor con las estrategias de la empresa. Royo, Miquel Romero y Caplliure Giner (2006, p. 108) señalan que *“determinar los factores que influyen en los consumidores, en sus actitudes y en sus patrones de compra es, sin lugar a duda, un elemento crucial en cualquier estrategia de marketing. El entorno actual en el cual se pone en práctica dicha estrategia es cada vez más variable y complejo, por lo que cobra importancia no solo conocer cómo el individuo se comporta, sino también cómo va aprendiendo y adoptando sus propios comportamientos para poder, así, ir adaptando las actuaciones de la empresa”.*

Para Martínez Ruiz, Jiménez Zarco e Izquierdo Yusta (2009), la fortaleza del distribuidor minorista depende de su grado de conocimiento sobre el cliente, pues conocer y gestionar la información es vital para identificar los factores más valorados y poder diseñar las estrategias diferenciadoras sobre el resto de competidores.

Actualmente, el estudio del comportamiento del consumidor posee un campo propio de estudio no solamente en lo académico, sino que también incluye al contexto empresarial o a la administración pública, y son muy numerosos los trabajos y publicaciones, tanto españoles como internacionales, en los que pueden analizarse sus diferentes contextos y consideraciones.

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”*.

Otra definición relevante es la aportada por la American Marketing Association (AMA): *“La interacción dinámica de los efectos y cogniciones, comportamiento, y el ambiente mediante la cual los seres humanos llevan a cabo los aspectos de intercambio comercial de su vida”*. Citada por Peter y Olson (2006, p. 5).

Por otro lado, según Alonso Rivas (1992) y Del Molino et al. (2008), para llegar a un conocimiento del comportamiento del consumidor es necesario indagar en diferentes campos científicos tales como la Sociología, Psicología, Economía, Estadística e Informática. McCarthy y Perreault (2001, p. 154) indican que *“para comprender mejor las razones por las que los consumidores adquieren ciertos productos, muchos expertos en marketing acuden a las ciencias de la conducta en busca de ayuda”*.

### **2.1.2 Determinantes conductuales.**

Este apartado se centra en los determinantes que se ha considerado pueden afectar al comportamiento del consumidor en mayor medida; más concretamente, en relación con la actividad física.

Como se ha mencionado anteriormente, el comportamiento del consumidor debe considerarse como un aspecto del comportamiento humano, lo que parece presagiar una gran cantidad de factores determinantes de la compleja conducta humana. Dichos aspectos se desarrollan en un contexto temporal y espacial que es necesario conocer y valorar (Gil Mártel, 2009).

Los tres grandes bloques de factores determinantes se recogen en la figura 2.1 en forma de cascada ordenada.

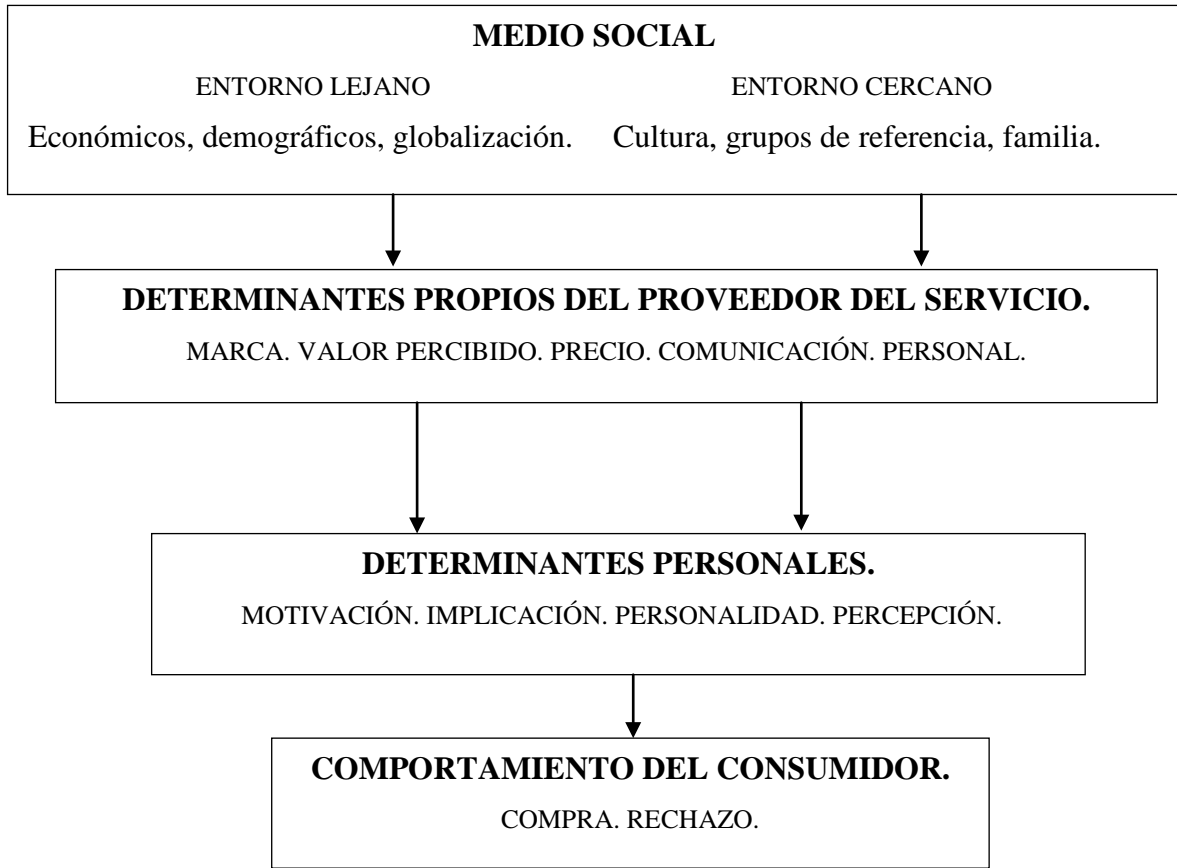


Figura 2.1. Determinantes conductuales.

Fuente: Manera et al. (2000, p. 164), modificado.

### 2.1.2.1 El medio social como determinante.

El primer bloque contempla el medio social de cada consumidor, y deben diferenciarse dos horizontes: uno lejano, que marca el recuadro general, y otro cercano, con influencias más próximas.

En el entorno lejano, se consideran tres posibles determinantes:

- El primero, en el que el consumidor valora la situación económica, social, etc. que le rodea. El consumo de las actividades físicas como actividades de ocio se comporta como un campo muy sensible a las variaciones sociales y económicas. Así lo comenta Martínez del Castillo (1992): *“El desarrollo socioeconómico es un factor determinante en el desarrollo del deporte y del empleo deportivo en todo sistema territorial”* (p. 217).
- El segundo se centra en la valoración demográfica; fundamentalmente, edad y género.

- El tercero incluye el efecto de la globalización, entendiendo por tal la homogeneización de los grupos, de las tendencias y de los gustos (Gil Mártil, 2009).

La influencia de Internet y de las redes sociales puede constituir una muestra de este determinante.

Para Ruiz-Olalla (2001, p. 62), *“en los últimos años la globalización ha incrementado la competitividad, lo que ha llevado a las organizaciones a centrarse en la satisfacción de los clientes como medio para obtener avances competitivos”*.

Redondo, Olivar y Redondo (2006) afirman que la calidad es consecuencia de la globalización.

En el deporte, Llopis y Llopis (2002) comentan: *“durante la década de los noventa, el fútbol se ha extendido como práctica cultural a escala mundial, lo cual exige que cualquier análisis de la globalización cultural deba aludir al fútbol, del mismo modo que cualquier estudio de la evolución reciente del fútbol debe aludir al fenómeno de la globalización”* (p. 147).

Según Gil Mártil (2009, p. 35), *“el fenómeno de la globalización conlleva una homogeneización de los gustos de los consumidores”*, pero, sin embargo, la globalización no implica la desaparición de la idiosincrasia de los pueblos. *“Vivimos un momento de fusión y sincretismo cultural desconocido, donde todas las grandes tendencias globales de consumo acaban siendo reinterpretadas y declinadas bajo un prisma evidentemente local”* (p. 36).

En el entorno cercano, encontramos una influencia de determinantes quizá más específicos en cada grupo social:

- La cultura propia de cada grupo social.  
Este apartado recoge los factores relacionados con la cultura, entendiendo por cultura la forma característica de vida de un grupo de personas, incluyendo sus conocimientos, creencias, arte, leyes, moral, costumbres, etc.

Dubois y Rovira (1998) valoran esta influencia y hacen referencia a que *“para explicar tales decisiones y los mecanismos que las sostienen, es indispensable acudir a nociones tales como la forma de vida y los valores dominantes de una sociedad, es decir, a la noción de cultura”* (p. 173).

La cultura se aprecia por medio de los valores, creencias o sentimientos que se consideran mantenedores de cada sociedad. Dubois y Rovira (1998) opinan que *“valores, normas y comportamientos constituyen la forma de respuesta distintiva de un grupo social a los problemas que les plantea su entorno y, en este sentido, una cultura solo puede ser colectiva y compartida”* (p. 176).

- Las influencias de los grupos de referencia.

Por grupo de referencia se entiende *“dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, y que se han unido para lograr objetivos particulares”* (Robbins, 2004, p. 240).

El grupo de referencia puede ser formal o informal, según sea su estructura organizativa. También puede constituirse como grupo de tarea, grupo de interés o, simplemente, grupo de amistad en función de las características que unen a sus miembros. Krech, Crutchfield y Ballachey (1972, p. 115) definen «grupo de referencia» como *“cualquier grupo con el cual el individuo se identifica de tal forma que termina utilizándolo como un modelo de conducta y como una fuente de valores y objetivos”*.

La clase social, como grupo de referencia, puede estar constituida por un conjunto de personas con los mismos intereses, ya sean económicos, sociales o de otro tipo.

Gil Mártil (2009, p. 44), comentando la importancia y la fuerza que sobre el individuo ejercen diferentes grupos a los que pertenece, indica: *“Nos encanta sentirnos únicos y genuinos, pero lo cierto es que nuestra forma de pensar y actuar viene marcada por las normas, valores y creencias adquiridas a través del proceso de socialización, en el que estos agentes –como la familia, los grupos de referencia, la escuela y los medios de comunicación– desempeñan un papel clave”*.

- La repercusión e influencia de la familia.

En un momento determinado y en función de la actividad de consumo, cada miembro del grupo familiar puede desarrollar un determinado papel, ya sea buscando la información requerida, evaluando alternativas, etc.

La familia como determinante del comportamiento es un tema que ha sido ampliamente estudiado. Algunos ejemplos de ello son los trabajos de Alonso (1978); Quiroga y Sánchez (1997); Martínez Salinas y Polo Redondo (1997); Bravo y Franj (2005), y Barles, Bravo y Fraj (2006), entre otros.

En la figura 2.2, se recoge el proceso de decisión colectiva que aportan Alonso y Grande (2004) y que representa la evolución de la toma de decisión desde su formación, el reconocimiento de la existencia, la formación de un problema y la ejecución de la decisión tomada.

La opinión y valoración de «los demás» afecta cada vez de forma más intensa. Gil Mártel (2009, p. 52) presenta la siguiente valoración: *“En 1977, el 67% de los consumidores consideraba fiable la información e ideas que recibía de otras personas. Ya en ese momento se trataba de las fuentes más fiables, por encima de la publicidad (60%) y de los contenidos editoriales (57%). Tres décadas más tarde (2006), la credibilidad que se ofrece de estas dos últimas fuentes ha permanecido prácticamente intacta (58 y 56%, respectivamente), en tanto que la que se otorga al boca a boca ha subido el equivalente a un punto por cada año transcurrido entre 1977 y 2006, hasta llegar al 97%”.*

El desarrollo de los medios de comunicación –incluidos Internet y sus redes sociales, en las que miles de personas vierten sus opiniones y valoraciones– supone una revolución en los procesos de influencia.

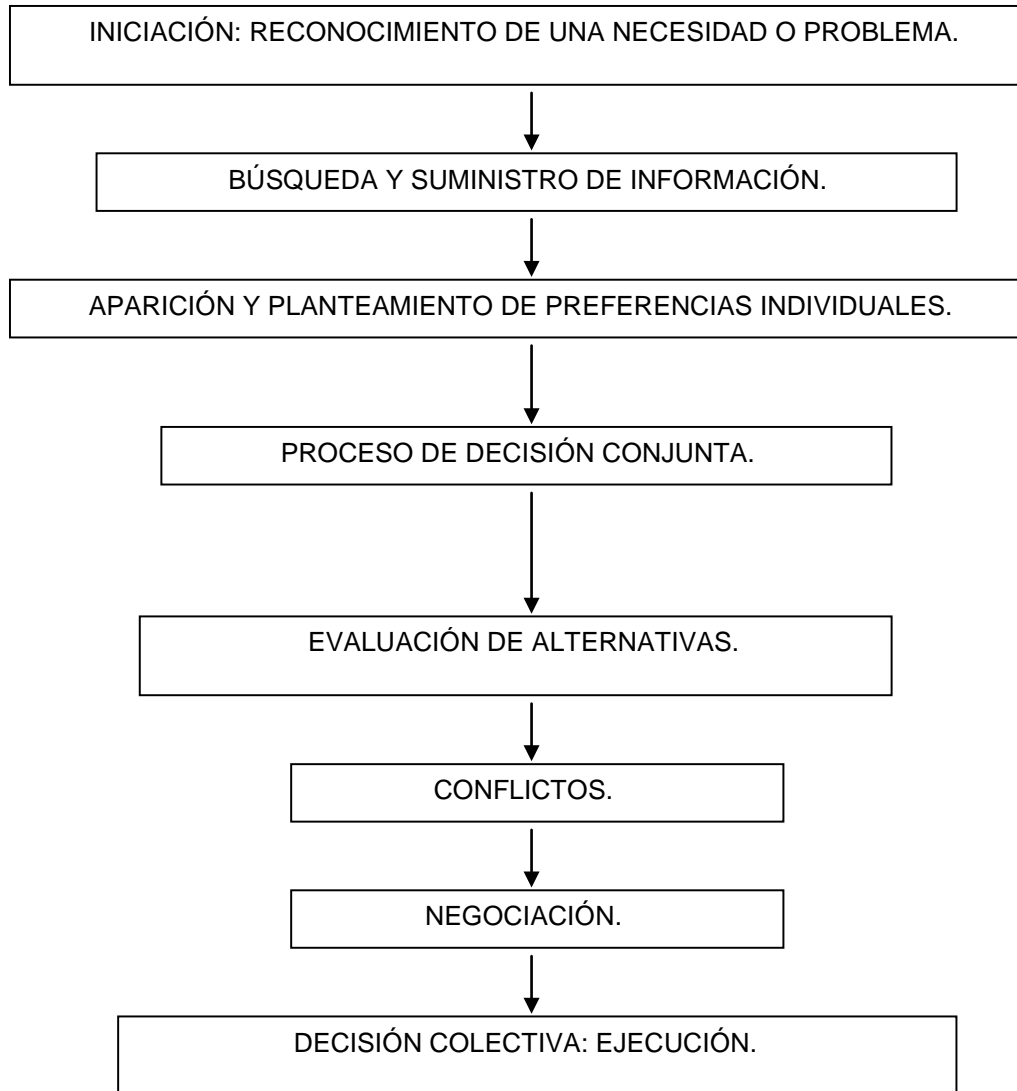


Figura 2.2. Proceso de decisión colectiva.

Fuente: Alonso y Grande (2004, p. 247).

### 2.1.2.2 Determinantes propios del proveedor del servicio.

Las empresas pueden realizar acciones encaminadas a promover, influir y facilitar al consumidor la elección de sus servicios.

En este apartado, se reúnen los aspectos del proveedor que pueden condicionar la forma en que es visto y valorado por el cliente: la marca, el valor percibido, el precio, la comunicación y el personal del proveedor del servicio.

❖ La marca e imagen de marca.

Grande (2006, p. 132) entiende por marca *“un nombre, término, diseño o señal o una combinación de estos elementos que identifican bienes o servicios de un productor y los diferencia de los demás competidores”*. No solamente debe entenderse como el nombre comercial de un servicio, sino que este concepto es mucho más amplio, e incluye los atributos físicos y los simbólicos.

Las funciones de la marca, para Del Río Lanza et al. (2000, p. 55), son *“garantizar la calidad, identificación personal, identificación social y estatus”*. Esteban, Olarte, Reinares y Saco (1997, p. 153) tienen en cuenta la importancia de dichas funciones al afirmar que *“la realidad demuestra que los individuos, además de comprar productos y servicios que satisfagan sus necesidades, compran imagen. Desde esta perspectiva, la sociedad es cada vez más consumidora de signos, informaciones e imágenes”*.

Para Bassat (2001), la marca constituye mucho más que un simple valor añadido, llega incluso a superar al producto y, en numerosos casos, a sustituir el nombre del producto con el de la marca.

La imagen de cada marca es el activo buscado por numerosas empresas para sponsorizar determinados productos o servicios. En el caso de la actividad física y del deporte, el activo se utiliza frecuentemente como «transferencia de imagen». Como ejemplo, se pueden consultar los trabajos de Zapata y López (2005); Vendrell, Rialp y Cebollada (2006); Pujol, García del Barrio y Elizalde (2007), quienes han realizado investigaciones en deportes tan diversos como fútbol, baloncesto o Fórmula 1<sup>(1)</sup> en el grupo de trabajo ESIRg economics Sport, y Alcaide Hernández (2009), entre otros.

---

(1) Queremos agradecer la amabilidad del profesor Francesc Pujol, que nos ha informado sobre la existencia de estos trabajos en la página [www.unav.es/econom/sport](http://www.unav.es/econom/sport).

Muy interesantes son, asimismo, los estudios acerca de la valoración de marcas deportivas y su utilización como medio de transmisión de la imagen de un producto o servicio. Se pueden destacar, entre otros: Lamberti (2006); *Cinco Días* (20-9-07); Jabbour (2007); *El Economista* (4-06-08).

La imagen de la marca influye sobre el comportamiento del consumidor de dos formas:

- ❖ El consumidor desea relacionarse con servicios que se asemejan a su propia imagen o a la que él desea imitar. Adquiriendo dicho servicio, desea adquirir también su imagen.
  - ❖ La imagen del consumidor es vista a través de la imagen de la marca al «poseer» dicho servicio<sup>(1)</sup>.
- 
- ❖ El valor percibido.

Para Zeithaml (1988, p. 3), el valor percibido se constituye como una *“evaluación global del consumidor sobre la utilidad de un producto basada en percepciones de lo que entrega y lo que recibe”*. Por otra parte, Bigné, Moliner y Callarías (2000, p. 75) consideran que *“el valor percibido puede ser considerado 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”*.

El valor percibido por el cliente es un determinante muy estudiado en la actualidad. En este sentido, puede citarse a Huete (1997); Rial Boubeta et al. (2000); Gil Saura et al. (2005), entre otros.

González Vázquez, Rodríguez y Alen (2007) consideran que es un mediador entre la calidad y la satisfacción, ejerciendo una influencia positiva sobre la intención futura de compra. Los citados autores presentan un esquema de la influencia del valor percibido con la calidad, la satisfacción y la intención futura de compra en la figura 2.3.

Forgas et al. (2011) presentan el valor percibido, junto con la satisfacción y la confianza, como constructos que explican la lealtad del servicio.

---

(1) Como característica de cualquier servicio, está la imposibilidad de que el cliente sea el dueño de dicho servicio. Esta idea debe entenderse como que el consumidor está implicado en el servicio.

Grönroos (1994) estima que existe un incremento notorio de los estudios basados en el valor percibido en la literatura especializada, llega a considerarlo como un concepto básico<sup>(1)</sup> y añade que las empresas deben ampliar o potenciar continuamente estos paquetes de valor percibido para ser competitivas.

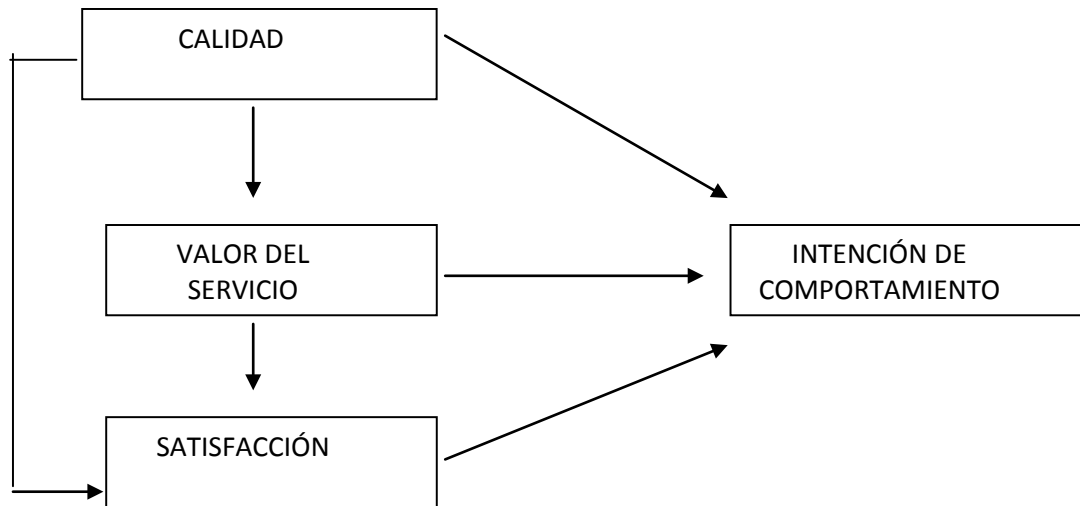


Figura 2.3. Relaciones del valor percibido.

Fuente: González Vázquez, Rodríguez Comesaña y Alen González (2007, p. 4).

---

(1) Bigné, Moliner y Callarías (2000, p. 65): *“El concepto de valor ha ido adquiriendo mayor importancia. De tal manera que Kotler, Camara y Grande (1995) lo consideran un concepto básico en el marketing, a la altura de las necesidades, el intercambio y la satisfacción”*.

❖ El precio.

El precio constituye un elemento causal muy importante como determinante del comportamiento del consumidor, y no debe verse únicamente como un intercambio económico, sino que hay que considerar otros factores, como el tiempo invertido en la búsqueda del servicio, el esfuerzo o el riesgo asociado a una decisión de compra, entre otros. El precio económico, o no económico, que se paga por un servicio no solamente es un factor determinante del comportamiento de compra, sino que, en ausencia de otros elementos de comparación, puede servir como determinante de la calidad percibida, como más adelante se analizará.

Para Huete (1997, p. 126), el precio *“es parte del esfuerzo que ha de hacer un cliente para lograr prestaciones y un feeling positivo”*, y aun siendo el precio una variable cuantitativa y objetiva, es una cuestión de percepción para la mayor parte de los clientes.

Bassat (2001, p. 67) afirma que *“el precio ideal de un producto es la cantidad más alta que el cliente esté dispuesto a pagar por él”* y continúa añadiendo que el precio, en sí, no constituye un elemento que pueda limitar nuestras ventas, ya que otros elementos –como la confianza en el servicio, su valor añadido– pueden afectar de forma más directa a la venta.

Grande (2006, p. 191) considera que, dentro de los criterios de elección de un servicio o productos, *“existen criterios económicos, o relativos al ahorro de costes de tiempo, precio o esfuerzo”*. En opinión de este autor, el precio alto supone una asociación a la alta calidad, así como un alto valor asociado al servicio. Rauth (2010), basándose en estudios realizados en Alemania, comenta que si bien el precio constituye un evaluador de la calidad de servicio, no es lo que determina la elección de un centro deportivo, sino que la calidad del servicio, los productos y los materiales se constituyen como elementos determinantes. De esa forma, si se incrementase el precio y ello estuviera justificado por la mejora en la calidad del servicio, el 57,7% de los clientes se mantendrían fieles al centro.

Sin embargo, puede observarse actualmente un notorio incremento en el número de centros de *fitness* de bajo coste (*low cost*) que, como comenta Algar (2010), *“será hasta un 25% de la cuota de mercado teniendo un alcance de hasta 275 clubs y 400.000 usuarios”* en el Reino Unido. Fernández (2011) señala que *“el precio ha pasado de ser un elemento de posicionamiento del producto en el mercado, a ser el motor, la clave para su éxito en el mismo”*. Esta misma tendencia

del «pago por lo que consumo» se está imponiendo como una política de gestión en numerosos centros de *fitness*.

Como consecuencia de ello, tanto la calidad como el valor percibido tienen un alto componente subjetivo (sobre todo, en los servicios), y debe existir una relación entre el valor del servicio y el precio solicitado.

Sin embargo, no se ha establecido de manera inequívoca la relación entre la calidad del servicio y el precio (Cristóbal Fransi, 2001).

En opinión de Huete (1997, p. 129), *“el precio como arma competitiva es fácilmente imitable por la competencia y además de forma inmediata. En la gran mayoría de los casos, a corto plazo solo se beneficia el consumidor, pero a largo plazo todos salen perdiendo: las empresas pierden dinero y el consumidor normalmente obtendrá servicios de peor calidad”*, y añade: *“Para una empresa, entrar en el engranaje de la guerra de precios es de alguna forma una declaración de impotencia y de fracaso”* (p. 130).

El consumidor analiza, de alguna forma, el precio y el beneficio del servicio obtiene. Para Iglesias, De la Fuente y Martín (2000, p. 267), *“uno de los modelos de mayor interés es el modelo de Costes-Beneficios, que considera que los consumidores tienen una amplia gama de estrategias que inciden en los problemas de decisión. La teoría Costes-Beneficios propone que la estrategia que se utiliza en una situación concreta depende del balance entre el esfuerzo requerido y la calidad de la decisión resultante”* (p. 268).

Por su parte, Martín-Consuegra et al. (2007) consideran que la satisfacción y la lealtad constituyen dos antecedentes importantes en la aceptación del precio. Se puede afirmar que el precio está presente en cualquier acto de compra, y que más que un móvil de compra, es un inhibidor de la misma. Otros aspectos, como proximidad, recomendaciones de conocidos, afecto, seguridad u orgullo pueden afectar incluso más que el precio.

Fenollar Quereda, Cuesta Díaz y López Cabrera (2012) analizan “precios dinámicos”, denominados así por su variación dependiendo del momento de compra. Dichos autores investigan la justicia del precio, las respuestas emocionales del consumidor y la intención de compra del mismo.

❖ La comunicación.

Todas las empresas necesitan comunicar sus servicios a sus clientes. “Si no se conoce, no existe” es un axioma de Marketing por muchos compartido.

Según lo define García Uceda (2000, p. 17), *“La comunicación consiste en la transmisión de un mensaje de una persona o entidad a otra, en base a un objetivo prefijado, a través de un determinado medio”*.

Como instrumentos de la comunicación (Esteban Talaya, 2006, pp. 644-645), se citan:

- La publicidad: *“Proceso de comunicación unilateral en el que un emisor identificado dirige un mensaje a través de diferentes medios masivos a un grupo heterogéneo de receptores anónimos con el objeto de influir en su compra o en la aceptación de las condiciones propuestas”*.
- La promoción de ventas: *“Conjunto de actividades que, mediante la utilización de incentivos materiales o económicos, trata de estimular la demanda de un producto a corto plazo”*.
- Las relaciones públicas: *“Son acciones orientadas a crear una actitud favorable hacia la empresa por parte de distintos públicos, que posteriormente se traduzca en aceptación y compra de sus productos”*.
- La venta personal: *“Transmitir información de forma directa y personal al cliente, obteniendo una respuesta inmediata”*.
- El Marketing directo: *“Es una forma de comunicación de la empresa con el mercado, personalizada e interactiva, que utiliza uno o más medios de comunicación de masas para conseguir una respuesta medible y/o transacción comercial”*.

La comunicación exterior no solamente se centra en la publicidad, sino que supone un conglomerado de otros aspectos cuya finalidad es clara: pretende informar e influir sobre las decisiones o forma de ver y opinar sobre la marca, la imagen de la marca y los servicios ofrecidos.

❖ 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 presencia tan directa origina una estrecha relación entre el

consumidor y el personal que presta dicho servicio, de tal forma que, según opinión de Hernández Maestro, Muñoz Gallego y Santos Requejo (2005, p. 611), *“el comportamiento del personal se convierte en un determinante crítico en la calidad percibida por el cliente. Además, factores como el aspecto físico de dicho personal, sus gestos, su manera de hablar, entre otros, se convierten en decisivos [...] Los argumentos que justifican esta relación se centran tanto en el desarrollo más correcto del trabajo, como en el contagio de emociones entre proveedor de servicio y receptor”*.

Hikimura (2005, p. 15), en relación con el rol de la personalidad en el comportamiento, afirma: *“Por su propia naturaleza, se dice que los servicios a menudo involucran empleados que interactúan con los clientes. Adicionalmente, debido a la ausencia de fuentes tangibles en la entrega de servicios, se resalta el valor y la importancia de las personas involucradas en la entrega de los mismos. Sin embargo, es sorprendente que la influencia de la personalidad de los proveedores de servicios sea un área muy poco estudiada”*.

En las empresas de actividades físicas, los atributos del personal se han considerado como determinantes del comportamiento del consumidor; entre dichos atributos, se incluyen los conocimientos técnicos, las habilidades pedagógicas, puntualidad, apariencia física, forma de vestir, etc.

Cantón, Mayor y Pallarés (1995) señalan las características que debe poseer un entrenador de actividad física ideal y las cuantifican en: 38,75% de comportamiento personal y relaciones humanas; 31,25% de calidad de enseñanza; 17,5% de conocimientos técnicos y 12,5% de forma física.

Todos estos determinantes afectan a la valoración general que el consumidor hace sobre el proveedor del servicio, llegando a reflejar esta valoración en la imagen de la marca y en el servicio ofrecido.

En opinión de Martínez-Tur (1998, p. 30) y 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 de los clientes (Bitner, 1990; Bitner, Booms y Mohr, 1994; Ashforth y Humphrey, 1993; Brown y Mitchell, 1993)”*.

Asimismo, el proveedor del servicio tiende a personalizar y adaptar el servicio a las características personales del consumidor, un factor muy apreciado y valorado

por este, así como de notoria influencia en la medida de la satisfacción del cliente externo. Así lo afirman, entre otros, Campos Izquierdo (2000) y Perea Couto (s. f.). En las últimas fechas, Gil Mártil (2009) ha presentado un interesante análisis en el que trata de investigar las futuras tendencias que pueden incorporarse a cualquier actividad profesional. Se trata del *coolhunting*, una joven herramienta de inteligencia del mercado que permite detectar anticipadamente los cambios, tendencias y preferencias del consumidor antes de que se conviertan en masivos además de conocer anticipadamente las necesidades del consumidor.

### **2.1.3 Modelos explicativos del comportamiento del consumidor.**

#### **2.1.3.1 Concepto y características de los modelos.**

Con los modelos de comportamiento, se pretende obtener una representación de los procesos que permita observar y analizar las diferentes variables, así como establecer las relaciones existentes entre ellas. Por modelo, Alonso (1987, p. 43) entiende *“un conjunto de elementos vinculados entre sí por ciertas relaciones”* y, posteriormente, añade (1992, p. 12): *“Se especifican las variables que intervienen y se establecen las relaciones existentes entre ellas”*. Para este autor, los modelos permiten, entre otras cosas: ayudar al hombre a pensar racionalmente, disminuir la complejidad de los fenómenos, facilitar la transmisión de información, determinar la importancia de las variables y servir como marco de referencia en la investigación. Alonso Rivas (2001) también considera que *“los modelos deberán ser entendidos como representaciones, necesariamente simplificadas, de cualquier fenómeno, proceso, institución y, en general, de cualquier sistema”* (p. 43).

Román y Mercado (1997) establecen un modelo genérico como modelo de comportamiento; es decir, unifican los aspectos que analizan los diferentes modelos en mayor o menor medida. Estos autores consideran tres apartados:

- En un primer momento, se agrupan los factores de influencia, ya sean producidos por la empresa por medio de sus acciones de Marketing, ya lo sean por el entorno externo.
- En un segundo momento, se reúnen los factores propios del comprador. Es la llamada «caja negra», y reúne las características del comprador y su proceso de decisión.
- En el tercer momento, estudian la respuesta del comprador.

Son varios los modelos de comportamiento que muestra la literatura especializada, y los más conocidos, quizá, son: el modelo de Nicosia; el modelo de Howard y Sheth; el modelo de Grande Esteban; el modelo de Alonso Rivas y Grande Esteban; el modelo McCarthy y Perreault; el modelo de Bettman, y el modelo de Horward.

En los siguientes apartados, se estudian los modelos que han sido valorados como más genéricos: el modelo de Engel, Blackwell y Kollat; el modelo del proceso de decisión de Santesmases, y el modelo Q+4D.

### **2.1.3.2 Modelo de Engel, Blackwell y Kollat.**

Alonso Rivas (1992, p. 13) afirma que este modelo, representado en la figura 2.4, *“pretende proveer una descripción general del proceso de compra y clarificar las relaciones existentes entre las variables que intervienen en el mismo”*, para lo cual establece cuatro etapas:

- 1.º Campo psicológico, en el que se encuentran las experiencias anteriores, los criterios de evaluación, la información almacenada, las actitudes y la personalidad.
- 2.º Procesamiento de la información. *“Se seleccionan aquellos estímulos que más interesan y dicha información es comparada con la existente en la memoria. Este proceso consta de cinco etapas. Exposición, atención, comprensión, aceptación y retención”* (Calvo Fernández, 1997, p. 54).
- 3.º Proceso de decisión. Una vez reconocido el problema o la carencia al compararse con una situación ideal, se establece la decisión de búsqueda de alternativas.
- 4.º Acto de compra. En el cual se efectuará una valoración poscompra y, si hay disonancia, se producirá una reconsideración de los criterios de evaluación y búsqueda.

Para Román González y Mercado (1997), es destacable la existencia de un proceso de *feedback* entre las características del estímulo, la búsqueda de información y la evaluación poscompra. En opinión de Calvo Fernández (1997), este modelo *“es el que se adapta mejor al Modelo General del Proceso de Decisión de Compra, respetando íntegramente todas las etapas referidas al proceso de decisión propiamente dicho (identificación de una necesidad, búsqueda de*

información, evaluación de alternativas, compra y posible satisfacción posterior) y diferenciando una serie de estímulos similares a las variables externas e internas del Modelo General” (p. 55).

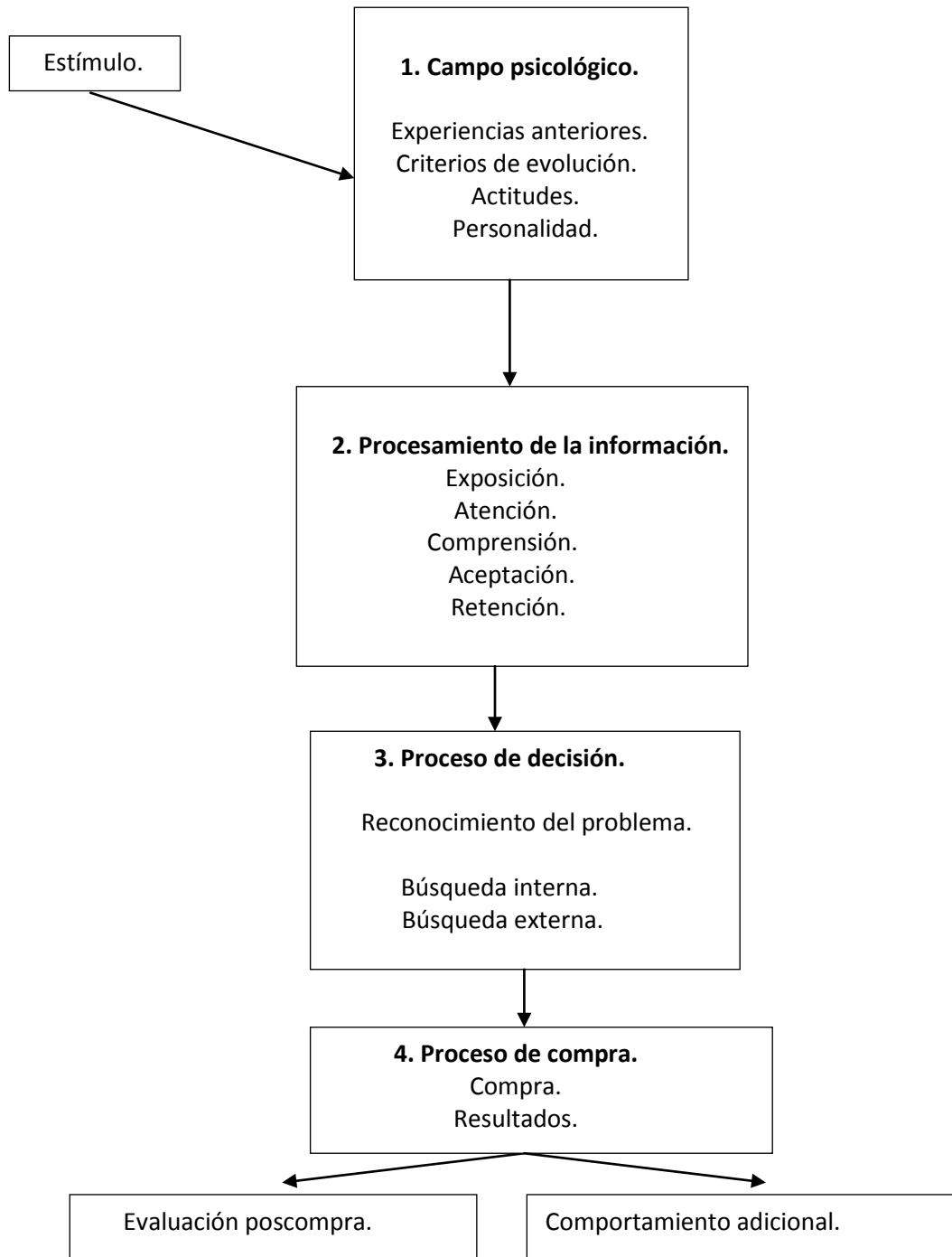


Figura 2.4. Modelo de Engel, Blackwell y Kollat.  
Fuente: Alonso (1992, p. 14), simplificado.

### 2.1.3.3 Modelo proceso de decisión de Santesmases.

Santesmases (2007) indica que el proceso de decisión (representado en la figura 2.5) se origina basándose en cinco etapas secuenciales sobre las que actúan tres bloques de influencias:

- Variables del Marketing (producto, precio, distribución y promoción).
- Variables internas (motivación, percepción, experiencia, características personales y actitud).
- Variables externas (entorno económico, cultura, grupos de referencia, familia, influencias personales y determinantes situacionales).

Dentro de las variables externas, deben considerarse las marcadas por la teoría de la socialización del consumidor mostrada en el trabajo de Aldas Manzano, Miguel Romero, y Sancho Esper (2008, s. p.): *“De manera formal, la socialización del consumidor se refiere al proceso por el que la gente joven desarrolla patrones, conocimientos y actitudes relevantes para su funcionamiento en el mercado (Moschis y Churchill, 1978; Ward, 1974). En otras palabras, Brim (1966) lo define como el proceso por el que los individuos adquieren conocimientos, habilidades y disposiciones (es decir, hábitos, creencias, actitudes y motivos) que les permite participar como miembros de un grupo y de la sociedad, de forma más o menos efectiva”*; según los autores, las variables externas se constituyen en *“proceso mediante el cual distintos agentes de una sociedad actúan sobre los miembros de esta al fin que adquieran, utilicen y desarrollen conductas, motivos, sentimientos, intereses, actitudes y valores, en definitiva características de personalidad y formas de actuar, que dicha sociedad acepta y considera apropiados”*.

Continuando con Santesmases, el proceso de decisión también está constituido por cinco etapas secuenciales que se producen en el siguiente orden:

- Reconocimiento del problema.
- Búsqueda de información.
- Análisis de alternativas.
- Decisión de compra.
- Sensaciones posteriores a la compra.

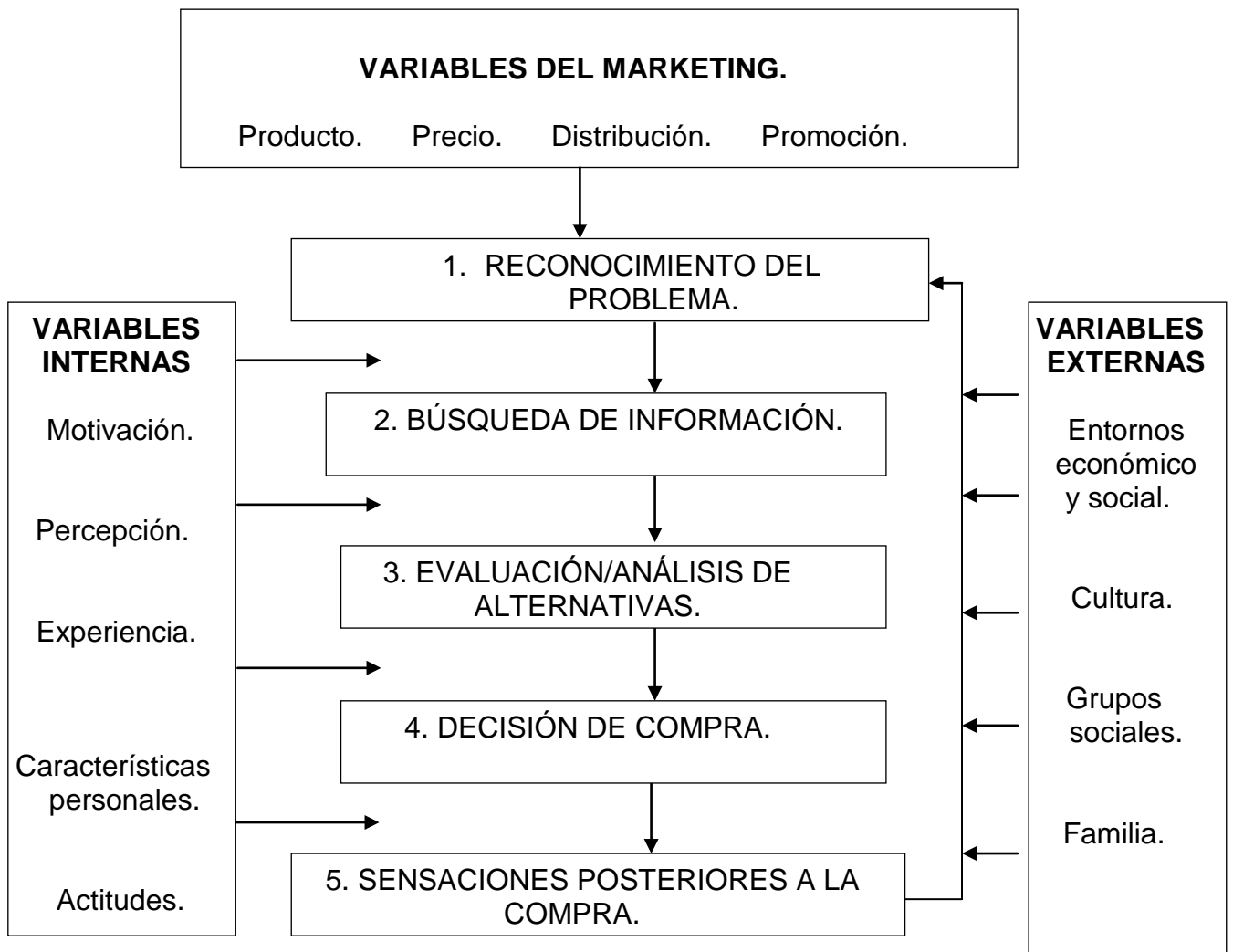


Figura 2.5. Modelo de Santesmases.

Fuente: Santesmases (2007, p. 268).

## **2.1.4 La decisión de compra y el encuentro del servicio.**

### **2.1.4.1 La decisión de compra.**

Se ha podido observar que la decisión de compra por parte del consumidor no es un acto aislado, sino un proceso con diferentes etapas que culmina con la compra o rechazo del servicio, y puede afirmarse que todos los momentos y acciones anteriores (observados en los diferentes modelos de comportamiento) sirven de preparación y ayuda para que la decisión de compra o rechazo se efectúe con garantías de éxito. El término «compra de un servicio» no debe entenderse como posesión o adquisición en exclusiva de dicho servicio, pues la imposibilidad de dicha posesión en exclusiva es una característica común a todos los servicios a diferencia de los productos, en los que sí existe ese sentido de propiedad.

En relación con la decisión de compra y su valoración, Ibáñez (1992, p. 90) afirma que debe considerarse “*cuando el comprador está delante de un producto, solo y sin nadie que le prescriba –momento en el que se producen las emociones– es cuando hay que investigar y no al cabo de las semanas, cuando ese comprador se haya convertido en un consumidor*”. El autor diferencia entre el «comprador», como la persona que efectúa la compra cuando se ve ante el servicio, y el «consumidor» como aquella otra que puede consumir o usar el servicio en momentos posteriores.

Bassat (2001, p.79) comenta que “*un consumidor normal y corriente está expuesto diariamente a más de un millar de impactos publicitarios. Al día siguiente, es capaz de recordar tres*”. Existen numerosos trabajos e investigaciones sobre psicología y comportamiento del consumidor que analizan los mecanismos que determinan dichos tres anuncios.

En el acto de la compra racional, se ha considerado que el consumidor utiliza diferentes reglas que le ayudan a adoptar su decisión final de una forma objetiva a diferencia de las compras impulsivas, compras por costumbre, compras basadas en la emoción, en los atributos extrínsecos del servicio, etc., que están muy alejadas de todo comportamiento racional.

Grande (2006) define al consumidor racional como aquel que ordena la información y elige tras aplicar una serie de reglas. Estas reglas de racionalización (en opinión del autor) están presentes en la decisión final de forma consciente o

inconsciente, pudiendo mostrarse de forma independiente o con la unión de varias de ellas.

1. Regla conjunta. El servicio debe tener simultáneamente un conjunto de atributos.
2. Regla disyuntiva de cada atributo del servicio. El cliente determina un mínimo exigido optando por el servicio que reúna la suma de todos los mínimos.
3. Regla lexicográfica. Supone la ordenación de los atributos del servicio en función de la relevancia para el cliente y va descartando aquellos que no reúnan dichos atributos.
4. Regla compensatoria. A falta de un determinado atributo, el cliente compensa su ausencia con la existencia de otro atributo.

Berenguer Contrí, Gil Saura y González-Gallarza Granizo (2001) valoran la satisfacción del consumidor en productos de belleza personal y comentan: *“Esta dosis de racionalidad, en cuanto a la cantidad de información que el consumidor maneja a la hora de su decisión, no obvia sin embargo el hecho de que al mismo tiempo sea un consumidor más emocional, en el sentido de intentar cubrir mediante la compra de estos productos necesidades que van más allá de las meramente funcionales”* (p. 267). Parece quedar claro el hecho de que el consumidor no solamente desea un servicio que pudiera serle necesario, sino que busca que dicho servicio le aporte un beneficio emocional y que, en actividades físicas, pueda ser evidente.

Por su parte, Bassat (2001) diferencia cuatro tipos de ventajas utilizadas en publicidad:

- Ventajas racionales, basadas en la función del producto o servicio.
- Ventajas sensoriales, en las que se agrupan los efectos que el servicio produce en los sentidos del comprador.
- Ventajas emocionales, sentimientos que evoca la marca o el servicio.
- Ventajas sociales, las obtenidas en el contexto del consumidor.

#### 2.1.4.2 El encuentro de servicio.

Shostack (1985), en López Bonilla y López Bonilla (2006, p. 11), define el encuentro del servicio como *“el período de tiempo durante el cual el consumidor interactúa directamente con el servicio”*. Es el llamado por Norman «momento de la verdad», término muy utilizado en las investigaciones del Marketing.

Mundina Gómez et al. (2000) lo definen como *“los procesos en los que el usuario entra en contacto con los diferentes elementos que componen un servicio”* (p. 479). Los autores afirman que *“este momento mágico, que se produce en un instante concreto, es cuando el técnico o gestor tiene la oportunidad de demostrar al usuario las excelencias de sus servicios [...] Posiblemente en el instante siguiente la situación ha finalizado, el usuario se ha ido y no hay ninguna forma fácil de aumentar el valor de la calidad percibida en los servicios”* (p. 484).

Zeitham y Bitner (2002, p. 107) señalan que *“la impresión más vivida del servicio ocurre en el encuentro del servicio o momento de la verdad, es decir, cuando los clientes interactúan con la empresa de servicio”*, y añaden (p. 108) que *“cada encuentro contribuye lo mismo a la satisfacción general del cliente que a su disposición para hacer negocios con la empresa una vez más”*.

Las experiencias de servicio constituyen para Bitner et al. (1997, p. 193) *“el resultado de las interacciones entre las organizaciones, los procesos y sistemas relacionados, los empleados que prestan el servicio y los clientes”*. Para Berenguer et al. (2001, p. 268), *“el encuentro del servicio es el momento fundamental en el que el consumidor interactúa con la empresa de servicios”*.

Si bien se pueden diferenciar los encuentros del servicio en encuentros a distancia, por teléfono, personales, etc., Gil Saura et al. (2004, p. 34) comentan que *“históricamente, la investigación en torno a los encuentros del servicio se ha centrado en las interacciones personales que tienen lugar entre los clientes y los empleados de la empresa, incorporando recientemente el interés por observar el papel de la tecnología en el proceso de entrega del servicio”*. Estas interacciones, para Galindo Reyes, González Robles y Parra Guerrero (2007, p. 23), *“constituyen, sin duda, un elemento crítico para la realización de un servicio de calidad (Crosby, Stephens, 1987; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1988; Eiglier, Langeard, 1989; Bitner, Booms, Tetreault, 1990; Gronroos, 1994; Hartline, Ferrell, 1996; Kelley, Hoffman, 1997; Necmi, 1999; Bettencourt, Meuter, Gwinner, 2001; Spencer-Matthews, Lawley, 2006)”*.

La simultaneidad de la «producción» y del «uso» en las actividades de servicios implica que el encuentro del servicio se constituye como un factor importante en la valoración de la compra, de tal forma que el consumidor hace unas valoraciones (positivas o negativas) sobre las percepciones que tiene de las características del servicio. Sobre dichas valoraciones, Gil Saura et al. (2005) han encontrado que cuanto más positivas sean, más positivo se considera el valor del servicio, y, en consecuencia, mayor es la satisfacción global del cliente. Para Hikimura (2005, p. 3), *“se resalta de manera especial la importancia de los empleados de servicio como fuente de ventaja competitiva sostenible en las empresas. De esta manera, son los empleados de servicio y sus comportamientos de cara a los clientes, elementos y variables de percepción de posicionamiento (positiva o negativa) que tienen los clientes de las empresas”*.

En relación con el encuentro del servicio, Grönroos (1994, p. 196) afirma que *“la percepción de una muy buena calidad técnica del producto y del proceso se destruye con facilidad, lo que produce un impacto negativo en la calidad funcional”*. Para que el consumidor pueda participar como tal, debe hacer un esfuerzo tanto físico como económico, de consumo de tiempo, etc., lo que se ha denominado como “el coste del servicio”. Por lo que se refiere a la intensidad de dicho esfuerzo, el consumidor espera obtener una valoración de la misma intensidad proporcionada por los atributos del servicio.

Para Berenguer Contrí et al. (2001, p. 269) *“el precio se convierte en un indicador a menudo utilizado por los consumidores cuando se enfrentan a la tarea de juzgar intangibles y por lo tanto influir en las expectativas y percepciones del consumidor”*; sobre todo, en ausencia de otros elementos de comparación o valoración. Martín-Consuegra et al. (2007) indican que tanto la satisfacción como la lealtad constituyen dos importantes premisas en la aceptación del precio.

Grönroos (1994) considera tres fases en el encuentro de servicio como diferentes sistemas en función de la particularidad de cada servicio.

- 1.º Fase de unión. El consumidor toma contacto con el proveedor para adquirir un determinado servicio.
- 2.º Fase de consumo. Consumo del servicio concreto.
- 3.º Fase de desunión. El cliente abandona el sistema de producción.

Huete (1997) considera que el lugar del encuentro del servicio está constituido por el conjunto de contactos que un cliente establece con algo o con alguien de la empresa. Se diferencian tres perspectivas en cada contacto del servicio: la tarea como la referencia del servicio concreto; el trato, la atención recibida por los prestatarios del servicio y la tangibilidad, entendiéndose como tal los elementos que tratan de visualizar las unidades intangibles. En opinión de Berenguer et al. (2001), la intangibilidad de los servicios hace buscar en los consumidores lo que denomina "*evidencias del servicio*", que se corresponden con aquellos factores que hacen tangible el servicio diferenciando entre las categorías de personas, procesos y evidencia física.

Las evidencias del servicio, para Zeithaml y Bitner (2002), pretenden tangibilizar la intangibilidad del servicio; el cliente trata de buscar elementos en los que basar sus valoraciones. Los autores las clasifican en tres grupos:

- Evidencias del personal, incluyendo aquí a los empleados de contacto, los otros clientes.
- Evidencias físicas, elementos de comunicación tangible, ambiente del servicio, tecnología, ambiente.
- Evidencias de procesos, desarrollo del proceso, flexibilidad, flujo operativo.

Mundina Gómez et al. (2000) entienden que, en un centro deportivo, se deben considerar los aspectos materiales y el elemento personal en el momento de la verdad. La suma de estos dos factores determina la variabilidad de la oferta propia de cada organización deportiva y se constituye como un hecho diferenciador de otras ofertas de ocio.

Resulta necesario conocer los factores que influyen en la valoración de las percepciones que el consumidor tiene del servicio, factores que serán analizados posteriormente.

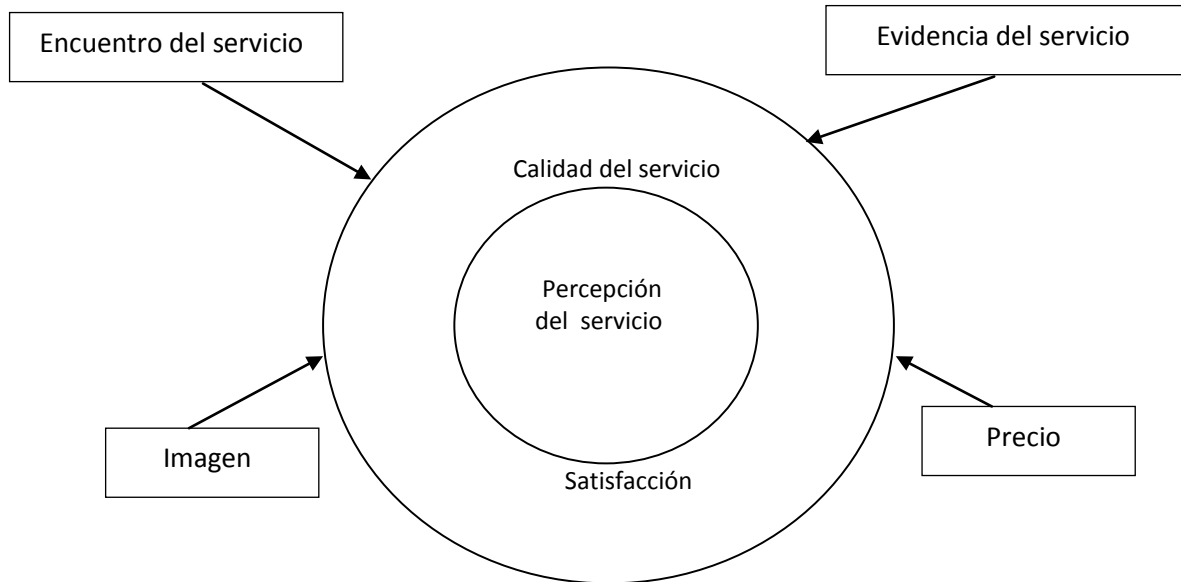


Figura 2.6. Factores que influyen en la percepción del servicio.

Fuente: Berenguer et al. (2001, p. 268), tomado de Zeithaml y Bitner (1996).

### 2.1.5 El comportamiento del consumidor de actividades físicas.

El análisis del comportamiento del consumidor de actividades deportivas no ha estado al margen del estudio científico, sino que ha sido ampliamente investigado por, entre otros, Varela (1991); García Ferrando (1986; 1991; 1996; 1997; 2001; 2006a; 2006b); Martínez-Tur (1998); Martínez del Castillo (1983; 1998); INE (2004); Dorado (2006); Redondo Castan, Olivar Manuel y Redondo Castan (2006); Moreno Murcia (2007); Moscoso y Moyano (2009); Alcaíde Hernández (2009); Sicilia Camacho, Águila Soto, Muyor Rodríguez y Orta Cantón (en prensa), incluyendo la última encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010 realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas para el Consejo Superior de Deportes bajo la dirección de García Ferrando y Llopis (2011).

Los anteriores trabajos centran su análisis en dos aspectos: en relación con el consumidor de actividad física y en relación con la empresa proveedora.

### **2.1.5.1 En relación con el consumidor de actividad física.**

Quizá el primer estudio conocido sobre el comportamiento del consumidor en actividades físicas fue el del sociólogo D. José Luis Martín Martínez, que, en 1975 y con la consultora ICESA-Gallup, realizó una encuesta sobre las prácticas deportivas para la entonces Delegación Nacional de Educación Física y Deportes.

Centrando las prácticas de actividad física en un contexto actual, partimos del trabajo de Martínez del Castillo (1983b), quien compara el desarrollo social con las prácticas físico-deportivas y afirma que parece existir una relación entre *“las actividades físico-recreativas con los principales fenómenos y lógicas sociales actuantes de 1968 a 1982”* (p. 1).

No obstante, la información que ofrece –correspondiente al período comprendido entre 1969 y 1980– es incompleta por causas terminológicas y procedimentales. Como afirma el autor: *“A causa de estas limitaciones, los datos y gráficos que hemos elaborado a partir de dichos sondeos no son los ideales desde un punto de vista científico, pero sí constituyen una cierta base que convendría ampliar”* (p. 3).

Martínez del Castillo parte de los datos suministrados por el Instituto Nacional de Estadística (encuesta sobre actividad deportiva entre 1968 y 1974), y valora la participación en actividades físicas en un 12,3% para el año 1968 y un 17,7% en 1974.

Posteriormente, los estudios de García Ferrando acerca de los hábitos deportivos de la población española serán ampliamente conocidos y utilizados. Se iniciaron en 1980 y se han mantenido constantes cada cinco años y con la misma línea de pensamiento teórico. García Ferrando (2006b, p. 18) menciona: *“En el diseño de las seis encuestas y en la interpretación de los resultados, se ha mantenido la misma línea de pensamiento teórico con que se realizó la primera encuesta, teóricamente fundamentada, sobre los hábitos deportivos de los españoles en 1980, esto es, que el deporte contemporáneo es un fenómeno social que viene acompañado a las sociedades modernas desde los inicios de la Revolución Industrial en la Gran Bretaña de comienzos del siglo XIX, para difundirse seguidamente al resto de las sociedades europeas u otros países de industrialización temprana en la segunda mitad de dicho siglo y comienzos del siglo XX”*.

Naturalmente, las diferentes encuestas y su conceptualización se adaptan a diferentes situaciones en el contexto español. Así, en las indagaciones de 1980 y 1985, García Ferrando (2006, p. 18) afirma: *“Se trata de explicar el nivel de participación social en el deporte combinando la teoría de las oportunidades con el análisis estructural”*.

Para la encuesta correspondiente a 1990, el autor parte de (p. 19) *“El avance de la modernización en España aconseja utilizar la teoría de la sociedad pos industrial de Daniel Bell”*, que considera los fenómenos sociales estructurados por principios sociales diferentes: por una parte, un sistema cerrado en el deporte de alta competición (con los ejes de racionalidad económica y factores científicos/ tecnológicos) y, por otra, como un sistema abierto, en constante cambio y evolución y que corresponde a nuevos modelos de actividad física, como deporte salud, ocio, etc.

En posteriores encuestas, García Ferrando (2006b, p. 19) menciona: *“El continuo despliegue de la modernidad avanzada o pos modernidad en España en el cambio de siglo y de milenio, así como los avances de los procesos de globalización, hace aconsejable modificar el enfoque teórico con el que se diseñan las encuestas de 2000 y 2005”*, y es que, como continúa el autor (p. 19): *“En la década que transcurre entre 1995 y 2005, se ha hecho más evidente el desfase existente entre el deporte español de alta competición y profesional, cada vez más integrado globalmente, y con mayor éxito, en el correspondiente modelo de deporte global, y el lento desarrollo, cuando no un cierto estancamiento, del deporte popular, que continúa encontrándose en sus niveles de práctica por debajo de los que tienen otros países europeos, a los que sin embargo se les supera en muchas modalidades de deporte de alta competición y profesional”*.

En el contexto social de principios del siglo XXI, la española se presenta como una sociedad plenamente posmoderna en la que cada vez se demanda más el producto «actividad física». Valorando el giro posmoderno de la sociedad española y del deporte, García Ferrando (2001, p. 26) expone: *“En su fase posmoderna, el crecimiento económico no se detiene en las sociedades avanzadas pero sí cambia su prioridad, que radica ya no tanto en producir y distribuir bienes tangibles como más bien en hacerlo con bienes intangibles (servicios públicos, educación,*

*investigación, entretenimiento, turismo, deporte) cuyo valor tiene un fuerte componente subjetivo (Inglehart, 1998:100)”.*

Este autor (2001, p. 30) encuentra una relación entre los motivos de la práctica deportiva y los cambios en la cultura social, y concluye: *“Las reflexiones teóricas sobre el sistema social del deporte no pueden separarse de los cambios sociodemográficos que tienen lugar en la sociedad en general por la sencilla razón de que las transformaciones que tienen lugar en el deporte van siempre unidas y en buena medida van a depender de tales cambios”.*

García Ferrando (2006, p. 241) hace una reflexión final sobre los condicionantes de las prácticas deportivas en los comienzos del siglo XXI dentro de su estudio del año 2005:

*“Transcurridos cinco años desde que se realizara la encuesta de 2000 y se publicaran sus resultados, el conjunto de la sociedad española ha continuado mejorando el nivel de su desarrollo económico hasta convertirla en la novena economía del mundo en 2005, y paralelamente a este desarrollo han continuado el avance del proceso de posmodernización y la difusión de valores posmodernos en segmentos cada vez más amplios de población. Unos valores que impulsan nuevas formas de practicar y vivir el deporte, con su énfasis en comportamientos de carácter recreativo y en la búsqueda de nuevas experiencias, más allá del deporte federado tradicional orientado al entrenamiento disciplinado que prepara para la competición deportiva reglada”.*

Quizá estemos modificando estos valores en la actualidad. Si bien el «deporte competición» y el «deporte para todos» ocupan una parte importante en la sociedad actual, están comenzando a desarrollarse el «culto al cuerpo» y el «culto a la imagen» de una forma notoria. Para García Ferrando (2006), obedecen a los valores posmaterialistas y se corresponden con el conjunto de valores al que la persona concede importancia después de alcanzar cierto grado de bienestar, seguridad, etc. Capdevilla, Niñerola y Pintanel (2004), en la adaptación del cuestionario *Autoinforme de Motivos para la Práctica de ejercicio Físico* (AMPF), presentan algunas claves de la modificación de valores y motivos de la práctica físico-deportiva.

Siguiendo con García Ferrando, podemos dar respuesta a las preguntas relativas al consumidor de actividades desarrolladas durante el tiempo de ocio o

tiempo libre. Entre otras muchas, la frecuencia de la práctica, los motivos por los que se hace deporte y los motivos por los que no se practica.

En las tablas 2.1, 2.2, y 2.3 se presenta la cuantificación de estos datos.

Tabla 2.1. Evolución de las prácticas deportivas de los españoles.

<b>Población de entre 15 y 65 años de edad</b>								
<b>Práctica deportiva</b>	2010	2005	2000	1995	1990	1985	1980	1975
Practica un deporte.	25	24	22	23	18	17	16	15
Practica varios.	20	16	16	16	17	17	9	7
No practica ninguno.	55	60	62	61	65	66	75	78
TOTAL	7.358	7.190	4.550	4.271	4.625	2.008	4.493	2.000

Fuente: García Ferrando (2006b) y García Ferrando y Llopis (2011).

La práctica deportiva de la población española de entre 15 y 65 años de edad ha subido 20 puntos porcentuales en las tres últimas décadas, y dicho incremento ha pasado de una tasa del 25% en 1980 al 45% en el año 2010.

Este aumento ha sido muy significativo entre los españoles mayores de 55 años, del 18% en la última década (del año 2000 al 2010); concretamente, del 12% en 2000 al 30% en 2010. En el caso de los jóvenes de entre 15 y 24 años, pasó del 57% en 2000 al 60% en 2010. Estos datos pertenecen a la encuesta de hábitos deportivos en España 2010.

Sainz de Bustamante (2009) presenta una encuesta realizada por la Confederación de Organizaciones Españolas de Amas de Casa, Consumidores y Usuarios (CEACCU) sobre los hábitos de los consumidores en el cuidado de su salud en la que se aprecia que *“la encuesta realizada revela que el 25% de la población no realiza ninguna actividad física, considerando cualquier tipo de deporte, paseos y algunas actividades que requieran un esfuerzo moderado”* (p. 89).

A la pregunta «Además de las actividades diarias en el trabajo o en casa, ¿con qué frecuencia realiza alguna actividad física o deporte?», la respuesta corresponde a la expresada en la figura 2.7.

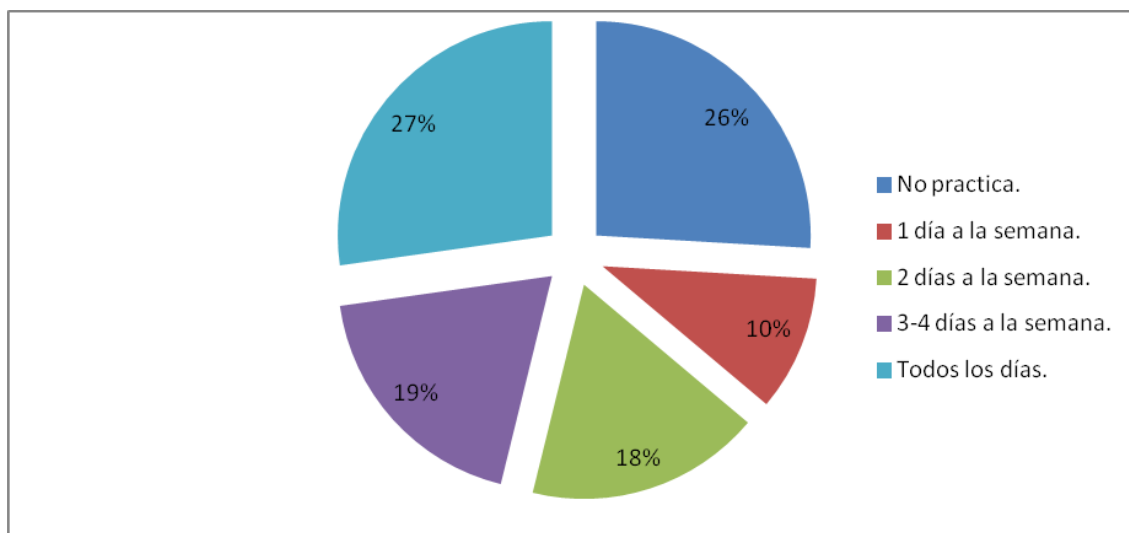


Figura 2.7. Frecuencia con que se realiza la actividad física o deporte.

Fuente: Sainz de Bustamante (2009, p. 142).

Tabla 2.2. Motivos de la práctica deportiva de los españoles.

	2010	2005	2000	1995	1990	1985	1980
Por hacer ejercicio físico.	70	60	58	52	58	65	58
Porque me gusta el deporte.	41	34	34	37	40	53	47
Por diversión y pasar el tiempo.	50	47	44	44	46	52	51
Para mantener/mejorar la salud.	48	32	27	26			
Para hacer amigos.	28	23	24	21	28	28	25
Para mantener la línea.	23	16	13	14	15	28	15
Por evasión.	15	10	8	10	8	14	14
Porque me gusta competir.	5	3	4	4	4	7	
Por hacer carrera deportiva.					2	2	2
Otros.	4	3	2	3	4	5	2
<b>TOTAL</b>		<b>3.091</b>	<b>1.890</b>		<b>4.625</b>	<b>680</b>	<b>1.442</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de García Ferrando (2006b) García Ferrando y Llopis (2011).

Tabla 2.3. Motivos de la no práctica deportiva de los españoles.

	2010	2005	2000	1995	1990	1985	1980
Falta de tiempo.	8	43	45	53	54	58	42
No le gusta.	32	36	39	35	26	29	23
Por pereza.	36	23	21	20	19		
Por la edad.	31	27	32	26		28	41
Llega cansado del trabajo/estudio.	24	16	15	13	16	22	8
No me enseñaron en la escuela.	6	6	8	13	11	17	14
Por la salud.	20	14	15	12	11	12	14
No hay instalaciones cerca.	4	5	5	7	8	9	
No hay instalaciones adecuadas.	3	2	2	1	6	7	6
No le veo utilidad.	3	5	8	8	5	2	3
Falta de dinero.	3						
Otros.	5	5	3	5	2	4	2
<b>TOTAL</b>		<b>2.639</b>	<b>1.872</b>	<b>2.605</b>	<b>3.045</b>	<b>1.321</b>	<b>3.381</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de García Ferrando (2006b) García Ferrando y Llopis (2011).

Moscoso y Moyano (2009, p.19) entienden que, para que el ejercicio físico forme parte de nuestro estilo de vida (entendiendo por tal el conjunto de patrones de conducta que caracterizan la manera de vivir de un individuo o grupo), *“había que esperar a la segunda mitad del siglo XX, gracias a la universalización de la enseñanza pública y a la propagación del estado del bienestar, para que el deporte se convierta en una práctica cultural generalizada. En este contexto políticas dirigidas a su promoción, como las conocidas Campañas de Deporte para Todos – iniciadas a raíz de la firma en 1975 de la Carta Europea del Deporte para Todos– y la adopción de leyes específicas en materia de cultura física y deportiva, supusieron un punto de inflexión en la manera de concebir el deporte y el ejercicio físico por parte de las instituciones públicas y la ciudadanía en general”*.

Se puede afirmar (tabla 2.4) que el ejercicio físico se enmarca dentro de las actividades de ocio y tiempo libre, llegando a ocupar un espacio muy importante dentro de estas.

Tabla 2.4. Actividades de ocio realizadas por la población española.

CATEGORÍA	RESPUESTA
Actividades de ocio de carácter social	51.8
Actividades de ocio de carácter físico	47.7
Actividades de ocio de carácter cultural	37.7
Actividades de ocio de carácter práctico	23.6

En porcentajes agregados de mención.

Fuente: Moscoso y Moyano (2009, p. 27) del estudio EO727 IESA-CSIC.

Los autores Moscoso y Moyano (2009) aseguran que ocho de cada diez personas se muestran interesadas por el deporte, y cuatro de cada diez afirman practicarlo con regularidad (como se muestra en la tabla 2.5). Asimismo, indagan en los motivos para practicar, o no, actividad física, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 2.5. Motivos de la práctica deportiva y motivos de la no práctica.

Motivos de práctica		Motivos de no práctica	
CATEGORÍAS		CATEGORÍAS	
Motivos de carácter práctico	8.9	Razones de carácter práctico	51.5
Motivos estructurales	6.2	Razones estructurales	7.1
Motivos de socialización	58	Razones de socialización	30.1
Motivos vinculados con la salud	46.8	Razones vinculadas con la salud	18.5
Motivos de elección personal	1.6	Razones de elección personal	4.6

En porcentajes (multirrespuestas).

Fuente: Moscoso y Moyano (2009, p. 32) del estudio EO727 IESA-CSIC.

Entre los motivos de la práctica, destacan «porque le gusta el deporte, 56.3», «por mantener o mejorar la salud, 15.0» y «por bienestar físico o psíquico, 11.0», entre otros. Entre los motivos de la no práctica, «falta de tiempo, 59.0», «no le gusta, no le interesa, 12.6» y «por el trabajo, 9.0».

García Ferrando (2006b) presenta un apartado acerca de la valoración subjetiva que el español concede a determinados valores que se muestran en la tabla 2.6 y entre los que se encuentran los relacionados con ciertos aspectos de la actividad física.

Tabla 2.6. Distribución porcentual de los objetivos o valores (2005).

N.º de orden	Objetivos o valores que son muy importantes	%	Factor	Varianza
1	Ser un(a) buen(a) padre (madre)	60	Factor 1	.868
2	Ser un(a) buen(a) esposo(a)	47	Factor 1	.848
3	Tener un buen trabajo	41	Factor 3	.473
4	Tener muchos amigos	36	Factor 2	.621
5	Ser un buen ciudadano	33	Factor 1	.574
6	Tener éxito en la vida	26	Factor 3	.673
7	Estar físicamente en forma	23	Factor 2	.570
8	Ser una persona creativa	11	Factor 2	.564
9	Viajar mucho	21	Factor 2	.663
10	Ser el mejor en tu profesión	17	Factor 3	.608
11	Ser rico	12	Factor 3	.781
12	Ser un buen deportista	8	Factor 2	.539

Fuente: García Ferrando (2006b, p. 31).

Partiendo de los doce valores seleccionados, el autor determina la existencia de tres de ellos que explican el 51,7% de la varianza total por medio de un análisis factorial. Se puede apreciar el peso de cada uno de los mencionados doce valores.

En noviembre de 2010, el Consejo Superior de Deportes presentó los avances de su última encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010, estudio realizado junto con el Centro de Investigaciones Sociológicas en el que destacaron los porcentajes sobre práctica deportiva en nuestro país que se muestran en las tablas siguientes.

Tabla 2.7. Porcentaje de población entre 15 y 75 años que hace deporte.

2010	2005	2000
<b>43%</b>	37%	37%

Fuente: CSD 2010.

Después del estancamiento en el período 2000-2005, se aprecia un importante crecimiento de la práctica deportiva.

Tabla 2.8. Evolución de la práctica deportiva en los 30 últimos años (1980-2010).  
Población de 15 a 65 años.

2010	2005	2000	1995	1990	1985	1980
<b>45%</b>	40%	38%	39%	35%	34%	<b>25%</b>

Fuente: CSD 2010.

Como afirma el estudio (p. 3), *“la práctica deportiva de la población española entre 15 y 65 años ha subido 20 puntos porcentuales de 1980 a 2010”*.

Tabla 2.9. Cómo de hace deporte.

	2010	2005
<b>Por su cuenta</b>	<b>75</b>	68
Como actividad del centro de enseñanza	4	6
Como actividad del club asociado	19	24

Fuente: CSD 2010.

Sobresale el hecho repetido de que, en España, la tendencia es hacer deporte «por su cuenta».

Tabla 2.10. Carácter competitivo o recreativo de la práctica deportiva.

	2010	2005	2000
Participa en ligas o competiciones	13	14	15
Compite con amigos	12	12	15
<b>Hace deporte sin competir</b>	<b>74</b>	<b>70</b>	<b>66</b>

Fuente: CSD 2010.

Continúa destacando de forma notoria y acorde con el cuadro anterior el hecho de que se hace deporte sin competir.

Tabla 2.11. Uso de las instalaciones deportivas.

TIPO DE INSTALACIÓN	2010	1990
<b>Instalación pública</b>	<b>51</b>	40
Instalación de un club privado	18	25
Instalación de un centro de enseñanza	5	11
<b>En lugares públicos al aire libre</b>	<b>45</b>	19
En su propia casa	11	4

Fuente: CSD 2010.

Las instalaciones más utilizadas continúan siendo las públicas. Es un hecho muy destacable el incremento en la utilización de lugares públicos al aire libre.

A modo de conclusión, la encuesta señala el perfil de la práctica deportiva en España 2010, en el que muestra (p. 16):

*“Los españoles y españolas hacen cada vez más deporte.*

*Cada vez más de forma desinstitucionalizada.*

*Cada vez menos con un fin competitivo.*

*Cada vez más en lugares al aire libre.*

*Sigue existiendo asimetría de género.*

*Cada vez más españoles otorgan mayor importancia al deporte y a la Educación Física.*

*Cada vez más españoles están más orgullosos de los éxitos del deporte español”.*

En el ámbito de la Comunidad de Madrid, en el año 2005, García Ferrando (2006b) valora que la tasa global de práctica de actividad física y/o deporte se sitúa en el 55,7%; es decir, 18,7 puntos porcentuales por encima de la del conjunto nacional (37%).

Los valores aportados por el INE corresponden a la valoración nacional y se señalan los de la Comunidad de Madrid en función del interés específico de este estudio. Sus valores se muestran en las tablas 2.12 y 2.13.

Tabla 2.12. Porcentaje de personas que realizan la actividad en el transcurso del día y duración media. Valoración nacional.

	Ambos sexos		Varones		Mujeres	
	% de personas	Duración media	% de personas	Duración media	% de personas	Duración media
<b>TOTAL</b>	40.3	1.58	42.7	2.12	38.1	1.43
Lunes a jueves	37.2	1.52	38.9	2.06	35.6	1.38
Viernes a domingo	44.5	2.05	47.9	2.18	41.3	1.49
<b>Trimestre del año</b>						
1.º trimestre	37.4	1.55	40.0	2.09	34.9	1.39
2.º trimestre	41.7	2.00	43.0	2.11	40.4	1.48
3.º trimestre	44.7	2.03	47.4	2.16	42.2	1.50
4.º trimestre	37.9	1.54	40.9	2.12	35.0	1.34

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la Encuesta de empleo del tiempo 2002-2003 (INE 2004).

Tabla 2.13. Porcentaje de personas que realizan la actividad en el transcurso del día y duración media. Valoración Comunidad de Madrid.

	Ambos sexos		Varones		Mujeres	
	% de personas	Duración media	% de personas	Duración media	% de personas	Duración media
<b>TOTAL</b>	39.00	1.55	40.60	2.08	37.60	1.43
Lunes a jueves	35.50	1.50	36.50	2.04	34.60	1.36
Viernes a domingo	43.70	2.01	46.00	2.12	41.60	1.50

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con la Encuesta de empleo del tiempo 2002-2003 (INE 2004).

La Asociación Madrileña de Empresarios Deportivos (ASOMED), junto con la Universidad Europea de Madrid (UEM), presentó en 2005 un estudio sobre los hábitos deportivos de la población madrileña reflejando que el 93% de los madrileños considera que es necesario practicar ejercicio físico, pero solamente el 56% lo realiza.

A partir de finales de la década de 1980 y comienzos de la de 1990, en la Unidad de Investigación de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo de la Universidad de Valencia (UIPOT), el profesor José María Peiró, con un destacado equipo de trabajo, comenzó a analizar las características de las instalaciones deportivas, de sus gestores y de la satisfacción de los usuarios con el uso de dichas instalaciones, aspectos psicológicos de la demanda de instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana.

La dirección de la publicación, conjuntamente con José Ramos, *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial* en 1995, constituyó una agrupación de los trabajos más interesantes en este campo.

Dentro de la UIPOT, también se desarrollaron los estudios de los autores Martínez-Tur, Ramos López, Tordera, Santamatilde, González Navarro y Rodríguez Molina, entre otros.

Siguiendo la transformación de la sociedad española, el consumidor ha modificado lo que para él representa la actividad física. Rivero Herraiz (2003).

Heinemann (1998, p. 49) afirma que *“el deporte se ha convertido en un producto económicamente beneficioso, comercialmente atractivo y con capacidad de competir en mercados dinámicos”*.

Existe una dualidad paradójica desde hace tiempo: por una parte, el deporte se entiende como una actividad física no competitiva, búsqueda de placer y satisfacción, cuidado del cuerpo y del propio yo; por otra, el deporte espectáculo se considera como un bien de consumo que tiene aspectos mercantilistas y de explotación.

Heinemann (1998) analiza las diferentes formas y características que se aprecian al considerar el deporte como un bien de consumo:

1.º Los productos del deporte.

- La misma práctica del deporte, como actividad de centros deportivos, salas de *fitness*, centros de danza, escuelas deportivas...
- La indumentaria deportiva y el material propio para la actividad.
- El deporte espectáculo.
- Las infraestructuras necesarias.

2.º Las expectativas de utilidad en relación con el consumo del deporte.

- Mejora de la salud.
- Bienestar, diversión, alegría.
- Vivencia del cuerpo.
- Emociones y sensaciones.

La alteración de los valores tiene su reflejo en la evolución o modificación de las actividades físicas en los últimos tiempos. Sáenz-López et al. (en Redondo, Olivar y Redondo, 2006) analizan lo que denominan *“tres generaciones de instalaciones deportivas”*. La primera está centrada en la competición como práctica deportiva. En la segunda, las instalaciones deportivas sirven como lugar de encuentro cívico-social, de ocio, donde se busca algo más que la mera práctica deportiva. En la tercera generación, el ciudadano busca mejorar su calidad de vida por medio de actividades saludables, el placer y el cuidado del cuerpo.

La cultura del ocio, comentada por José María Cagigal en la década de 1960, se muestra totalmente actual en una sociedad posmoderna y debe tenerse en consideración. En este sentido, Monteagudo (2008) presentó un estudio acerca de los beneficios que la cultura del ocio tiene como factor de desarrollo personal y social en nuestra sociedad. Este tema puede ampliarse con los trabajos del Instituto de Estudios del Ocio de la Universidad de Deusto.

En opinión de Perea Couto (s. f.): *“En el sector del fitness, la oferta de servicios ha ido cambiando paulatinamente en los últimos años: las artes marciales y el culturismo han dejado paso a conceptos vinculados con el bienestar y la salud, las actividades coreografiadas y los ejercicios de ‘alto impacto’ están dando lugar a nuevas actividades como el ciclismo indoor o las últimas fórmulas de trabajo de tonificación con elementos añadidos (Body Pump, etc.). También estamos siendo testigos del nacimiento de nuevos conceptos de servicio basados en la personalización máxima y los ‘trajes a medida’ para el usuario: Personal Training & Pilates”.*

En la actualidad, la inclusión de las nuevas tecnologías en el campo de la actividad física puede constituirse como una nueva vía de desarrollo. Las actividades físicas que se desarrollan con los juegos de “wii fi” presentan unos componentes de juego deportivo o basado en el deporte, competición individual o colectiva, diversión y actividad física, (Tejero, Balsalobre y Higuera, 2011). Parece surgir la siguiente pregunta: ¿no será este un nuevo camino en la actividad física aportado por dicha tecnología?,

#### **2.1.5.2 En relación con la empresa proveedora. Impacto económico del deporte.**

Las empresas dedicadas a la actividad física no se comportan al margen de lo que puede entenderse como industria de servicios (Gómez, Opazo y Martí, 2007; Ulseth, 2004), sino que están inmersas en los mismos principios empresariales y de Marketing que cualquier otra organización de servicios. Es la racionalidad económica que comentan García Ferrando, Martínez del Castillo, Duran y Año, entre otros.

Un ejemplo claro de ello se puede encontrar en el planteamiento de los trabajos de Sanz Redondo, Gutiérrez y Cuadrado (2005) o de Kase et al. (2006), entre otros.

La sociedad española ha pasado de una época de bonanza en las inversiones deportivas a una utilización racional de los medios. Actualmente, las inversiones en estos medios no han disminuido, sino que el enfoque empresarial, búsqueda de resultados, procedimientos de medición de resultados, control de procedimientos, gestión de calidad, etc. buscan una optimización de los medios ofertados.

La oferta que existe en instalaciones deportivas es, sin duda, buena. Los valores mostrados en el Censo Nacional de Instalaciones Deportivas en sus diferentes ediciones muestran incrementos importantes. Sin embargo, otros autores aprecian, quizá debido a la actual crisis económica, un descenso a partir del año 2008 tanto en número de instalaciones como en el mercado de la actividad física; no así en el número de practicantes.

Concretamente, las instalaciones deportivas en la Comunidad de Madrid se han incrementado en un 26.1% (Rodríguez Romo, Garrido Muñoz y Naclerio Ayllón 2008). Para los autores, *“aunque sin futuros estudios que lo confirmen, esta circunstancia podría ser un determinante de los niveles de práctica de actividad física y/o deporte”* (p. 70).

Hoy en día, las organizaciones deportivas se ven influenciadas por dos hechos importantes: los procesos de profesionalización y de comercialización de las actividades. Se entiende por organización *“el establecimiento de las bases sobre las cuales se ha de realizar una determinada actividad capaz de integrar y coordinar todos los recursos necesarios para obtener los resultados deseados”* (Scanlan, 1978, citado por Redondo Castán y Cuadrado Sáenz 2002). Por profesionalización, la diferencia entre personal voluntario y personal profesional. Por comercialización, la especialización y las acciones de comprar o vender.

Martínez Orga (2004) analiza cómo se aplica la teoría de las organizaciones en las organizaciones deportivas universitarias, y no encuentra diferencia alguna con cualquier otro tipo de organización en cuanto a concepto, estructura o diseño.

Al entender a la organización deportiva como un ente dinámico, se ha generalizado la utilización de los procedimientos propios de cualquier empresa de servicios. Así, es frecuente observar que la planificación estratégica y las herramientas del Marketing se emplean para obtener sus resultados sociales,

económicos o de utilidad pública independientemente de que sean empresas públicas o privadas y sin que influya la finalidad de la organización (eventos deportivos, actividad física propiamente dicha o proporcionar los medios materiales para la realización de la actividad).

Es frecuente la utilización de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones deportivas, y se encuentran continuas alusiones a ello en la literatura especializada, como: Senlle y Vilar (1996); Luna Arocas (2000); Senlle, Gallardo y Dorado (2004); Redondo, Olivares y Redondo (2006), y Dorado (2006).

El deporte ha dejado de ser considerado una práctica o un espectáculo y está surgiendo una nueva corriente de opinión. Castellanos García (2001, p. 181) considera el deporte como *“un bien cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica”*.

Para Villarejo y Martín (2007), las entidades deportivas son vistas como organizaciones que tratan de mostrarse en un mercado competitivo y lucrativo, y aprecian para ello el valor de la marca por medio de su modelo, en el que se consideran: los antecedentes (relacionados con el equipo, con la entidad y con el mercado), el valor de marca (calidad percibida, lealtad, notoriedad e imagen) y los beneficios que la entidad obtiene. Las valoraciones de Blanco y Fornadell (2006) sobre la aplicación de un modelo empresarial en el Real Madrid Club de Fútbol constituyen un claro ejemplo de este tratamiento. También lo son las de la consultora BBO Consulting sobre esta misma entidad deportiva, que la situaron como mejor valorada en el año 2008.

Por su parte, Alcaíde Hernández (2009) presenta una aproximación a la valoración del impacto económico que el fútbol representa.

París Roche (1996, p. 29) señala que *“el deporte es hoy una actividad económica de primer orden en la sociedad española, que representa cerca del 1,2% del PIB y el 1,5 y el 1,8 del consumo total y más de 150.000 empleos directos e indirectos”*.

Posteriormente, Alcaíde Hernández (2009, p.159) afirma que *“en España, el impacto total del sector del fútbol profesional en la economía supera, entre efectos directos e indirectos, los 8.000 millones de euros, un 1,7% del PIB general y un 2,5% del PIB del sector servicios [...] el sector proporciona de forma directa o indirecta 66.000 empleos solamente en fútbol profesional”*.

Según datos de la Liga de Fútbol Profesional (LFP), en 2004, el fútbol representó un impacto total en la economía española que superó los 8.000 millones de euros. Esto supuso, aproximadamente, un 1.7% del PIB general y un 2.5% del PIB correspondiente al sector servicios. Se pueden obtener datos relativos al impacto de la actividad física sobre la economía española en las siguientes fuentes: París Roche (1996); Otero (2001, 2009); Alcaide Hernández (2009); Pedrosa y Salvador (2003); Espejo-Saavedra y Algarra (2005). Otros ejemplos, entre otros muchos, podrían ser la posibilidad de cotizar en bolsa de las marcas de deportistas como Roger Federer o Lewis Hamilton, el relanzamiento de la marca España en Europa como consecuencia de su victoria en la Eurocopa y la utilización de grandes eventos deportivos como la Copa América de vela en Valencia y su uso en la promoción de la marca Iberdrola.

Küster, Vila y Aldás (2009), y Nicolau Gonzálbez (2012) analizan la utilización de actividades o competiciones deportivas como elementos del patrocinio y de comunicación para diferentes organizaciones.

El impacto que el deporte produce en la economía presenta algunas dificultades para su medición (Gouguet, 2001; Primault, 2001; Otero Moreno, Isla Castillo y Fernández Morales, 2001).

Como afirma Pedrosa y Salvador (2003, p. 62): *“El deporte ha abierto a la economía nuevos y rentables mercados, distintas posibilidades de empleo, etc., hasta hace poco tiempo desconocidos. Por otro lado, la economía ha dotado al deporte de una estructura de pensamiento diferente para adoptar las decisiones, valorar sus relaciones institucionales y evaluar sus consecuencias materiales”*.

Sin embargo, como señalan los autores (p. 62), *“hay un gran desconocimiento y son numerosos los problemas que es preciso superar cuando se intenta proceder a la estimación de sus repercusiones económicas y, consecuentemente, sociales. La imprecisión conceptual reinante, la ausencia generalizada de estadísticas fiables y sistemáticas, primarias o secundarias, junto a la amplitud de su campo de análisis son, sin duda, algunos de los factores que contribuyen a ello”*. Dichas dificultades de medición pueden agruparse en: problemas derivados de las diferentes conceptualizaciones de la actividad deportiva; dificultades estadísticas, falta de fuentes precisas y sistemáticas, y problemas metodológicos, como estudios de tipo macroeconómico o microeconómico.

En similares términos se expresa Otero Moreno (2009) al señalar que el estudio del impacto que el deporte y, por ende, la industria del *fitness* tienen en España presenta algunas dificultades: *“Por lo que se refiere a las estadísticas económicas del deporte como industria, nos encontramos con que los sistemas integrados de información estadística (especialmente los sistemas de cuentas nacionales) no identifican al deporte como una unidad estadística de información, presentación y análisis, como ocurre con otros sectores tradicionales”* (p. 8). La valoración económica del deporte y del *fitness* en España aún está por precisar. Sin embargo, el autor menciona (p. 6) dos datos macroeconómicos de relevancia:

- *“El Deporte (como industria) contribuye a la producción en porcentajes apreciables que oscilan entre el 1,5 y el 3% en diversos países de nuestro entorno.*
- *El empleo directamente relacionado con el deporte representa entre el 1 y el 2% del empleo total en los países de nuestro entorno. A ello hay que añadir el voluntariado, que en muchos países (sobre todo en los nórdicos) supera con creces al de empleados”.*

El estudio de mercado del *fitness* en Europa de IHRSA (International Health, Racquet and Sportsclub Association) correspondiente al período 2006-2008, aporta una visión general acerca de lo que supone la actividad comercial del *fitness* en España y su comparación con los países próximos.

Dichos trabajos se han realizado con la aportación de la consultora Deloitte España y, entre los datos quizá más sobresalientes, se pueden destacar:

### **1.º Índice de penetración.**

Entendiendo por tal la proporción de población que está apuntada a un centro de *fitness*. Nuestro país muestra el mayor índice de los de su entorno y es más del doble de la media de la Europa de los 27. Su valoración se aprecia en la tabla 2.14 y en la figura 2.8.

Se puede afirmar que, a pesar de ser muy elevado en los últimos años, continúa creciendo y superando a otras naciones.

Tabla 2.14. Índice de penetración, países europeos.

	2006	2007	2008	2009	2010
Países Bajos	15.50%	16.4%	14.50%	14.42%	16.16%
España	14.80%	14.6%	16.59%	17.40%	17.25%
Inglaterra	12.80%	11.8%	11.90%	12.14%	12.11%
Italia	9.30%	9.5%	9.50%	8.94%	8.95%
Alemania	8.50%	6.8%	7.10%	8.61%	8.62%
Francia	6.30%	5.7%	5.40%	6.24%	6.21%
Eu 25/27	8.13%	7.9%	7.90%		

Fuente: Los datos de los años 2006 a 2008 corresponden a Masterson (2006; 2007) Ablondi (2008). Los datos de 2009 son de elaboración propia basándonos en Ablondi (2010). Los datos de 2010 corresponden a Ablondi (2010).

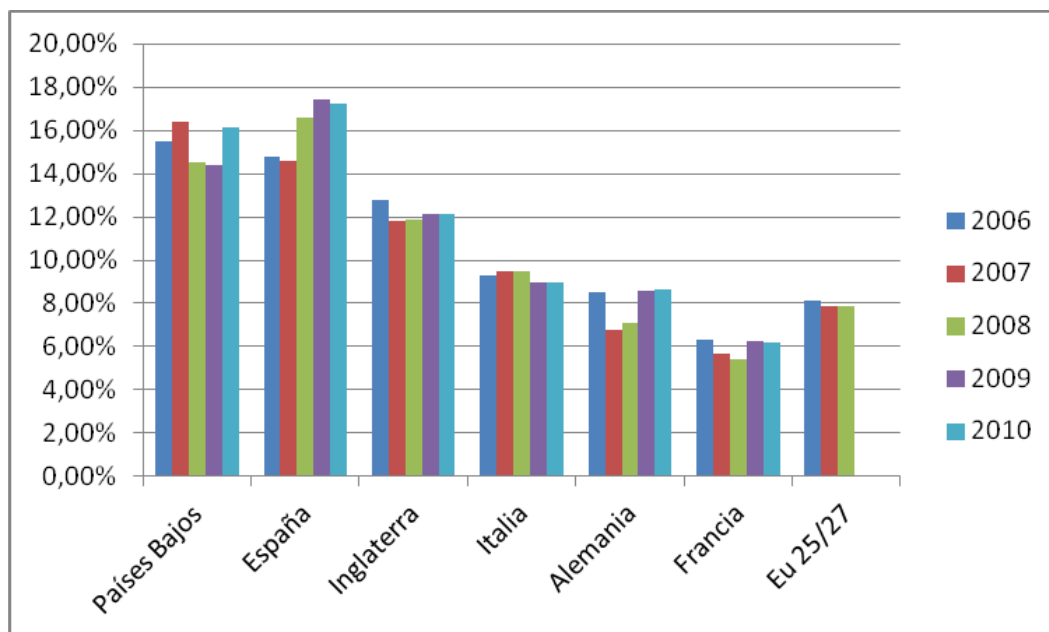


Figura 2.8. Comparación índice de penetración.

Fuente: Los datos de los años 2006 y 2007 corresponden a Masterson (2006; 2007). Los datos de 2008 corresponden a Ablondi (2008). Los datos de 2009 son de elaboración propia basándonos en Ablondi (2010). Los datos de 2010 corresponden a Ablondi (2010).

## 2.º Tamaño del mercado.

Consiste en la estimación del precio mensual medio multiplicado por el número de miembros y por doce mensualidades.

Como se puede apreciar en la tabla 2.15 y en la figura 2.9, los países de nuestro entorno presentan valores muy similares (a excepción de Reino Unido). El incremento en nuestro país se mantiene uniforme.

Tabla 2.15. Tamaño de mercado por países.

	2006	2007	2008	2009	2010
Reino Unido	4.92	4.73	4.75	4.19	5.551
Italia	2.92	2.98	2.97	2.80	3.721
Alemania	2.88	2.82	2.90	3.43	5.207
España	2.65	2.92	3.60	3.80	5.035
Francia	2.06	2.08	2.01	2.39	3.179
Países Bajos	1.22	1.29	1.24	1.40	1.855

En miles de millones de euros.

Fuente: Los datos de los años 2006 y 2007 corresponden a Masterson (2006; 2007). Los datos de 2008 corresponden a Ablondi (2008). Los datos de 2009 son de elaboración propia basándonos en Ablondi (2010). Los datos de 2010 corresponden a Ablondi (2011).

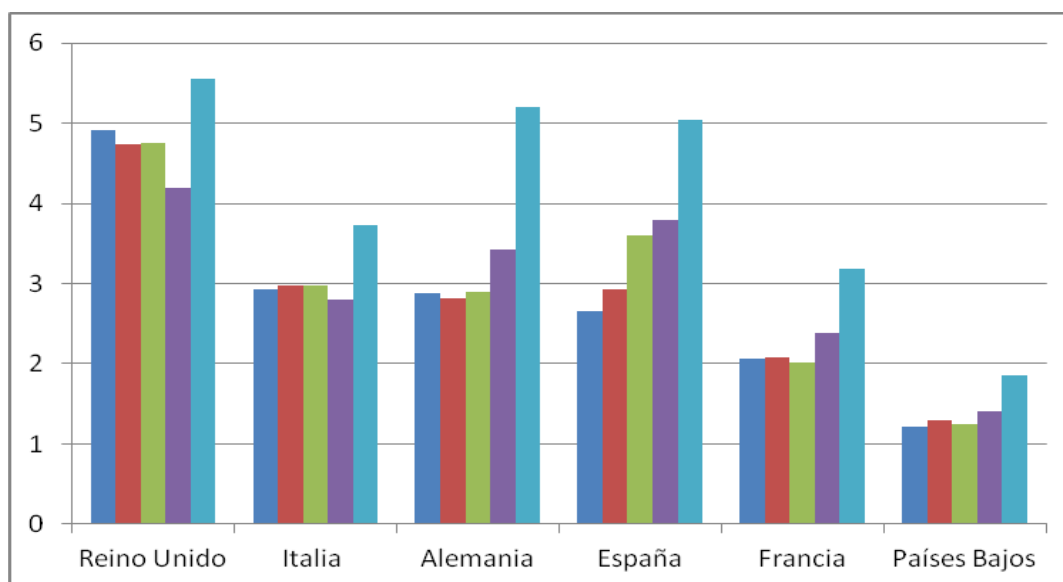


Figura 2.9. Comparación del tamaño del mercado de *fitness*.

En miles de millones de euros.

Fuente: Los datos de los años 2006 y 2007 corresponden a Masterson (2006; 2007). Los datos de 2008 corresponden a Ablondi (2008). Los datos de 2009 corresponden a Ablondi (2010). Los datos de 2010 corresponden a Ablondi (2011).

### 3.º Número de socios por clubes de *fitness*.

La mayor parte de los países de nuestro entorno ha disminuido su número de clientes externos, a diferencia de la tendencia positiva que muestra el mercado español con un importante incremento de más de un millón de socios en los años 2007 a 2008, y se mantiene constante en los años posteriores.

Tabla 2.16. Número de socios por países.

	2006	2007	2008	2009	2010
Países Bajos	2.50	2.71	2.40	2.70	2.70
España	6.40	6.59	7.50	7.98	7.98
Inglaterra	7.70	7.16	7.20	7.40	7.40
Italia	5.40	5.52	5.50	5.20	5.20
Alemania	7.00	5.60	5.90	7.10	7.90
Francia	3.80	3.47	3.35	4.00	4.00

En millones de socios.

Fuente: Los datos de los años 2006 y 2007 corresponden a Masterson (2006; 2007). Los datos de 2008 corresponden a Ablondi (2008). Los datos de 2009 corresponden a Ablondi (2010). Los datos de 2010 corresponden a Ablondi (2011).

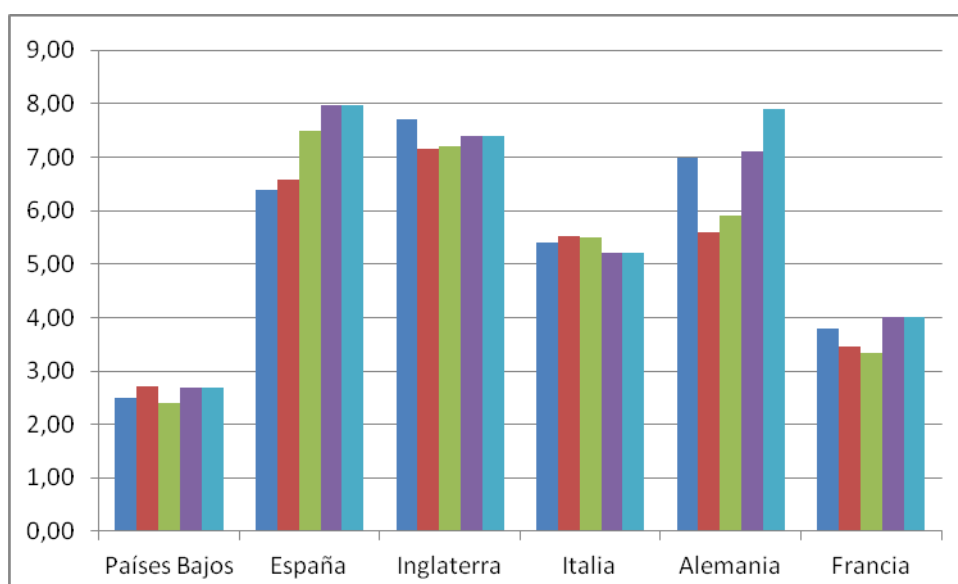


Figura 2.10. Comparación del número de socios por países.

En millones de socios.

Fuente: Los datos de los años 2006 y 2007 corresponden a Masterson (2006; 2007). Los datos de 2008 corresponden a Ablondi (2008). Los datos de 2009 corresponden a Ablondi (2010). Los datos de 2010 corresponden a Ablondi (2011).

#### 4.º Datos genéricos de la industria del *fitness* en España.

Entre los datos correspondientes al mercado español, destaca el importante aumento de clubes de *fitness* comerciales, el incremento en el índice de penetración y el mantenimiento de las cuotas o precio mensual.

La industria española del *fitness* constituye un sector emergente dentro de las actividades físico-deportivas con una clara tendencia al crecimiento.

Tabla 2.17. La industria española del *fitness*: datos generales.

	2006	2007	2008	2009	2010
Clubes fitness públicos	1.600	1.600	1.700		
<b>Clubes fitness comerciales</b>					5.800
Socios (en millones)	5.97	6.58	7.50		7,98
Número de trabajadores	25.000	30.000	35.000		
Promedio de miembros por club	1.327	1.401	1.316		
<b>Ratio de penetración</b>	14.80%	14.6%	16.59%	17.40%	17.25%
<b>Precio al mes (euros)</b>	37	37	40		40

Fuente: Los datos de los años 2006 y 2007 corresponden a Masterson (2006; 2007). Los datos de 2008 corresponden a Ablondi (2008). Los datos de 2009 son de elaboración propia basándonos en Ablondi (2010). Los datos de 2010 corresponden a Ablondi (2011).

Consumer Erosky (2004, p. 5) presenta un informe efectuado en 130 establecimientos de 13 ciudades en todo el territorio nacional. La consultora cifra en más de cinco millones los practicantes habituales en gimnasios *“con la intención de mejorar su imagen, su estado de salud y su calidad de vida”*.

En respuesta a esta demanda, y en relación con la industria de la actividad física, los autores del informe (p. 5) señalan que *“cada vez son más numerosos los gimnasios que en pocos años han evolucionado desde aquellos pequeños y austeros locales en los que se realizaban prácticas deportivas básicas (musculación, aerobio, bici estática...) hasta los actuales establecimientos multiservicio donde, además de ofrecer lo de siempre complementado con nuevas actividades y disciplinas deportivas, se despliega ante el usuario todo un abanico de posibilidades (saunas, yacuisis, termas, peluquería, masajes, estética, solarios), más vinculado a la imagen y a sentirse bien que al propio deporte”*.

Sin embargo, el mismo informe presenta (recuérdese que está fechado en 2004) claras deficiencias en aspectos concretos como horarios, tarifas, titulación de los monitores, seguridad, atención al cliente y asesoramiento médico, entre otros. No obstante, también se muestran ciertos aspectos positivos relacionados con el estado de las instalaciones, los equipamientos y la diversidad de servicios.

El II Censo de Instalaciones Deportivas en España del Consejo Superior de Deportes (2005) señaló la existencia de 66.352 instalaciones gestionadas por ayuntamientos o por entes privados.

En 2008, la mencionada consultora Consumer Erosky repitió el estudio de 2004 en 200 establecimientos de 18 ciudades de todo el país. Estimó (p. 35) un total de *“7.000 gimnasios censados en nuestro país, un negocio que factura 2.000 millones de euros al año”*.

El mismo informe encontró deficiencias en la atención al usuario, asesoramiento técnico-deportivo y médico, y medidas de seguridad, entre otras. Sin embargo, señalaba también avances en líneas generales como en los servicios, horarios, tarifas, etc. El estado de las instalaciones siguió siendo aceptable.

La tendencia marcada por IHRSA (2008) prevé un incremento del 10% en la cifra de negocio para los próximos años.

Pérez Frade (2008), como directora comercial de IFEMA FITNESS 08, comenta que en España se está produciendo una expansión sin precedentes, y el potencial de crecimiento que se perfila nos va a situar al mismo nivel de otros países de nuestro entorno. Eso lo constata el número de aficionados al fitness, que está creciendo de forma espectacular, así como el desarrollo de nuevas infraestructuras y grandes cadenas presentes en nuestro país. No olvidemos que la industria del gimnasio en la actualidad genera un volumen de negocio superior a los 2.000 millones de euros, con un crecimiento del 10% en la última década y con unas excelentes expectativas de futuro.

Desde la consultora DBK (2010; 2012) y Ortín (2010), presentan un análisis del sector de las instalaciones deportivas en España en relación con la evolución cuantitativa de instalaciones de gimnasios privados de uso público cuyas conclusiones se presentan en la figura 2.11.

La figura 2.12 muestra la evolución porcentual del número de instalaciones. Se puede apreciar que, aun manteniendo el incremento hasta el año 2008, su “freno” es importante. Como el autor indica, se pueden apreciar dos períodos diferentes: Un primer período comprendido entre 2002 y 2007 con predominio del “dinamismo de la actividad” y caracterizado por el crecimiento económico y la expansión de la oferta en cuanto a nuevas instalaciones y servicios ofrecidos, lo que constituye un aumento de la práctica deportiva.

En el segundo período (de 2008 en adelante), se aprecia un descenso del consumo e incremento de la competencia, así como una paralización en la apertura de nuevos centros. Ortín (2010) prolonga estas previsiones y datos para los

siguientes años, y presenta los correspondientes a la evolución del mercado hasta el año 2011 en la figura 2.13.

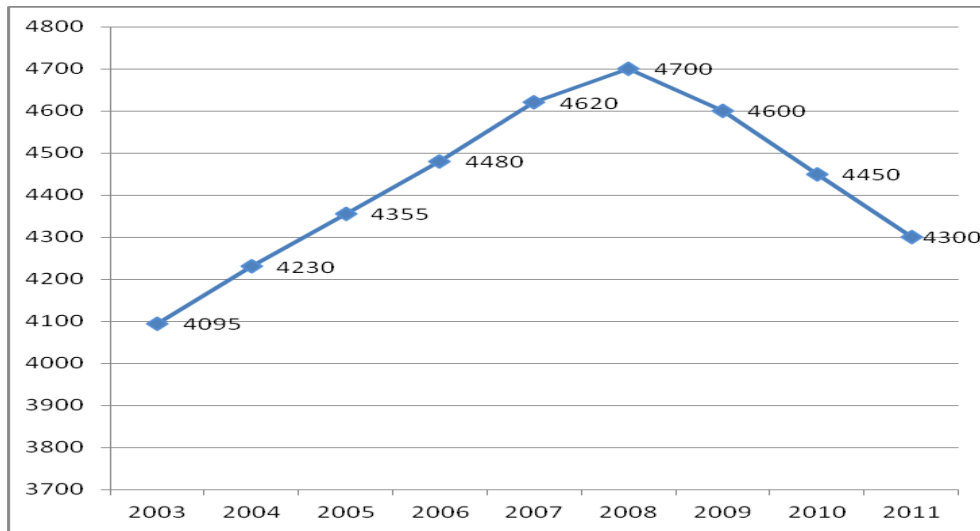


Figura 2.11. Número de gimnasios privados de uso público en España.

Fuente: DBK (2010, 2012) y Ortín (2010).

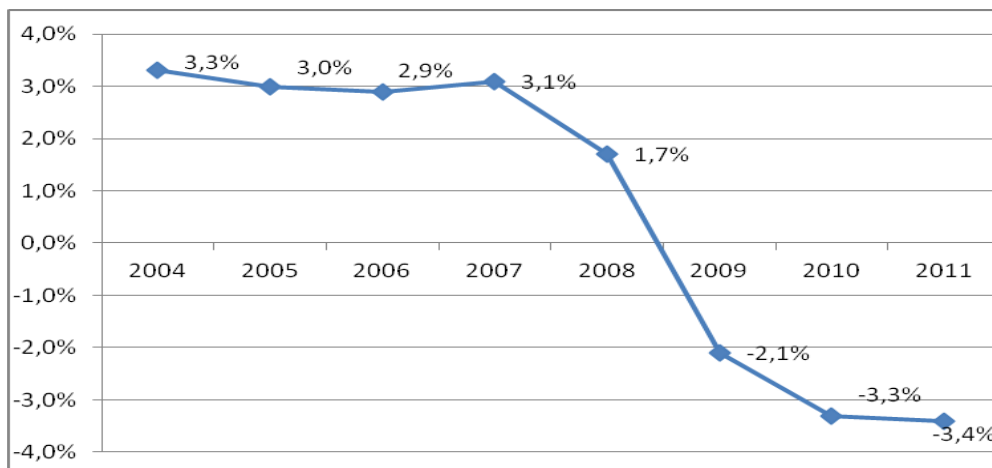


Figura 2.12. Evolución porcentual de gimnasios privados de uso público en España.

Fuente: DBK (2010, 2012) y Ortín (2010).

Según las fuentes consultadas, el mercado del *fitness* ha tenido un importante «freno» con la pérdida de 191 gimnasios.

La figura 2.14 muestra la evolución porcentual de la evolución, y se puede apreciar que pasa de 1.065 a 874 en el período 2008-2011, lo que supone un descenso del 17.93%.

Según los datos publicados por la consultora DBK (2012), *“la evolución del mercado de gimnasios ha venido marcada en los últimos años por la debilidad del*

consumo privado y la intensificación de la competencia, reflejada en el lanzamiento de ofertas y descuentos, con el fin de mantener el número de socios [...] de cara a 2012, se espera una nueva contracción del mercado, cercana al 2%, mientras que a lo largo de 2013 podría iniciarse una fase de moderada recuperación, previéndose un crecimiento de similar magnitud”.

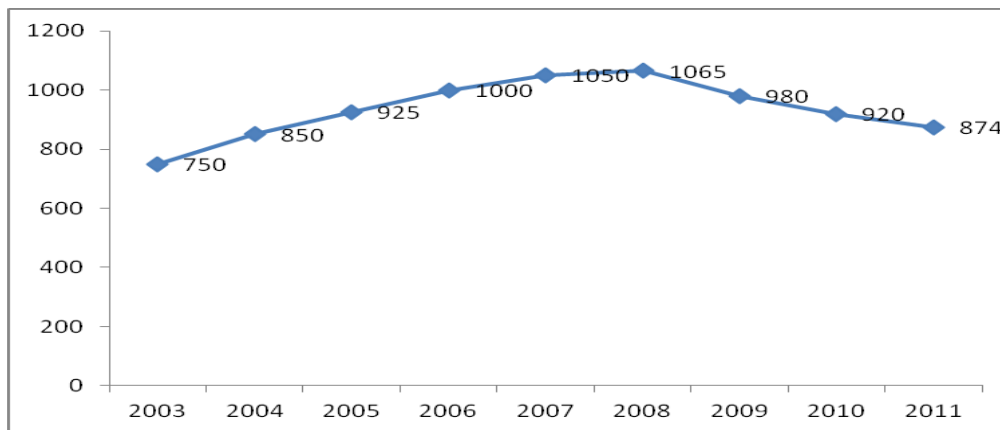


Figura 2.13. Evolución del mercado de gimnasios privados de uso público en España.

En millones de euros.

Fuente: DBK (2010, 2012) y Ortín (2010).

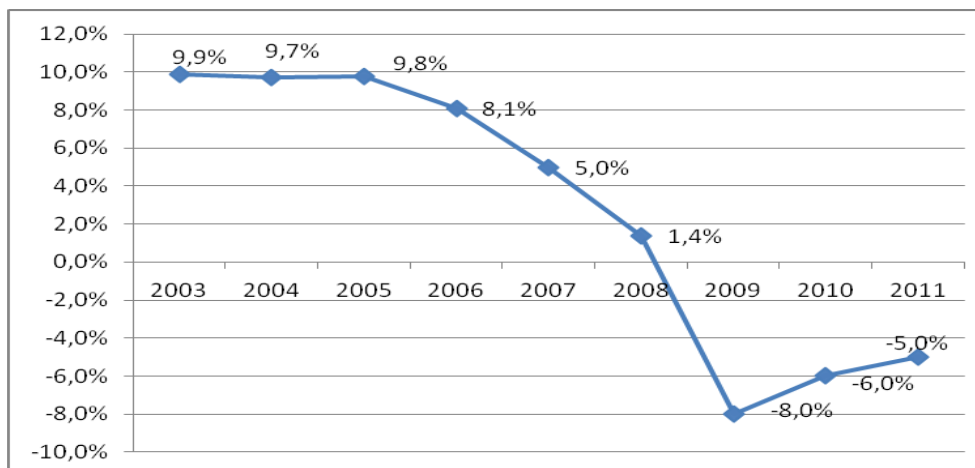


Figura 2.14. Evolución porcentual del mercado de gimnasios privados de uso público en España.

Fuente: DBK (2010, 2012) y Ortín (2010).

Sin embargo, la subida del impuesto sobre el valor añadido (IVA) del 8 al 21% efectuada recientemente en España puede causar, según estimaciones de la FNEID, una pérdida de 4.000 puestos de trabajo y el cierre de 800 instalaciones deportivas en un año desde su entrada en vigor.

## 2.2 LA CALIDAD PERCIBIDA.

En este capítulo, se pretende estudiar y analizar el marco que, actualmente, presenta el constructo<sup>(1)</sup> de calidad percibida. Para ello, se realiza una revisión de las diferentes conceptualizaciones y su evolución desde la calidad de los productos a la calidad en los servicios.

A través del estudio de los diferentes modelos empleados en la descripción del constructo, se indican sus características más notorias y se presentan diferentes instrumentos de medición.

### 2.2.1 Conceptualización y desarrollo.

La inmersión que la sociedad ha hecho en la calidad es algo incuestionable que afecta a empresas de todo tipo, organizaciones e, incluso, a las personas<sup>(2)</sup>. En este sentido, Maqueda y Llaguno (1995, p. 2) afirman que: *“la aceptación mundial de la calidad es algo real y tangible que se muestra por diversos caminos (creación de asociaciones, foros de debate, publicaciones especializadas, etc.) y que se encuentra en plena actualidad. De hecho, en nuestros días el concepto de calidad, con sus diferentes significados, ha inundado la actividad de todos los agentes sociales. Se ha convertido en una nueva cultura predominante y se ha hecho extensiva de los bienes materiales a los servicios intangibles, llegando incluso a vincularse con las personas y las organizaciones”*.

---

(1) El término «constructo» en psicología hace referencia, según Pérez-Gil, Chacón y Moreno (2000, p. 442), a un *“concepto no observable directamente”*. Supone una conceptualización teórica sobre un aspecto del comportamiento humano que no es mensurable u observable por medios directos.

(2) La Comisión de Certificación de la NSCA es una organización de certificación de aptitud física reconocida por su sistema de calidad que cumple con todos los requisitos de la norma ISO 9001:2000.

Ubicada en Lincoln (Nebraska), tiene a su cargo las certificaciones de dos programas distintos:

- El Especialista Certificado en Fortaleza y Acondicionamiento (CSCS) es la certificación preferida por los profesionales que diseñan e imparten programas de entrenamiento para el desarrollo de la fuerza muscular y el acondicionamiento físico.
- La certificación por la NSCA de Entrenador Personal (NSCA-CPT) representa el programa de certificación ideal para aquellos profesionales que desarrollan la especialidad de entrenador personal.

Como afirma Setó Pamies (2004, p. 15), *“en el entorno actual, la calidad de servicio se convierte en una de las variables consideradas clave para la competitividad de la empresa”*.

Con el objeto de llegar a una conceptualización de la calidad, se recoge aquí el significado del término dado por la Real Academia Española en el avance de su 23.<sup>a</sup> edición, que la define como: *“Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor. Buena calidad, superioridad o excelencia. Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas”*.

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)”*.

Como señala Gil Saura (1995, p. 25) al referirse a las características propias de los servicios, *“la calidad de un servicio es un concepto de naturaleza compleja, elusiva, difusa y abstracta”*.

El sentido polisémico que ha ido adquiriendo este concepto permite, según Reeves y Bednar (1994), determinar cuatro perspectivas:

- La calidad como excelencia; la empresa debe conseguir los mejores resultados. Autores como Zeithaml (1988) se posicionan en esta línea cuando asocian la calidad con condiciones de excelencia o superioridad.
- La calidad como ajuste a las especificaciones; adecuación y aseguramiento de las precisiones de fabricación. La calidad técnica es normalmente denominada “calidad de conformidad” (Larrea, 1991) y es la adecuación de las características del producto fabricado a las especificaciones.
- La calidad como valor; se ofrece el mejor servicio a cada tipo de consumidor. La calidad, desde este enfoque y según Lloréns y Fuentes (2000), viene determinada por varios factores; por ejemplo, el precio y la accesibilidad.
- La calidad como satisfacción de las expectativas del consumidor. Esta línea de trabajo es más compleja que las anteriores, ya que los juicios emitidos por los clientes fluctúan tanto en el tiempo como en función del servicio. La calidad, desde este enfoque, significa percepción por parte del consumidor (Grönroos, 1990).

Del mismo modo que otros temas empresariales, la calidad tiene sus comienzos en el ámbito de los productos industriales, y está basada en una calidad objetiva conforme a los estándares y conformidades establecidos por la empresa. En consecuencia, el concepto de calidad aplicado a las actividades de producción hace referencia a una valoración objetiva, a un cumplimiento de las especificaciones (Gil Saura, 1994; Setó Pamies, 2004; Del Molino et al., 2008).

En este sentido, deben recordarse las teorías de la calidad que se exponen en la tabla 2.18 y que, quizá, dieron origen a muchas otras.

Por lo que se refiere a la transformación en la aplicación del concepto, Gil Saura (1995, p. 25) señala que *“inicialmente, se centra sobre la calidad de la realización del servicio, y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de la calidad de un producto”*.

Posteriormente, el concepto se desplaza hacia el consumidor y pasa de considerarse como calidad objetiva a calidad subjetiva. Surge, en ese momento, el concepto «calidad percibida», que introduce la percepción desde la óptica del cliente. Para Gil Saura (1995, p. 26), la calidad se define como *“la conformidad a la necesidad real del cliente”* o *“los juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio”*.

Se puede afirmar que, en sus comienzos, la calidad presentó un claro enfoque dirigido hacia el producto y los procesos. Más tarde, cambió hacia la reducción de costes, hacia la cultura empresarial, hacia las personas y el servicio al cliente. Sin embargo, fue aproximadamente a partir de la década de 1990 cuando estos enfoques parciales se unificaron en otro más integrador y multidimensional, agrupando aspectos técnicos, organizativos y estratégicos que constituyen la gestión de la calidad total (*Total Quality Management, TQM*), cuyo fin es la búsqueda de la excelencia y la creación de valor de toda la organización.

Tabla 2.18. Principales teorías sobre la calidad.

TEORÍA o AUTOR	PRINCIPIOS
<b>Trilogía de la Calidad de Joseph Juran.</b>	Planificar. Controlar. Mejorar.
<b>Ciclo PECA de Edwards Deming.</b>	Planificación. Ejecución. Control. Actuación.
<b>Cero defectos de Philips Crosby.</b>	Compromiso de la dirección. Equipos de mejora. Medidas de la calidad. Coste de la calidad. Conciencia de la calidad. Acción correctora. Planificar cero defectos. Capacitación de supervisión. Día de cero defectos. Establecer metas. Eliminar causas de error. Reconocimiento. Consejo de calidad. Empezar de nuevo.
<b>Círculo de Calidad de Karou Ishikawa.</b>	Participación en el círculo de calidad voluntaria. Formación y trabajo en tiempo de empresa. La sistemática del trabajo gira alrededor del líder. Nominaciones de proyectos de mejora. Proyectos en relación con el trabajo de los miembros. La selección de un proyecto corresponde a la dirección.
<b>Cinco “S” del instituto Kaizen.</b>	Disposición metodológica; diferencia entre lo necesario y lo prescindible. Orden; asignación de un puesto o responsabilidad en el proyecto. Limpieza; equipos y herramientas en perfecto estado. Estandarización; procedimientos estandarizados en tareas y actividades. Disciplina; los procesos y estándares empleados se comprenden y emplean.

Fuente: Elaboración propia.

Una serie de elementos básicos derivan del concepto gestión de la calidad total: orientación al cliente externo, grupos de interés, cooperación interna, trabajo en equipo, compromiso de la dirección, liderazgo, gestión de procesos, orientación al cliente interno, innovación y mejora continua, alianzas y enfoque ético, entre otros.

El modelo que Gutiérrez y Blanco (2007) presentan sobre la empresa Mercadona constituye una aplicación práctica de gestión de la calidad total y puede ser un ejemplo muy ilustrativo.

Tiene cinco componentes:

- Orientación hacia la satisfacción del cliente (según la terminología empleada, “el jefe”).
- Orientación hacia el compromiso de los empleados.
- Orientación hacia la cooperación con proveedores.
- Orientación ética hacia la sociedad.
- Orientación hacia la creación de valor del capital.

Como afirman los autores, *“de esta forma, disponer de un modelo de gestión integrado proporciona a Mercadona la herramienta necesaria para la toma de decisiones. No se llevan a cabo acciones individuales, sino que toda iniciativa debe ser evaluada conforme a su adecuación al modelo y, si satisface a los cinco componentes, la iniciativa se considera válida y se adopta y se pone en práctica por la empresa. En caso contrario, se rechaza”* (p. 14).

Con el intento de trasladar este concepto de calidad a las empresas de servicios, se pone de manifiesto que el nivel de calidad percibido por el empresario no coincide con el advertido por el cliente. El concepto calidad se desplaza hacia el cliente y se constituye como el elemento fundamental en la valoración del servicio. El juicio que realmente importa es el que realiza el cliente, basado en sus percepciones (Gil Saura et al., 1995), en el que la calidad objetiva se desplaza hacia una calidad subjetiva tal y como aprecia Setó en la siguiente figura.

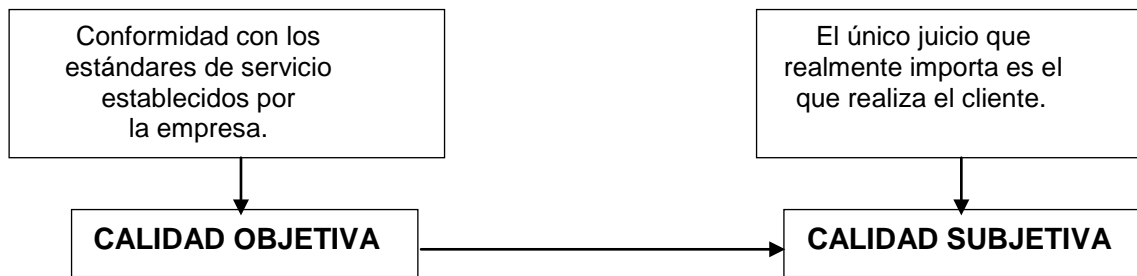


Figura 2.15. De la calidad objetiva a la calidad subjetiva.

Fuente: Setó Pamies (2004, p. 17).

Gil Saura et al. (2004) nos presentan, de forma muy clara, las diferencias existentes entre la calidad objetiva y la subjetiva afirmando: *“Cuando la calidad de servicio se desplaza hacia el consumidor, la calidad aparece bajo esta segunda perspectiva como 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 así, basándose en la calidad percibida frente a la calidad técnica o mecánica inicial”* (p. 7).

Tabla 2.19. 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, del beneficiario del servicio, juicio relativo a la excelencia en el servicio.
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, p. 7).

Bruso et al. (2005) diferencian la calidad objetiva de la subjetiva entendiendo por objetiva la que hace referencia a su naturaleza técnica, medible, verificable, y a los procesos y controles de la misma; la calidad subjetiva, por su parte, tiene en cuenta los juicios de valor o percepciones por parte del consumidor formadas por medio de los atributos intrínsecos (propios del servicio) y extrínsecos (precio, marca, publicidad, etc.) señalados por Zeithaml (1988), entre otros autores.

La calidad en los servicios, como ya señalaban Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985); Zeithaml (1988), y Gil Saura (1995), se trata de un concepto difícil de definir y complejo de medir, debido fundamentalmente a las características de los servicios. No solamente se evalúa el resultado del servicio, sino que también se considera el proceso de producción y prestación del mismo.

La evaluación de los servicios debe hacerse, siguiendo a Mundina et al. (2000, p. 484), en *“las situaciones en las que el usuario entra en contacto con los recursos y las formas de funcionar de la empresa u organización”*; es decir, en los llamados *“momentos de la verdad”*.

Gil Saura (1995, p. 26) recoge la definición del constructo como *“los juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto”*. Para Del Molino et al. (2008, p. 20), *“la calidad de servicio no se produce únicamente en la transacción, sino que también aparecen aspectos intangibles que rodean esta transacción”*. En el anexo 1 de la página 415, se muestran otras definiciones significativas.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definen la calidad de servicio percibida como *“un juicio global, o actitud, relativa a la superioridad del servicio”* (citado en Gil Saura; 1995, p. 27).

Las características intrínsecas de los servicios suponen, según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), determinadas consecuencias en la valoración de la calidad:

- La calidad del servicio es más difícil de evaluar que la calidad de los bienes tangibles.
- La naturaleza variable del servicio determina, asimismo, una variabilidad en su evaluación.
- La valoración de la calidad supone una comparación por parte del cliente.

- La evaluación se hace en relación con el servicio y en el proceso de prestación.

Del Molino et al. (2008, p. 19) señalan que no se puede hablar de la calidad como algo ajeno al cliente, dado que encontraron al cliente como punto central en las definiciones de calidad de notables autores. Así:

- La calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades del consumidor (Juran).
- La calidad consiste en exceder las necesidades y expectativas de los clientes a lo largo de la vida del producto (Deming).
- La calidad consiste en satisfacer las demandas del cliente (Espeso y Harvey).

La aplicación de la calidad a los servicios hace referencia a una apreciación más subjetiva, introduciendo el término «percepción» y considerando el valor que cada cliente otorga a la realización del servicio.

Grönroos (1983); Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988); Gil Saura (1995); Berné, Múgica y Yagüe (1996); Calabuig (2005); Calabuig, Quintanilla y Mundina (2008), y Del Molino et al. (2008), entre otros, han estudiado la valoración subjetiva de los servicios considerada como «calidad percibida».

Siguiendo a Cristóbal Fransi (2001, p. 180): *“Como punto de partida, cabría señalar que la calidad, sea en productos tangibles o en servicios, es lo que los clientes perciben o bien la juzgan en función o relación con lo que quieren. Se registran, sin embargo, en el caso de los servicios algunas especificaciones que hacen la valoración de la calidad en los mismos por parte de los clientes más problemática”*.

La evaluación de un servicio recibido por un cliente debe tener necesariamente en cuenta la opinión, juicios o percepciones de este; por tanto, si una organización quiere aumentar la calidad del servicio, debe contar obligatoriamente con las percepciones del cliente y no solamente con la opinión interna de la organización. El cliente valora la calidad percibida a partir de sus propias percepciones.

Setó (2004, p. 17): *“la calidad percibida surge como la comparación entre lo que el cliente espera recibir y lo que recibe o él percibe que recibe”*. Este mismo

concepto de comparación es el mostrado inicialmente en el paradigma de la desconfirmación de expectativas de Oliver (1980) por Grönroos (1984) y Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988, 1991), posteriormente estudiado por numerosos autores.

En la literatura, la traducción del término inglés “*disconfirmation of expectations*” al castellano se ha realizado de diferentes formas: «discrepancia de expectativas» (Marzo et al., 2002), «confirmación de expectativas» (Luna-Arocas y Mundina, 1998; Martínez-Tur, 1998), «desconfirmación de expectativas» (Gil Saura, 1995) o «desconfirmación de expectativas» (Varela, 1991; Martínez-Tur y Tordera, 1995; Moliner, Berenguer y Gil, 2001).

En este trabajo, se ha optado por emplear el término «desconfirmación de expectativas» por considerar que recoge el desajuste de las variables que posibilitan la satisfacción.

### **2.2.2 El paradigma de la desconfirmación de expectativas.**

Para Oliver (1980), los consumidores evalúan la calidad como el resultado de la divergencia entre las percepciones y las expectativas sobre el desempeño del servicio, el denominado paradigma de la desconfirmación de expectativas.

Este paradigma ha sido utilizado por numerosos autores para la determinación tanto de la calidad percibida de la satisfacción, lo que ha provocado una gran confusión entre estos dos constructos, de por sí, ya muy relacionados.

En ausencia de elementos objetivos con los que poder determinar la calidad de un servicio, el paradigma desconfirmatorio supone que la calidad de servicio percibida es un desajuste o diferencia entre las expectativas y las percepciones del servicio. Para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, p. 14), supone “*la discrepancia entre las percepciones de los consumidores de los servicios ofrecidos por una empresa en particular y sus expectativas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios*”.

Las expectativas pueden definirse como las predicciones hechas por el cliente sobre lo que espera recibir en la utilización de un servicio. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p. 46) se refieren a ellas como “*deseos o necesidades de los consumidores, por ejemplo, lo que sienten que debe ser entregado por un*

*proveedor de servicio antes de lo que podría ser ofrecido*". Grönroos (1994) emplea el término «servicio esperado».

Por otra parte, las percepciones corresponden a lo que el cliente realmente siente o aprecia sobre el servicio ofertado.

Lloréns y Fuentes (1995, p. 75) consideran que *"el paradigma de la disconformidad (Churchill y Surprenant, 1982; Oliver, 1977; 1980) propone que, antes de la compra o prestación de servicio, el cliente se formará expectativas respecto al nivel de desempeño y, posteriormente, estas expectativas se compararán con el desempeño percibido"*.

En opinión de Moliner (2003), la definición de la variable expectativa supone la consideración de un amplio abanico de posibilidades:

- Expectativas evaluativas, como creencias sobre atributos del servicio que se darán en el futuro.
- Expectativas predictivas, como probabilidad de que el servicio ofrezca el resultado esperado.
- Expectativas basadas en los deseos, como las especificaciones preconsumo que el consumidor realiza sobre el nivel necesario para satisfacerle.
- Expectativas normativas, referidas a los resultados que debería ofrecer el servicio en función de la percepción del consumidor y según su experiencia.
- Expectativas ideales, en función de un nivel ideal o merecido.

La formación de las expectativas depende, según Setó (2004), de que el cliente reciba por primera vez el servicio o, por el contrario, de que tenga experiencias anteriores. En el primer caso, la formación de las expectativas está constituida por la información que la empresa suministra por medio de su comunicación formal, así como por la información que, de forma informal, el cliente recibe por medio del boca-oído, comentarios realizados por otros clientes o familiares, etc.

Moliner (2003, p. 53) apunta que *"la mayoría de estas aportaciones coinciden en señalar que la experiencia personal del individuo constituye el principal determinante (Garial et al. 1994), seguida de la información externa que puede recibir, bien sea del tipo social (entorno familiar o amigos), comercial (vendedores o publicidad) o neutral (publicity) (Bettman, 1979; LaTour y Peat, 1979)"*.

Las expectativas formadas no son estáticas, sino que presentan un carácter dinámico dependiendo de la experiencia del cliente o de la utilización del servicio o servicios similares.

Para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) y Setó (2004), las expectativas en el área de la calidad corresponden a las «creencias» y «cumplimiento de los deseos» sobre los atributos que el servicio debe tener. En el ámbito de la satisfacción, las expectativas se refieren a las probabilidades de que un servicio tenga dichos atributos. Moliner (2003, p. 52) indica que *“las expectativas predictivas son las que intervienen en el modelo de desconfirmación de expectativas de Oliver (1980), y son las más empleadas en la literatura sobre satisfacción”*.

Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992) (véase figura 2.16) diferencian dos componentes en el servicio esperado (expectativas): el *servicio deseado*, como el que refleja el nivel de servicio que el cliente espera recibir, y el *servicio adecuado*, que supone el nivel mínimo aceptado por el consumidor.

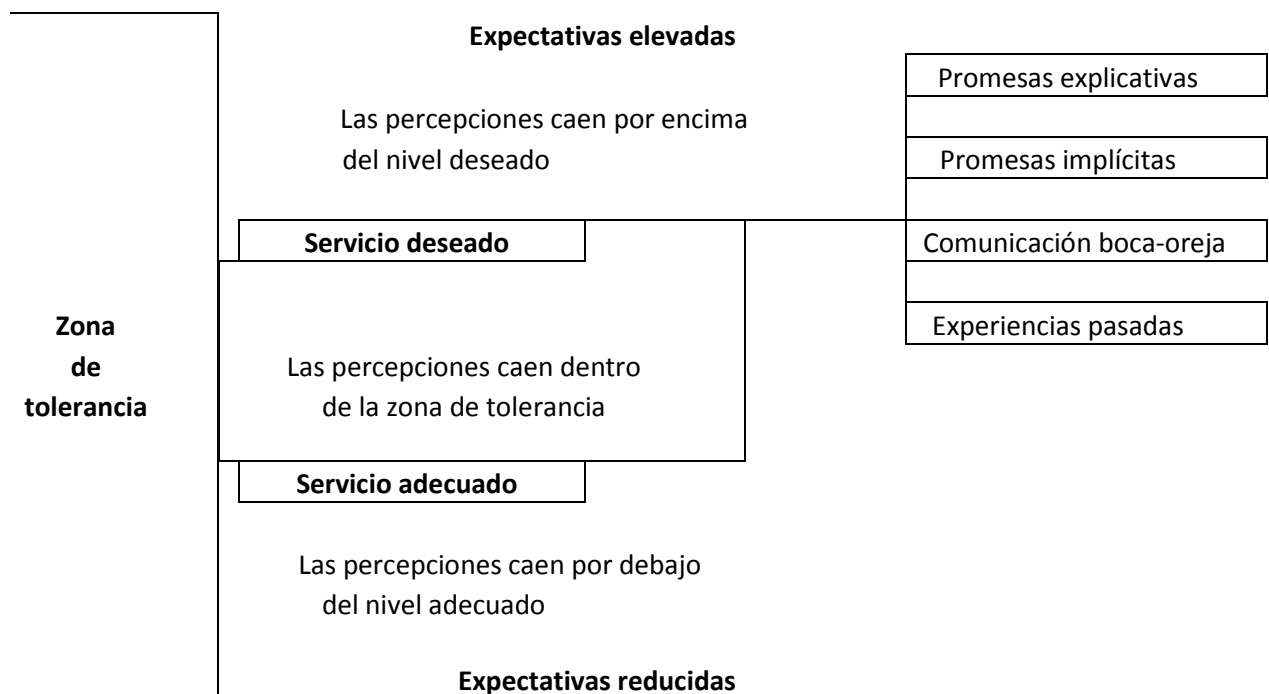


Figura 2.16. La percepción del cliente sobre las expectativas del servicio.

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1992).

Entre ambas expectativas de servicio, se establece una zona de tolerancia (expectativa mínima de tolerancia) que varía en función del tipo de servicio y de cliente.

Vázquez Casielles, Rodríguez del Bosque y Ruiz Vega (1996b, p. 116) entienden que *“es posible señalar una serie de factores que influyen directamente en las expectativas: promesas explícitas (mediante publicidad o venta personal) e implícitas (mediante indicadores de calidad como el precio o los elementos tangibles asociados al servicio), realizadas por los proveedores del servicio a los consumidores, comunicación interpersonal, experiencia previa, necesidades personales, conocimiento de la tecnología y del ambiente que refuerza las expectativas del usuario”*. Muchos de estos factores han sido tratados en el apartado que desarrolla los determinantes del comportamiento del consumidor (2.1.2 Determinantes conductuales).

En consecuencia, y siguiendo el paradigma de la desconfirmación, Cristóbal Fransi (2001, p. 186) afirma *“que un cliente percibirá un servicio como dotado de calidad cuando su experiencia con la prestación de un determinado servicio iguale o supere sus expectativas iniciales. Por el contrario, el servicio será catalogado de mala calidad cuando las expectativas no se ven cumplimentadas por el posterior resultado”*.

No todos los autores están de acuerdo con la utilización de las expectativas en la calidad percibida. Cronin y Taylor (1992), y Teas (1993), entre otros, consideran que tales expectativas no aportan información suplementaria o, incluso, que dicha información se muestra con las percepciones y, por tanto, no consideran necesaria la utilización de las mismas en la conceptualización de la calidad percibida. Para Oliver (1989), cuando un servicio se ofrece de forma continua durante un período prolongado de tiempo, las expectativas de los consumidores tienden a ser pasivas, por lo que se reduce la efectividad del enfoque basado en la diferencia entre las percepciones y las expectativas.

Las críticas son más numerosas en lo que se refiere a la utilización del paradigma en relación con los procedimientos de medición.

Este paradigma ha sido utilizado para explicar el proceso de la calidad percibida así como el de la satisfacción del cliente externo, por lo que será nuevamente comentado en el apartado que se ocupa de la satisfacción.

### 2.2.3 Modelos de la calidad percibida.

La literatura abunda en estudios y diferentes modelos explicativos de la calidad percibida. En la tabla 2.20, se muestra una cronología de los, quizá, más conocidos.

Tabla 2.20. Resumen cronológico de los modelos de la calidad percibida.

AÑO	AUTOR	MODELO	INSTRUMENTO DE MEDIDA
1980	Oliver	Paradigma de la desconfirmación	
1984	Grönroos	Modelo de la calidad de servicio	
1985; 1988	Parasuraman, Zeithmal y Berry	Modelo de los gaps	Servqual
1989	Eiglier y Langeard	Modelo de la servucción	
1990	Brogowicz, Delene y Li	Implicaciones estratégicas	
1992	Cronin y Taylor	Modelo de las percepciones	Servperf
1993	Teas	Modelo de desempeño evaluado	Desempeño evaluado (EP) y calidad normalizada (NQ)
1994	Rust y Oliver	Modelo de los tres componentes	
1996	Dabholkar, Thorpe y Rentz	Escala multinivel	
1997	Philip y Hazlett	Modelo P-C-P	
2000	Candido y Morris	Proceso estratégico (14 gaps)	
2001	Brady y Cronin	Modelo jerárquico	
2006	Akbaba	Técnica del factor incidente crítico	

Fuente: Colmenares y Saavedra (2007)

Siguiendo a autores como Martínez García y Martínez Caro (2006), Serrano y López (2005), 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 y que consideran que la calidad percibida es el resultado de la divergencia entre percepciones y expectativas. Son la escuela nórdica, centrada en los trabajos de Grönroos, y la escuela norteamericana, que lo hace en los de Parasuraman, Zeithaml y Berry.

- Un segundo grupo defiende los modelos basados en la superioridad de las percepciones. En este se encuentra, por una parte, el subgrupo de Cronin y Taylor, y Teas, y por otra, el de Bardy y Cronin, quienes emplean los modelos de jerarquización.

Se puede añadir un tercer grupo, en el que se agrupan los modelos con implicaciones en la gestión.

Tabla 2.21. Principales modelos conceptuales de la calidad percibida.

<b>1.º Basados en el paradigma de la desconfirmación de expectativas.</b>	
Escuela nórdica de Grönroos	Servicio esperado, Servicio recibido
Grönroos y Gummerson	Proceso de creación de la calidad
Rust y Oliver	Tres dimensiones
Grönroos	Creación del servicio, servucción
Eiglier y Langeard	Gestión del producto servicio
Bitner	Evaluación de la prestación
Del Molino et al.	Q+4D
Escuela norteamericana de Parasuraman, Zeithaml y Berry	Modelo de los gaps, Servqual
<b>2.º Basados en la superioridad de las percepciones.</b>	
Percepciones de Cronin y Taylor	Servperf
Jerarquización de Dabholkar, Thorpe y Rentz	Dimensiones primarias y secundarias
Brady y Cronin	Jerarquización de las dimensiones
<b>3.º Otras conceptualizaciones.</b>	
Brogowicz, Delene y Li.	Implicaciones estratégicas.
Candido y Morris.	Implicaciones estratégicas.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Martínez García y Martínez Caro (2006), Serrano y López (2005).

Sin embargo, al analizar los distintos modelos, Cristóbal Fransi (2001, p. 176) encuentra que *“los trabajos de estos autores muestran un rasgo común en su carácter integrador. Sus modelos pretenden no solo llevar a cabo un análisis parcial de los distintos aspectos característicos de los servicios, sino que junto a esa visión analítica, intentan además conseguir una visión global que recoja al mismo tiempo los hallazgos anteriores y las interrelaciones existentes entre los mismos”*, lo que puede dificultar una clara ordenación de los diferentes modelos.

### 2.2.3.1 Seguidores del paradigma de la desconfirmación.

#### 2.2.3.1.1 La escuela nórdica de Grönroos.

El autor entiende que pueden apreciarse dos dimensiones en la calidad percibida: la calidad técnica o diseño del servicio (lo que espera el cliente) y la dimensión funcional o realización del servicio (cómo se ofrece el servicio).

Ambas dimensiones determinan la imagen que el usuario tiene de la organización, lo que puede incidir sobre la calidad percibida como puede apreciarse en la figura 2.17.

Serrano Bedia y López Fernández (2005) llaman al modelo de Grönroos «modelo de la imagen» y señalan algunos atributos de cada dimensión.

- En la dimensión técnica: máquinas, tecnología informática, habilidades técnicas de los empleados, soluciones técnicas y conocimiento.
- En la dimensión funcional: accesibilidad, apariencia, actitudes, predisposiciones del servicio, comportamiento, relaciones internas y contacto con el cliente.

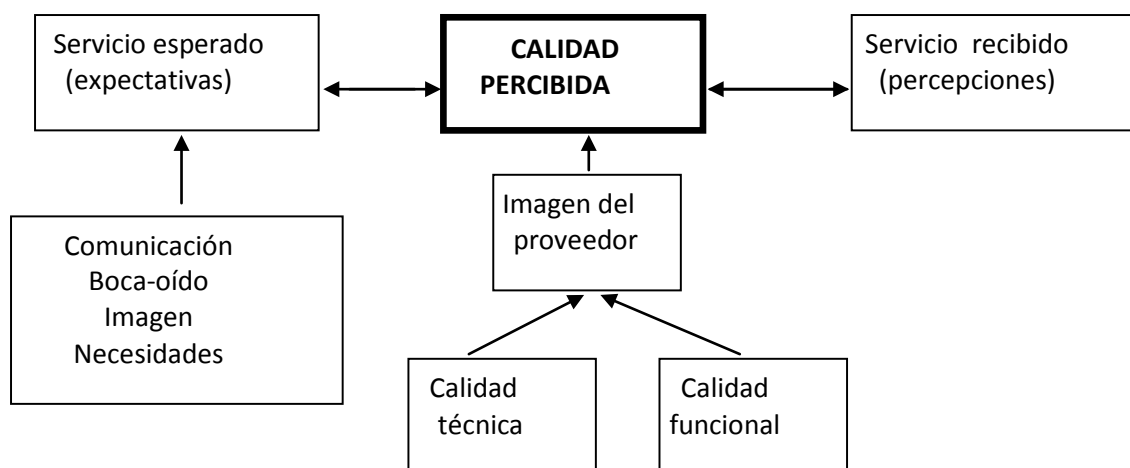


Figura 2.17. Escuela nórdica de Grönroos.

Fuente: Grönroos (1988, p.12).

### 2.2.3.1.2 Modelo de Grönroos y Gummerson.

Revisiones posteriores (Grönroos, 1994) han permitido ampliar el modelo de Grönroos con las 4Q de Gummerson, y han establecido la calidad percibida por medio de dos grandes vías. En una de ellas, se recogen las aportaciones del modelo de Grönroos (calidad técnica y funcional), y en la otra, las de Gummerson (calidad de diseño, de producción, de entrega y calidad de las relaciones). Este modelo puede apreciarse en la figura 2.18.

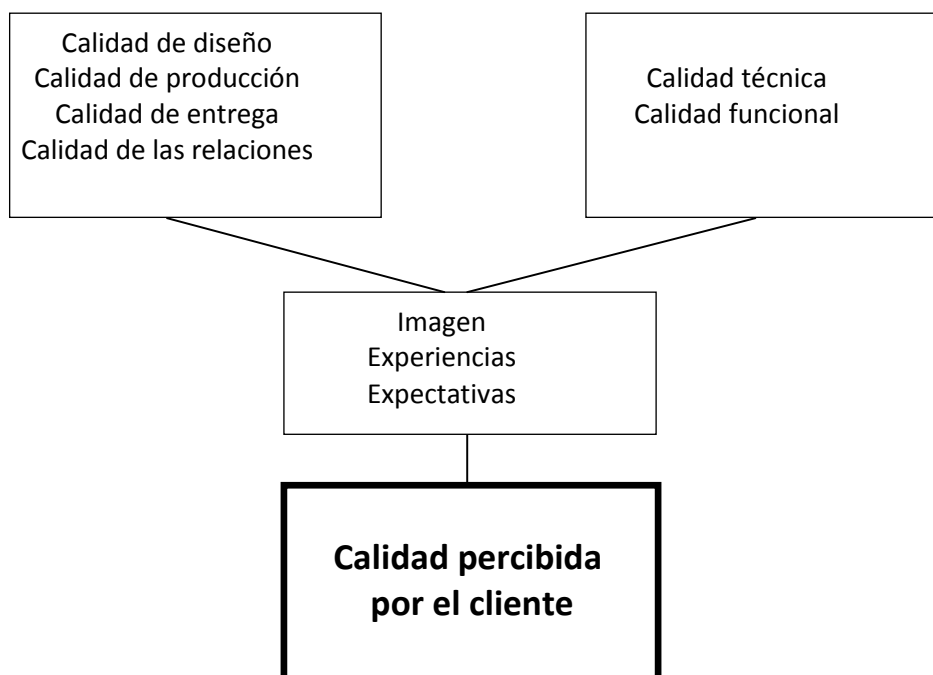


Figura 2.18. Modelos de Grönroos y Gummerson.

Fuente: Grönroos (1994, p. 66).

### 2.2.3.1.3 El modelo de Rust y Oliver.

Estos autores continúan con el modelo de Grönroos y, dejando al margen el paradigma desconfirmatorio, presentan la calidad de servicio como la interacción de tres dimensiones: resultado del servicio, entrega del servicio y entorno del servicio.

1. Resultado del servicio (calidad técnica). Los atributos señalados son: el tiempo de espera, las evidencias tangibles del servicio y la evaluación global.
2. Entrega del servicio (interacción empleado/cliente o calidad funcional). Dentro de esta dimensión, se señalan los atributos: actitud, comportamiento y experiencia del personal.
3. Entorno del servicio. Los atributos que lo componen son: condiciones ambientales, diseño, distribución física de las instalaciones y factores sociales.

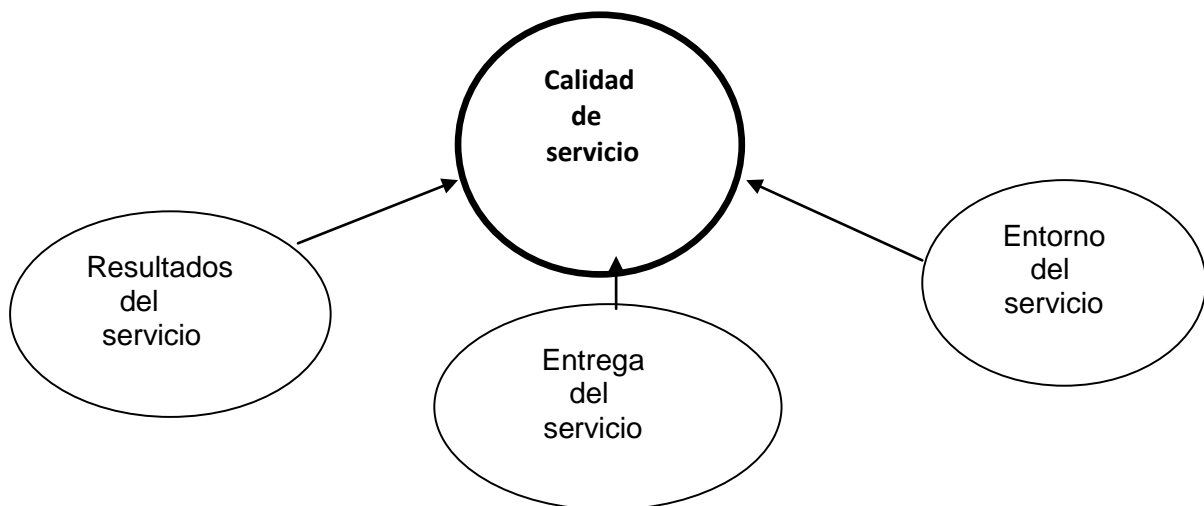


Figura 2.19. Modelo de Rust y Oliver.

Fuente: Setó (2004, p. 27).

#### 2.2.3.1.4 El modelo de Grönroos. La oferta incrementada.

Según Cristóbal Fransi (2001, p. 206), “a través de este modelo, Grönroos pretende analizar el servicio como producto, es decir, como un objeto que puede ser desarrollado, producido y entregado, comercializado y consumido”.

El modelo se representa en la figura 2.20 y, en él, pueden diferenciarse las siguientes fases:

- Desarrollo del concepto servicio. Agrupa las intenciones de la organización: imagen global, imagen local, comunicación comercial y comunicación boca-oído.
- Desarrollo de la oferta. Comprende: accesibilidad del servicio, interacción con la organización y participación del usuario.
- Desarrollo del paquete básico del servicio. Descripción del servicio y de los servicios complementarios (o facilitadores) y de apoyo (que incrementan el valor del servicio).
- Gestión de la imagen y la comunicación. Ambos elementos sirven como filtro de la calidad percibida.

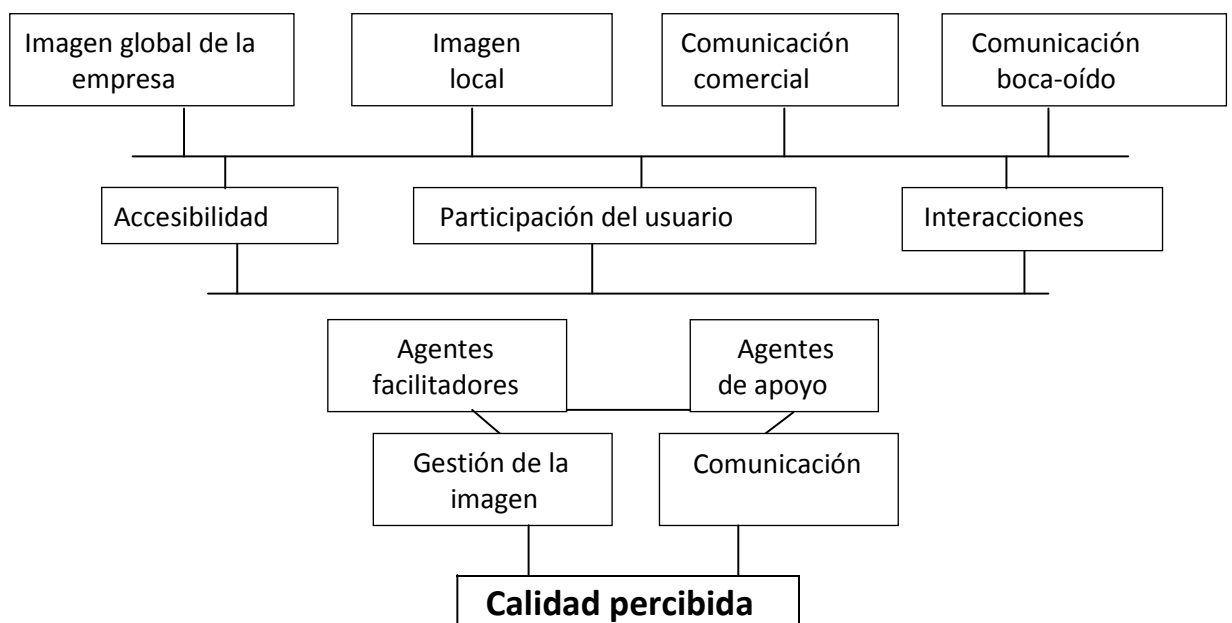


Figura 2.20. La oferta incrementada de Grönroos.

Fuente: Grönroos (1994, p. 81).

### 2.2.3.1.5 El modelo de Eiglier y Langeard (escuela francesa).

La escuela francesa, aun reconociendo unas claras diferencias entre los productos y los servicios, aplica los mismos procesos en las empresas de servicios que en las de producción.

Denomina «sistema de servucción» al proceso productivo en una empresa de servicios, término definido por Eiglier y Langeard (1989, p. 12), figura 2.21, como *“la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicios cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados”*, en Cristóbal Fransi (2001, p. 211).

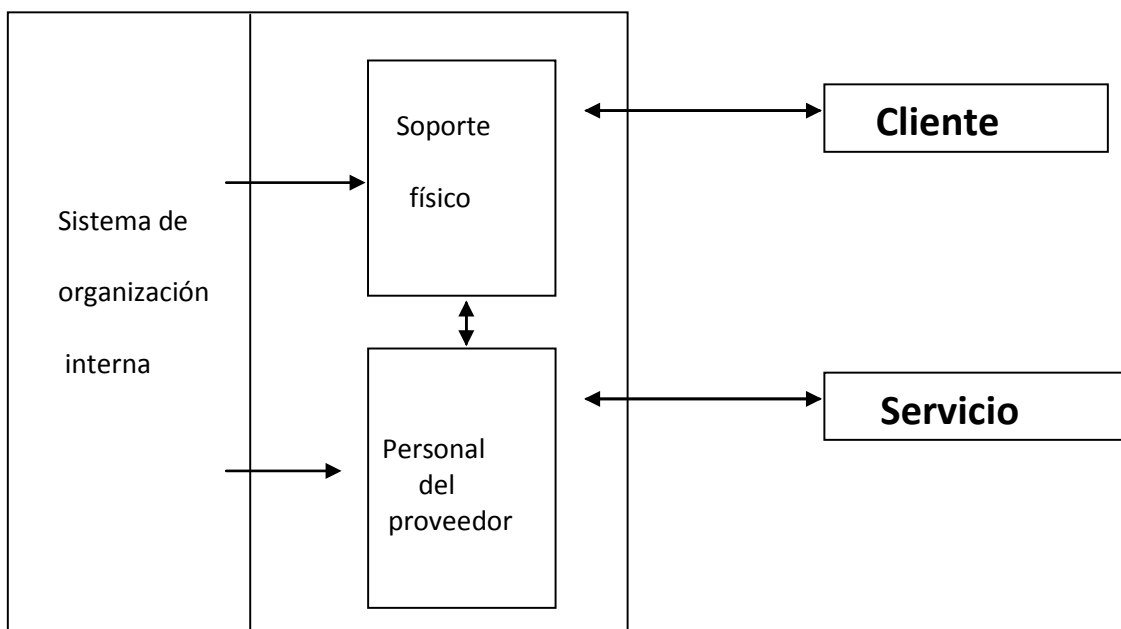


Figura 2.21. Elementos fundamentales del sistema de servucción.

Fuente: Eiglier y Langeard (1989, p. 12) en Cristóbal Fransi (2001, p. 211).

### 2.2.3.1.6 El modelo de Bitner.

Para esta autora, la desconfirmación incide en la satisfacción o insatisfacción y, posteriormente, también sobre la calidad percibida, desde la que se deriva hacia la comunicación boca-oído, al cambio de servicio y a la fidelidad en el mismo.

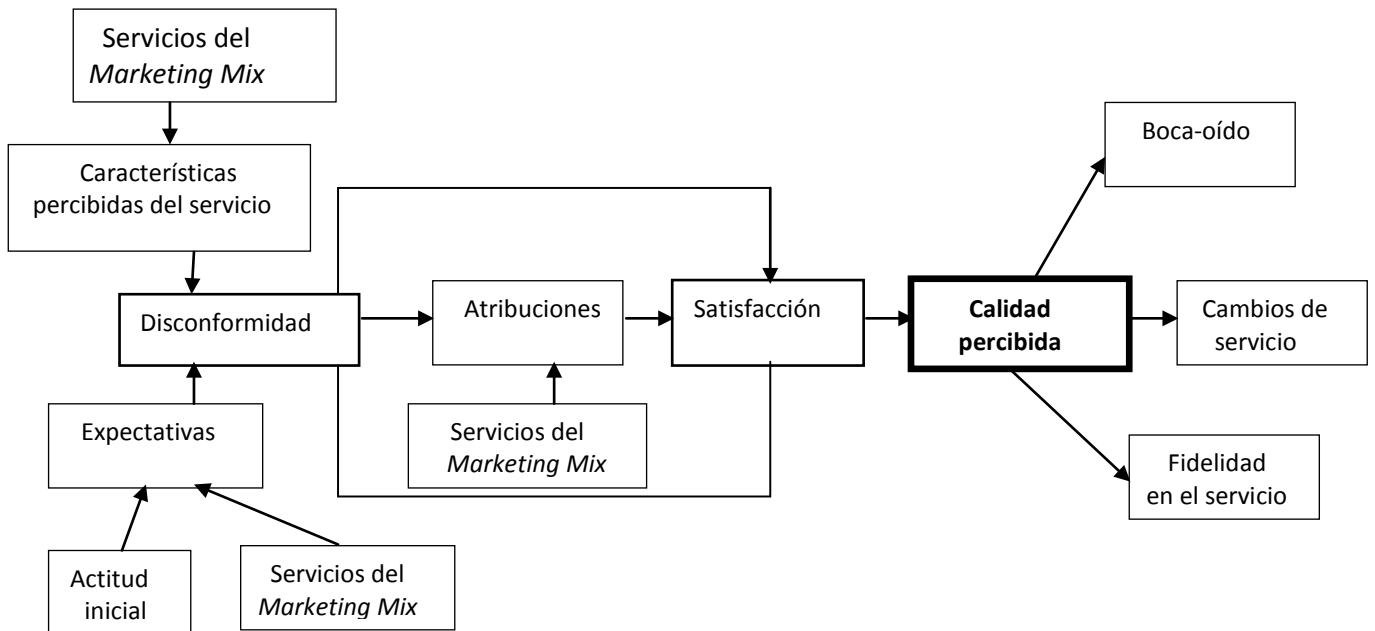


Figura 2.22. Modelos de evaluación de la prestación de Bitner.

Fuente: Bitner (1990, 54. p. 79).

Esta consideración sobre la causalidad de la satisfacción y la calidad percibida será posteriormente analizada en el apartado referente a la relación entre los dos constructos.

### 2.2.3.1.7 El modelo Del Molino Q+4D.

Para Del Molino et al. (2008), la calidad percibida (Q) supone la agrupación del conjunto de atributos en tres grandes dimensiones:

- 1.º Entorno físico. Atributos relacionados con los aspectos materiales.
- 2.º Organización. Atributos relacionados con las decisiones que toma la organización sobre el servicio.
- 3.º Interacción. Atributos relacionados con las operaciones y contactos entre el cliente y la empresa.

A estas tres dimensiones se añaden otra serie de atributos, como imagen de la marca, innovación, precio, promociones, etc., que determinan lo que los autores llaman “la cuarta dimensión”.

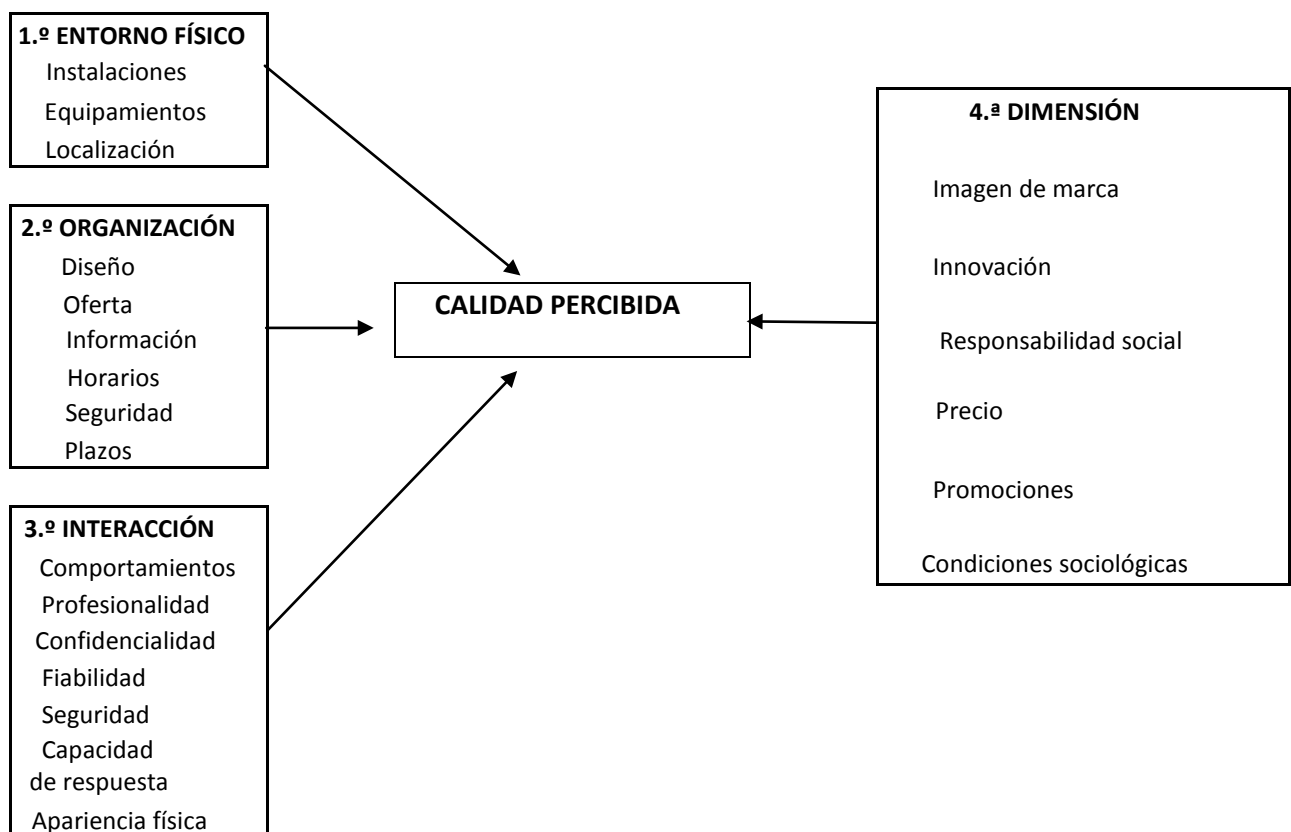


Figura 2.23. El modelo Q+4D.

Fuente: Elaboración propia a partir de Del Molino et al. (2008).

### **2.2.3.1.8 El modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (escuela norteamericana).**

Los estudios de Parasuraman, Zeithaml y Berry han dado un fuerte impulso al desarrollo de la calidad de servicio y se han constituido como un punto de referencia necesario.

Del mismo modo que la escuela nórdica, la escuela norteamericana fundamenta la calidad de servicio en el paradigma desconfirmatorio. Los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry definen la calidad de servicio como *“la excelencia o superioridad del servicio que surge de la comparación entre las expectativas previas de los usuarios sobre el mismo y las percepciones acerca del desempeño del servicio recibido”*.

Por ello, la calidad de servicio quedó definida como la amplitud de las diferencias o brechas que existía entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones respecto a la prestación del servicio (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994a).

En el modelo de la escuela norteamericana, se pueden diferenciar:

1. El modelo conceptual.
2. El modelo de las deficiencias o gaps.
3. El instrumento de medición. El Servqual.

#### **2.2.3.1.8.1 El modelo conceptual.**

En la primera etapa y después de un estudio cualitativo, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) obtuvieron la formulación de un modelo conceptual que establece diez dimensiones generales en las que los clientes se apoyan para valorar la calidad de servicio. Dichas dimensiones son: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación, credibilidad, seguridad, profesionalidad, cortesía, comprensión y accesibilidad.

Los mencionados autores pretenden conocer los criterios que los consumidores utilizan para valorar la calidad (Cristóbal Fransi, 2001) que, como señala Ruiz-Olalla (2001), se trata de dimensiones generales que podrían utilizarse en cualquier tipo de servicio.

En una etapa posterior, trataron de demostrar la existencia de dichas dimensiones mediante un análisis factorial, pero este arrojó un resultado diferente. Se valoró, entonces, la existencia de siete dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, comprensión del cliente, accesibilidad, conocimiento del cliente y seguridad.

Nuevas depuraciones sustituyeron estas siete dimensiones por otras cinco: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estas dimensiones han sido utilizadas en la herramienta de medición de la calidad Servqual y su definición se encuentra en la tabla 2.24 de la página 92. Se puede establecer que el modelo conceptual corresponde al mostrado en la figura 2.24.

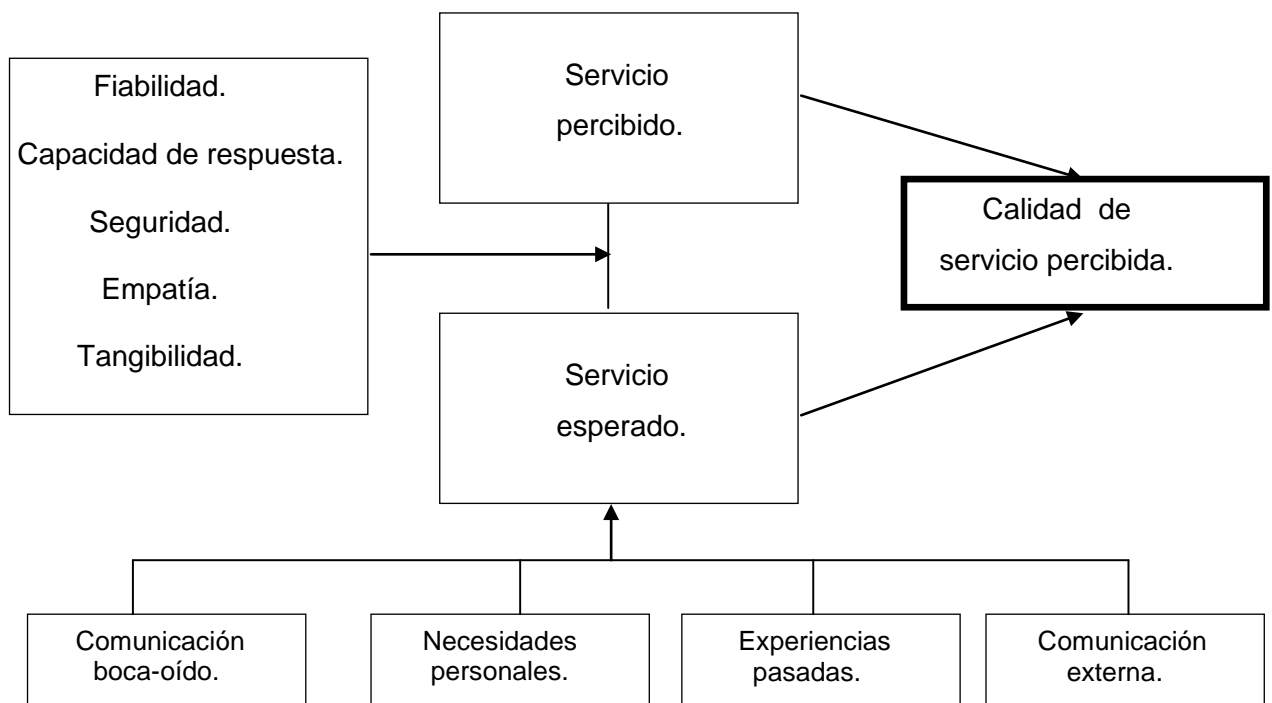


Figura 2.24. Modelo conceptual de Parasuraman, Zeithaml y Berry.

Fuente: Zeithaml, Parasuraman y Berry (1993, p. 26).

Para Carman (1990), las dimensiones comentadas como valoración de los servicios no son generales, como así las presentan Parasuraman et al. (1985; 1988), sino que muestran cierta adaptabilidad al servicio referido y unas conclusiones que se reflejan en la tabla 2.22.

Tabla 2.22. Dimensionalidad de la calidad del servicio.

PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY		CARMAN		
Servqual	Servqual revisado	Almacenes neumáticos	Centro colocación	Clínica dental
Tangibilidad	Tangibilidad	Tangibilidad	Tangibilidad	Tangibilidad
Fiabilidad	Fiabilidad	Fiabilidad	Fiabilidad	Fiabilidad
Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	Capacidad de respuesta	
Comunicación Credibilidad Seguridad		Seguridad	Seguridad	Seguridad
Profesionalidad Cortesía	Seguridad	Cortesía		
Comprensión Accesibilidad	Empatía	Accesibilidad	Atención personal Accesibilidad Conveniencia	Conveniencia Coste

Fuente: Carman (1990).

### 2.2.3.1.8.2 El modelo del análisis de las deficiencias.

Los autores de la escuela norteamericana fundamentan su modelo en las situaciones de «no calidad». El procedimiento seguido por estos autores para formular su teoría se basa en la identificación de los problemas que llevan a una organización a una situación de prestación de un servicio de no calidad. El objetivo, una vez conocidos los motivos del problema, es encontrar soluciones y establecer unos programas de actuación.

En palabras de Gil Saura (1995, p. 36): *“Estudiando las causas del fracaso, elaboran posibles soluciones para aumentar la percepción del nivel de calidad de servicio por parte del cliente”*.

Setó (2004, p. 26), por su parte, añade: *“Parasuraman, Zeithaml y Berry amplían la conceptualización de la calidad de servicio proponiendo, además, un modelo que*

*intenta explicar cuáles son las causas de las deficiencias en el servicio, el Modelo del Análisis de las Deficiencias o de los Gaps y como instrumento de medida la Escala Servqual”.*

Seguidamente, desarrollaremos el modelo del análisis de las deficiencias, también conocido como «Gaps», mientras que la escala Servqual se dejará para el apartado sobre los instrumentos de medida de la calidad de servicio.

Los autores identifican una serie de desajustes (gaps) entre las percepciones de los directivos y las de los consumidores. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p. 44): *“Una serie de discrepancias o deficiencias existen respecto a las percepciones de la calidad del servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta a los consumidores. Estas deficiencias son los factores que afectan a la imposibilidad de ofrecer un servicio que sea percibido por los clientes como de alta calidad”.*

Su modelo está representado en la figura 2.25, donde se pueden apreciar cinco puntos de desajustes, deficiencias, discrepancias, lagunas o *gaps*:

**Deficiencia 1 (gap 1).** Supone un desajuste entre las percepciones de la dirección sobre las expectativas del consumidor y el servicio esperado por el cliente. Es decir, la dirección no conoce las expectativas del cliente y ofrece un servicio inesperado.

**Deficiencia 2 (gap 2).** La deficiencia se muestra entre las percepciones de los directivos que comprenden las expectativas de los clientes, pero no se traducen en las especificaciones del servicio. Dicho de otra forma: el establecimiento ofrece normas de calidad equivocadas.

**Deficiencia 3 (gap 3).** La diferencia aparece entre las especificaciones del servicio y el servicio prestado en realidad, lo que se constituye como deficiencias en la realización del servicio.

**Deficiencia 4 (gap 4).** La deficiencia se aprecia entre la prestación del servicio y el servicio percibido; es decir, la diferencia entre lo que se promete y lo que se realiza.

**Deficiencia 5 (gap 5).** Se muestran las diferencias entre las expectativas y las percepciones del resultado del servicio.

Como patrón de medida en materia de calidad, se sugiere la siguiente fórmula:

$$\text{Gap n.º 5} = f(\text{Gap n.º 1}, \text{Gap n.º 2}, \text{Gap n.º 3}, \text{Gap n.º 4}) \quad (1)$$

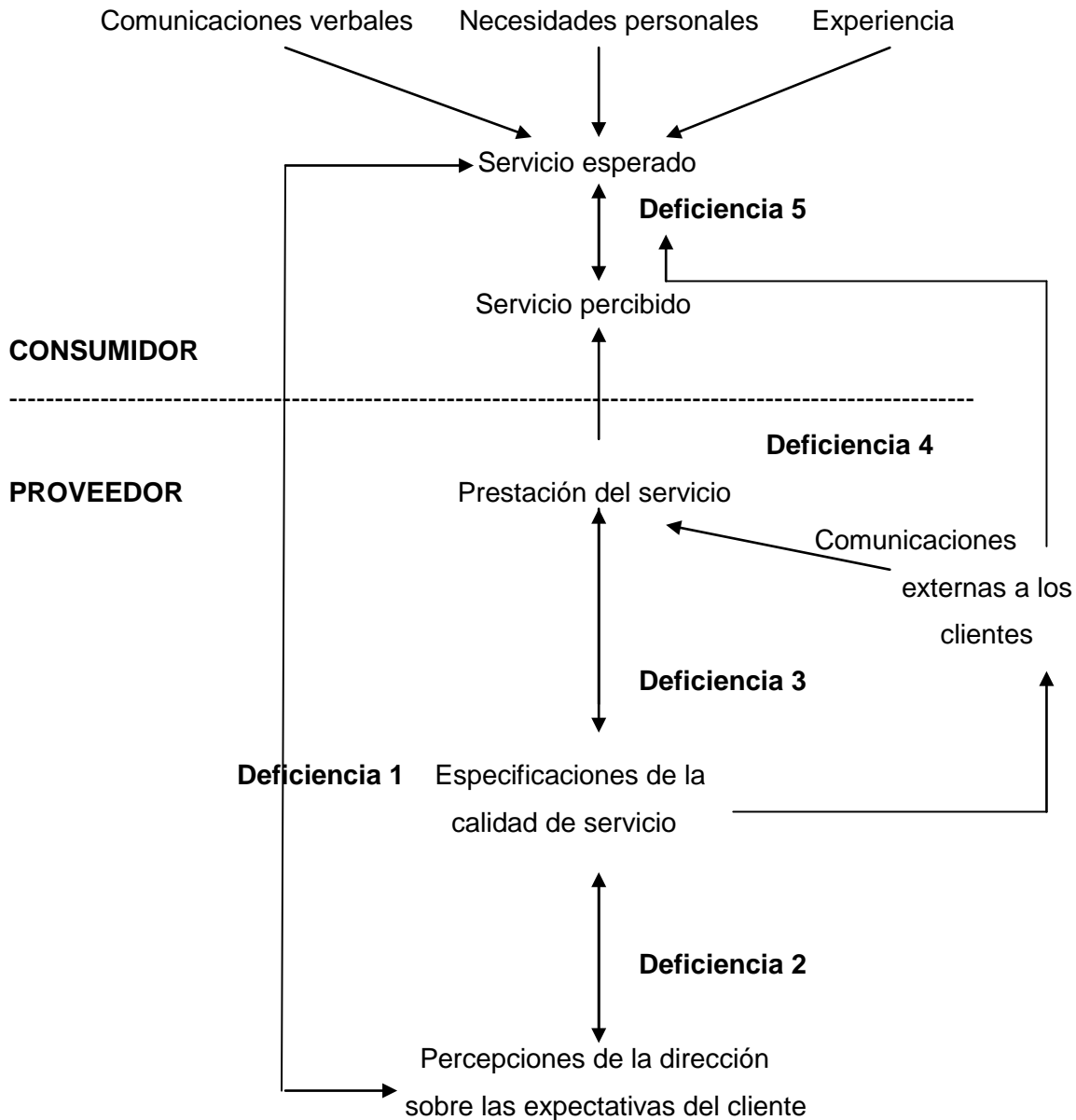


Figura 2.25. Modelo análisis de las deficiencias de la calidad del servicio de Parasuraman, Zeithaml y Berry.

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, p. 44).

(1) Fuente: Zeithaml, Parasuraman, y Berry (1993, p. 39).

Son los mismos autores, Zeithaml, Berry y Parasuraman (1988), quienes amplían y establecen las causas que pueden provocar cada uno de los gaps. Así:

- El *gap* 1 se relaciona positivamente con la cercanía mostrada por la dirección organizativa y negativamente con la calidad de la comunicación y la orientación hacia la investigación de mercados.
- El *gap* 2 guarda relación con la dimensión técnica de la calidad y correlaciona negativamente con el grado de compromiso de la dirección con la calidad, fijación de objetivos, indicadores de calidad, estandarización de las tareas y la opinión de los directivos acerca de la posibilidad de satisfacer a los clientes.
- El *gap* 3 está relacionado, en terminología de la escuela nórdica, con la dimensión funcional de la calidad y, negativamente, con el trabajo en equipo, adecuación del personal, adecuación tecnológica, control percibido por los trabajadores y supervisión.
- El *gap* 4 guarda relación con las relaciones horizontales y la promoción en la organización.

### 2.2.3.1.8.3 Desarrollo del instrumento de medida Servqual.

Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron un instrumento de medición denominado Servqual (SERVice QUALity) basándose en el paradigma de la desconfirmación entre expectativas y percepciones.

El procedimiento seguido para ello se muestra en la tabla 2.23.

Tabla 2.23. Fases seguidas en el desarrollo del instrumento servqual.

---

**Fase 1.** Definición del constructo “calidad del servicio percibida” utilizando el paradigma de la desconfirmación como la diferencia entre las expectativas previas al servicio y las percepciones posconsumo.

---

**Fase 2.** Determinación, por medio de estudio cualitativo y revisión de la bibliografía, de las dimensiones que el consumidor utiliza para valorar el constructo. Se determinan diez dimensiones.

---

**Fase 3.** Generación de un doble cuestionario (expectativas y percepciones) que representa las diez dimensiones. Se generan 97 ítems dobles.

---

**Fase 4.** Utilización de la escala creada y recogida de las valoraciones en percepciones y expectativas.

---

**Fase 5.** Estudio estadístico de la escala mediante la determinación del alpha de Cronbrach, las correlaciones de cada ítem con los de su misma dimensión, eliminación de ítems con baja correlación y análisis factorial para determinar la dimensionalidad.

---

**Fase 6.** Determinación de las siete dimensiones resultantes que se identifican por medio de 34 ítems dobles.

---

**Fase 7.** Utilización del nuevo instrumento en muestras independientes.

---

**Fase 8.** Repetición del análisis efectuado en la fase 5 para evaluar y depurar la escala.

---

**Fase 9.** Reducción de la escala a cinco dimensiones que se identifican con 22 ítems dobles. Instrumento Servqual.

---

**Fase 10.** Evaluación de la escala, análisis de su validez y fiabilidad, análisis factorial para determinar la constancia interna y su dimensionalidad.

---

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

Partiendo del modelo teórico y considerando el paradigma de la desconfirmación, los autores del instrumento, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985), plantean que la calidad percibida se dimensiona como la diferencia entre percepciones y expectativas.

Identifican los criterios que los clientes utilizan para medir la calidad por medio de un estudio exploratorio y determinan la existencia de diez dimensiones. Sus definiciones se muestran en el anexo 2 de la página 418.

Para valorar las diez dimensiones iniciales, generaron 97 ítems que eran expuestos de dos formas: una, para medir las percepciones, y otra, para determinar las expectativas del servicio. La respuesta a cada ítem se hace por medio de una escala de siete puntos tipo Likert.

Los mismos autores, tras posteriores depuraciones del instrumento, presentaron el Servqual (1988) con cinco dimensiones que se identifican con 22 ítems (22 ítems para determinar las expectativas y 22 ítems para determinar las percepciones). Las dimensiones y su descripción se recogen en la tabla 2.24, mientras que el instrumento completo lo hace en el anexo 3 de la página 421. La valoración de cada ítem se realiza mediante una escala tipo Likert que varía entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo).

Tabla 2.24. Dimensiones valoradas en el instrumento servqual (1988).

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítem</b>	<b>Descripción</b>
Elementos tangibles.	del 1 al 4	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales.
Fiabilidad.	del 5 al 9	Capacidad para brindar el servicio prometido en forma precisa y digna de confianza.
Capacidad de respuesta.	del 10 al 13	Buena disposición para ayudar a los clientes y proporcionarles un servicio expedito.
Seguridad.	del 14 al 17	Conocimiento y cortesía de los empleados, así como capacidad para transmitir seguridad y confianza.
Empatía.	del 18 al 22	Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes.

Fuente: Ruiz-Olalla (2001).

Como puede comprobarse, la escala mide la calidad percibida por medio de cinco subescalas que se corresponden con cada una de las dimensiones, y lo hace por medio de la diferencia entre las percepciones y las expectativas en cada uno de los atributos que constituye la dimensión valorada. Puede establecerse, también, el nivel de percepción y de expectativa de la totalidad del servicio.

Tanto Gil Saura (1995, p. 60) como Cristóbal Fransi (2001, p. 239) valoran “la forma de hacer operativa la calidad de servicio, en el estudio empírico de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), sugiere que esta puede ser descrita a partir del siguiente modelo”:

$$SQ_{ij} = \sum_{J=1}^k (E_{ij} - P_{ij})$$

Donde:

$SQ_{ij}$  = calidad percibida global del estímulo  $i$ .

$k$  = número de atributos, 22 en este caso.

$P_{ij}$  = percepción del resultado del estímulo  $i$  con respecto al atributo  $j$ .

$E_{ij}$  = expectativa de calidad de servicio del atributo  $j$  para el estímulo  $i$ .

Barrera y Reyes (2003, p. 286): “esta forma de medir la calidad servicio percibida a través de la diferencia entre percepciones y expectativas se denomina también como pauta no confirmatoria sustractiva”, y cuando (para evitar valores negativos) se pregunta “directamente sobre la diferencia entre percepciones y expectativas se conoce como pauta no confirmatoria subjetiva”.

Por tanto, la calidad percibida es una valoración que oscila entre -6 y 6. La calidad percibida mínima se valora como  $Q = -6$ , mientras que es máxima cuando  $Q = 6$ . El valor 0 indica una igualdad entre las percepciones y las expectativas.

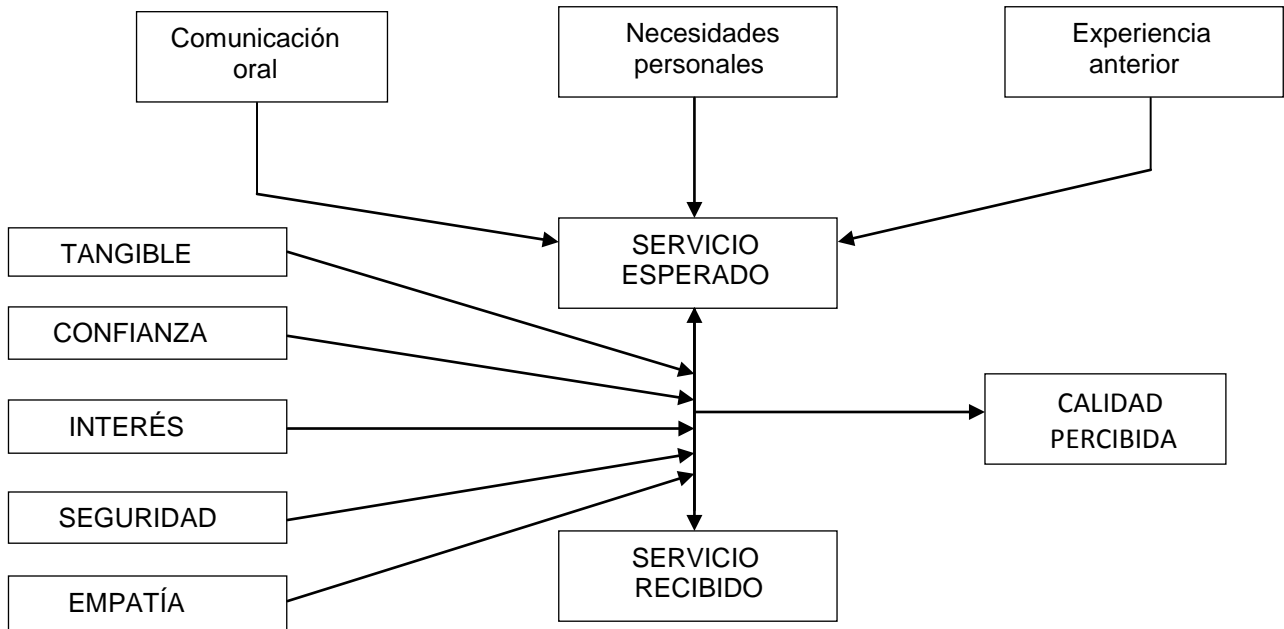


Figura 2.26. El modelo servqual (Saurina Canals, 1997).

Fuente: Saurina Canals (1997, p. 225) adaptado de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985).

Si bien es cierto que el instrumento Servqual ha sido muy utilizado, también lo es que ha recibido duras críticas por parte de numerosos autores, críticas que propiciaron la creación de otros instrumentos de medición, que fueron contestadas por los autores y que dieron lugar a una notoria modificación del mencionado instrumento de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991).

Las modificaciones metodológicas planteadas consisten en:

- Supresión de los ítems de terminología negativa.
- Modificación de dos ítems.
- Incorporación de la puntuación de ponderación de las dimensiones.
- Cambio en la redacción de las expectativas.

Posteriormente, los mencionados autores llevaron a cabo una revisión del instrumento con unas modificaciones metodológicas centradas en:

- 1.º Establecer una terminología de ítems de idéntico signo.
- 2.º Modificación de algunas variables e inclusión de otras nuevas.
- 3.º Creación de una nueva forma de solicitar las puntuaciones de expectativas.
- 4.º Incorporación de las puntuaciones de importancia.

El instrumento completo Servqual modificado (1991) se detalla en el anexo 4 de la página 425.

Para Vázquez Casielles, Rodríguez del Bosque y Díaz Martín (1996a), *“esta escala ha sido tomada como referencia para abordar diferentes estudios en distintos sectores, siendo objeto de revisión y refinamiento, surgiendo instrumentos de medida de la calidad de los servicios alternativos”*. Entre otros muchos, se citan a: Bigné et al. (1997), quien lo adapta a servicios de agencia de viajes; Vázquez, Díaz y Rodríguez (1997), en supermercados; Pascual Soler et al. (2006), también en un supermercado, y Ríos y Santomá (2007), que se centra en la hostelería.

Según Carman (1990), debe existir una adaptación del cuestionario al contexto del servicio, ya que los atributos y dimensiones no son universales. Los atributos y dimensiones mencionados por los diferentes modelos, según Martínez García y Martínez Caro (2006, p. 18), *“no son universales, tal y como algunos autores han sostenido (ej. Parasuraman et al. 1988), sino que son específicos del tipo de servicio evaluado”*.

Como ya hemos mencionado anteriormente, el instrumento que nos ocupa ha sido utilizado en numerosos estudios, pero también numerosas son las críticas que ha recibido, lo que ha contribuido a la presentación de otros modelos alternativos. Buttle (1996) y Cristóbal Fransi (2001) agrupan estas diferencias de criterio en dos apartados: críticas conceptuales y críticas operativas.

Las críticas conceptuales se centran en:

- La utilización del paradigma desconfirmatorio que Cronin y Taylor (1992) consideran inadecuado, mientras que Oliver (1980) estima que es más adecuado para medir la satisfacción.
- La orientación del proceso. Buttle (1996) cree que se centra en el proceso de entrega del servicio, no en los resultados del mismo.
- Las dificultades en diferenciar entre calidad percibida y satisfacción. No todos los autores consideran el carácter global de la calidad y la especificidad de la satisfacción.
- Las cinco dimensiones no son universales, sino que deben adaptarse a las características de cada tipo de servicio.
- Los clientes no valoran la calidad del servicio por medio de los gaps expectativas.

Por su parte, las críticas operativas inciden en:

- El tipo de expectativas utilizadas. El concepto de expectativas como elemento de comparación no está universalmente reconocido. Para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, p. 17), se refieren a *“los deseos o necesidades de los consumidores, que creen que debería ofrecer el proveedor de servicios, en lugar de lo que ofrecería”*. Más tarde, los mismos autores (1994a, p. 118) las definen como: *“el tipo de servicio que los clientes esperan de una empresa de servicios excelente”*. Para Teas (1993, p. 19), son *“los puntos ideales en los modelos actitudinales”*.
- La utilización de la diferencia en la valoración entre percepciones y expectativas, lo que generalmente ofrece resultados negativos.
- La utilización de las dos escalas (confusión, cansancio), etc.
- El uso de vocablos negativos.
- No se centra en los momentos de la verdad.
- Vocabulario de algunos ítems.

Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001) agrupan sus críticas en los apartados siguientes:

- El consumidor tiende a valorar más altas las expectativas.
- La diferencia en puntos no asegura la misma diferencia en criterios.
- Las discrepancias positivas o negativas no son valoradas con la misma intensidad por el consumidor.
- El consumidor interpreta las expectativas de forma diferente.
- La reiteración de preguntas puede causar cierto cansancio.

Gil Saura et al. (2004, p. 10) realizan una amplia revisión del empleo del instrumento Servqual tanto en servicios de naturaleza tangible como en los básicamente intangibles, y concluyen que *“algunos de estos estudios han perseguido contrastar la validez de la escala, habiéndose identificado un conjunto de límites relativos a su utilización”*. Entre otras, señalan las siguientes limitaciones:

1.º Limitaciones metodológicas.

- ✓ Objeciones al paradigma de la desconfirmación.
- ✓ Utilidad y definición de las expectativas.

- ✓ Número de ítems y su solapamiento.
- ✓ Enunciados positivos y negativos.
- ✓ Uso de las puntuaciones de importancia.
- ✓ Generalidad de la escala.

2º Limitaciones psicométricas.

- ✓ No confirmación de la validez de constructo.
- ✓ Utilización de la diferencia como operatividad del concepto.

Todo ello ha dado lugar, como comentan los autores (p. 10), “*al desarrollo de dos formas de aproximación: (a) la forma fundamentada en el gap, cuyo máximo exponente son Parasuraman et al. (1985, 1988, 1991, 1994a, 1994b) reteniendo puntuaciones diferencia entre percepciones y expectativas; (b) la forma basada en la evaluación únicamente de puntuaciones de percepción, iniciada por Cronin y Taylor (1992; 1994)*”.

Autores como Carman (1990) sugieren como crítica conceptual la utilización de la diferencia entre las expectativas y las percepciones, y consideran que un cuestionario único que mida el cumplimiento de las expectativas es más adecuado como instrumento de medida.

### 2.2.3.2 Modelos basados en las percepciones.

El instrumento Servqual ha sido ampliamente debatido en la literatura especializada por autores como Churchill y Surprenant (1982); Woodruff, Cadotte y Jenkins (1983); Bolton y Drew (1991), y Cronin y Taylor (1992), entre otros. Los mencionados autores dejan al margen el paradigma de la desconfirmación y se centran en considerar solamente las percepciones. Estos modelos *“consideran que incluir las expectativas puede ser ineficiente e innecesario, debido a que los individuos tienden a indicar consistentemente altos niveles de expectativas, siendo sus niveles de percepción raramente superiores a esas expectativas”* (Martínez García y Martínez Caro, 2006, p. 17).

Como menciona Saurina Canals (1997, p. 219), *“la medida y el control de la calidad en el sector servicios pone énfasis en cómo los clientes forman sus percepciones acerca de la calidad del servicio recibido”*.

Cristóbal Fransi y Gómez Adillón (2004, p. 70) recogen las críticas de otros autores: *“así, Cronin y Taylor (1992, 1994) y Babakus y Boller (1992), centran su crítica en la consideración de las expectativas del cliente para medir la calidad. Como resultado proponen la escala Servperf, una escala elaborada en base a los mismos ítems que la escala Servqual pero en la que no se incorporan las expectativas y se centra principalmente en la satisfacción del cliente”*.

Las expectativas son el componente del instrumento Servqual que más controversias ha suscitado y que Cronin y Taylor (1992) resumen en los siguientes aspectos:

- Por los problemas de interpretación que plantea a los encuestados.
- Porque suponen una redundancia dentro del instrumento de medición, ya que las percepciones están influenciadas por las expectativas.
- Por su variabilidad en los diferentes momentos de la prestación del servicio.

Por otra parte, Cristóbal Fransi y Gómez Adillón (2004, p. 70) observan debilidades en el instrumento Servqual y consideran que tales puntos débiles están constituidos por *“los problemas conceptuales y de definición relacionados con las expectativas, su justificación como componente del marco percepciones expectativas y la validez de medida de las mismas”*. Dichas críticas fueron mencionadas por Teas (1993).

Se pueden diferenciar dos apartados en este grupo de modelos basados en las percepciones: el primero, el relativo a las percepciones; el segundo, en el que se encuentran los modelos basados en la jerarquización de los atributos y dimensiones.

### 2.2.3.2.1 El modelo de Cronin y Taylor.

Basándose en las críticas propuestas, los autores Cronin y Taylor (1992) proponen un modelo basado en el desempeño, por lo que únicamente consideran las percepciones de los consumidores como formadoras de las dimensiones de la calidad percibida. El instrumento diseñado (Servperf) utiliza los mismos atributos y dimensiones que el Servqual, pero únicamente valora las percepciones.

Cronin y Taylor (1992) cuantifican la calidad global percibida de un servicio por medio de la fórmula:

$$Q_i = \sum_{j=1}^k W_j P_{ij}$$

Donde:

$Q_i$  = calidad global percibida del servicio.

$k$  = número de atributos; en este caso, los 22 ítems.

$P_{ij}$  = percepción del resultado de servicio  $i$  con respecto al atributo  $j$ .

$W_j$  = importancia del atributo  $j$  en la calidad percibida.

Existen evidencias empíricas por parte de Cronin y Taylor (1992) –así como de Saurina Canals (1997) y Saurina y Coenders (1999), entre otros– que demuestran la superioridad del instrumento Servperf sobre el Servqual.

Por su parte, Gimeno Zuera y Ruiz-Olalla (2001, p. 1145) compararon el indicador Servperf con las tres alternativas: el Servqual, el Servqual de importancia ponderada y el Servperf basado en la importancia ponderada, y *“mediante un análisis de regresión confirmaron que el indicador Servperf captura más variación en la calidad de servicio que cualquiera de las otras tres medidas propuestas. También resulta interesante destacar de la comparación entre el Servperf y el Servperf de importancia ponderada, que el primero justifica una mayor variación.*

Por lo tanto, la conclusión más interesante del trabajo al que nos estamos refiriendo es que el indicador que se basa en el desempeño (Servperf) es más eficiente que el Servqual, y además reduce a la mitad el total de los ítems que deben ser medidos”.

En este mismo sentido, Martínez García y Martínez Caro (2006, p. 19) comentan que “*existen diversas investigaciones que han cotejado las propiedades psicométricas de distintas escalas multidimensionales, como por ejemplo entre los modelos Servqual y Servperf (Cronin y Taylor, 1992), o entre el Servperf y el EP, desempeño evaluado de Teas (Bouy Camión, 2000). En ambos casos, la superioridad del modelo que opera solo con percepciones (Servperf) fue probada empíricamente*”.

#### **2.2.3.2.2 El modelo de desempeño evaluado de Teas.**

Teas (1993), después de sus críticas al modelo Servqual –fundamentalmente, sobre la utilización de las expectativas y su determinación–, establece dos instrumentos alternativos de medición: el «desempeño evaluado» (EP, *Evaluated Performance*) y la «calidad normalizada» (NQ, *Normaded Quality*).

Para Gimeno y Ruiz-Olalla (2001, p. 1146), “*el índice de calidad percibida 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 fórmula:

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

Donde:

$EP$  = calidad de un servicio percibida por un 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  $j$ .

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 expresión:

$$NQ = (EP - Q_e)$$

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.

#### **2.2.3.2.2.1 Comparación entre los instrumentos.**

Basándose en las críticas formuladas a los diferentes instrumentos, algunos autores han desarrollado análisis comparativos para discernir cuál de ellos captura más información y debe ser utilizado en la mayor parte de los estudios.

En centros de atención sanitaria de Corea, Lee, Lee y Yood (2000) realizaron un estudio en el que compararon los instrumentos Servqual y Servperf y explicaron con más detalle la satisfacción del cliente, concluyendo que la escala Servperf es más eficiente en la determinación de la misma.

Elliott (1994) presentó un trabajo en el que comparaba los instrumentos Servperf y Servqual, y coligió que sus resultados eran similares a los de Cronin y Taylor (1994), en los que el Servperf fue superior en la explicación de la satisfacción del cliente.

Gimeno y Ruiz-Olalla (2001, p. 1145) han estudiado y utilizado los diferentes modelos en un ámbito español, lo que les ha permitido concluir que los tres instrumentos son válidos y fiables como herramientas de medición y *“mediante un análisis de regresión, confirmaron que el indicador Servperf captura más variación en la calidad del servicio que cualquiera de las otras tres medidas propuestas. También resulta interesante destacar de la comparación entre el Servperf y Servperf de importancia ponderada, que el primero justifica una mayor variación. Por tanto, la conclusión más interesante del trabajo al que nos estamos refiriendo es que el indicador que se basa en el desempeño (Servperf) es más eficiente que el Servqual, y además reduce a la mitad el total de los ítems que deben ser medidos”*.

A la misma conclusión llegan Barrera y Reyes (2003, p. 285), quienes, comparando distintos instrumentos –como la escala Servqual (Parasuraman, Zeithaml y Berry 1991), la escala Servperf (Cronin y Taylor, 1992) y la escala de desempeño evaluado (Teas, 1993)–, encuentran que *“nuestro trabajo empírico pone de manifiesto una superioridad de la escala Servperf sobre el resto”*. Gil Saura et al. (2004, p. 10) señalan que *“este análisis comparado bien ha concluido señalando que no existe diferencia significativa en la capacidad predictiva de las dos medidas [...] señalando la mayor capacidad de la medida que retiene únicamente puntuaciones de percepción”*.

Por su parte, García Mestanza y Díaz Muñoz (2008) realizaron un análisis comparativo en la Universidad de Málaga entre los instrumentos Servqual, Servperf, Servqual modificado, Servqual revisado, desempeño evaluado y calidad normalizada para determinar las dimensiones de calidad y, entre sus conclusiones, destaca la comparación entre los diferentes instrumentos que se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 2.25. Comparación entre los diferentes instrumentos.

INSTRUMENTO	Alpha de Cronbach	Correlación Satisfacción	Correlación Calidad
Modelo Servqual	.944	.460	.440
Modelo Servperf	.927	.559	.537
Modelo Servqual modificado	.954	.446	.441
Modelo Servqual revisado	.945	.457	.425
Modelo desempeño evaluado	.940	.472	.425
Modelo calidad normalizada	.955	.442	.422

Fuente: García Mestanza y Díaz Muñoz (2008, pp. 67-68).

### 2.2.3.2.3 Modelos basados en la jerarquización.

Los términos «atributos» y «dimensión» se utilizan en los diferentes modelos conceptuales y en relación con las características del servicio.

Por atributos se entiende cualquier parte, característica o aspecto que forma parte del servicio ofertado; por ejemplo, «limpieza de las instalaciones», «horarios de apertura», etcétera.

Las dimensiones, por su parte, se refieren a la agrupación de los atributos en aspectos más genéricos; por ejemplo, «elementos tangibles».

### 2.2.3.2.3.1 El modelo de Dabholkar, Thorpe y Rentz.

Estos autores proponen la existencia de tres niveles de dimensiones: el primero es el de las percepciones globales; en el segundo, se agrupan las dimensiones primarias, y el tercero es el de las subdimensiones de las anteriores.

Su ordenación escalonada se indica en la figura 2.27.

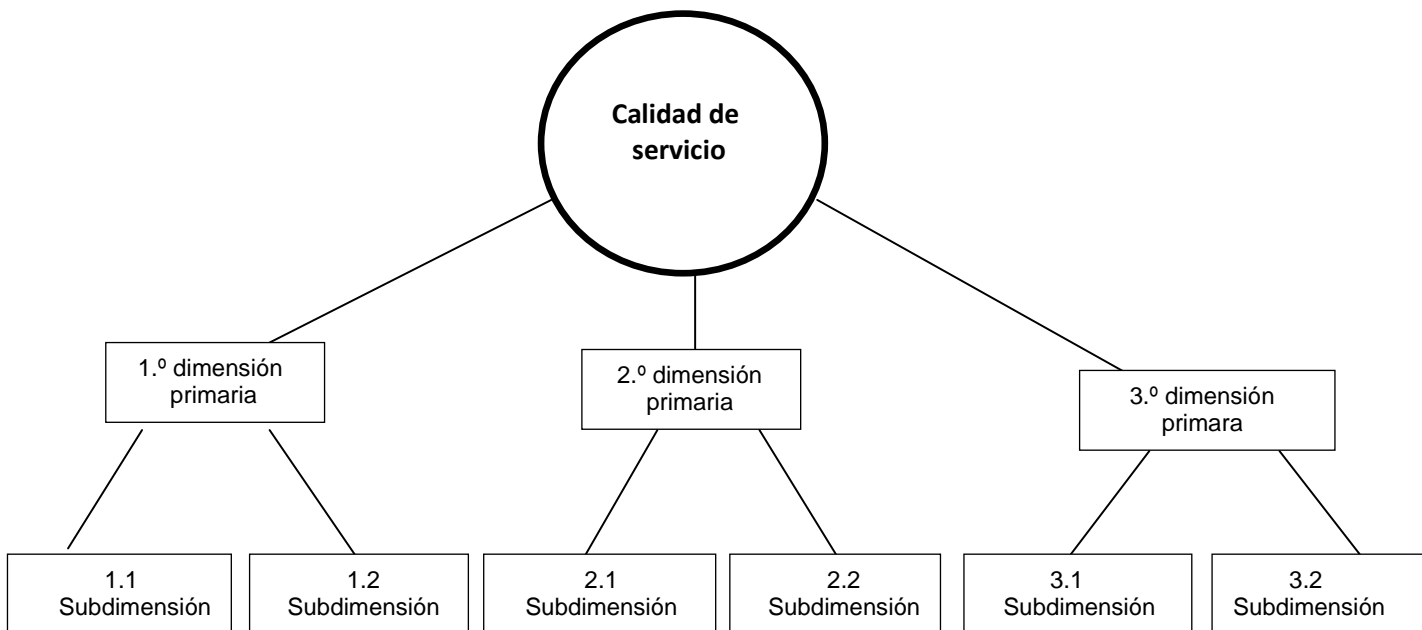


Figura 2.27. Modelo de Dabholkar, Thorpe y Rentz.

Fuente: Setó (2004, p. 28).

En este modelo, se contempla la calidad del servicio como la suma de las dimensiones y subdimensiones señaladas de una forma ordenada.

De esta forma:

$$\text{Calidad de servicio} = \sum (n \text{ dimensiones primarias}).$$

$$\text{Dimensión primaria} = \sum (n \text{ subdimensiones}).$$

### 2.2.3.2.3.2 El modelo de Brady y Cronin.

Siguiendo la línea del anterior modelo, Brady y Cronin determinan que las dimensiones primarias están compuestas por: calidad de la interacción, calidad del entorno físico y calidad del resultado. La suma de estas determina la calidad del servicio.

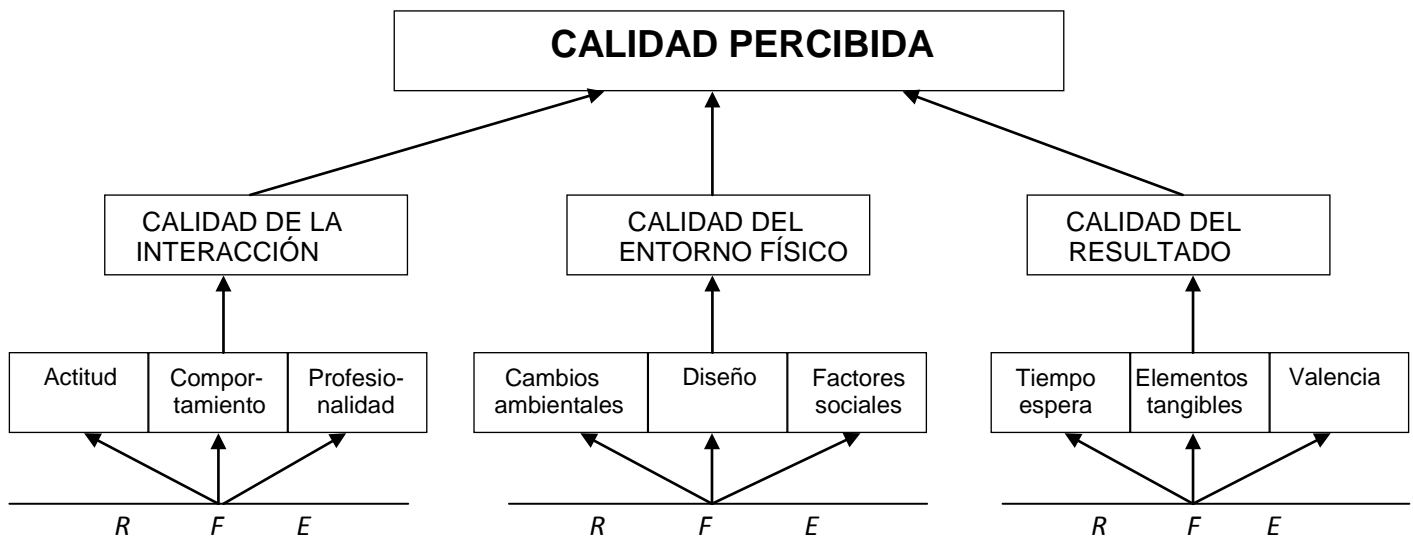


Figura 2.28. El modelo jerarquizado de Brady y Cronin.

Fuente: Brady y Cronin (2001, p. 35).

Donde: *R* = Capacidad de respuesta. *F* = Fiabilidad. *E* = Empatía.

Para Colmenares y Saavedra (2007), la calidad es una variable multidimensional cuya evaluación se basa en diferentes factores que deben establecerse por medio de modelos jerárquicos. Supone una importante longitud del cuestionario que permite la obtención de la calidad general y de la calidad en cada factor o dimensión. La cuantificación de la calidad utiliza los mismos procedimientos que en el modelo de Dabholkar, Thorpe y Rentz.

### 2.2.3.3 Modelos con implicaciones estratégicas.

Serrano y López (2005) muestran los modelos con implicaciones estratégicas, como el de Brogowicz, Delene y Li (1990) y el de Candido y Morris (2000).

El modelo de Brogowicz, Delene y Li hace hincapié en los aspectos gerenciales de las organizaciones. Los autores Serrano y López (2005, s. p.) parten de la idea de que *“los directivos deben prestar especial atención a la planificación, implementación y control tanto de la dimensión técnica como de la dimensión funcional de la calidad”*.

La valoración de la calidad se hace de una forma global por medio de:

- Las expectativas formadas por influencias externas, actividades tradicionales de Marketing e imagen corporativa de la empresa.
- Las percepciones constituidas por la oferta global y las expectativas previas.

En el modelo de Candido y Morris, identifican hasta 14 gaps relacionados con procesos de la dirección estratégica (se muestran en la tabla 2.26) de los que los encuadrados en rojo (del 1 al 7) pertenecen a la fase de formulación de estrategia, mientras que los encuadrados en azul (del 3 al 8) lo son de la realización de los procesos y los encuadrados en verde (del 5 al 14) se relacionan con el día a día de la organización.

Los autores Serrano y López presentan como conclusión de su trabajo (figura 2.29) una relación directa entre el proceso y sus fases de la dirección estratégica, y la posible existencia de *gaps* básicos definidos en:

- ✓ *Gap* estratégico. Diferencias en la fase de análisis y diagnóstico entre la empresa y el mercado en el que quiere estar.
- ✓ *Gap* de diseño. Explicaría las discrepancias en la fase de formulación de estrategias y consiste en las posibles discrepancias en el diseño y diferencias entre el resultado del análisis y prioridades establecidas en el mismo.

Tabla 2.26. Relación de *Gaps* y sus implicaciones estratégicas según Candido y Morris (2000).

<p>1. Percepciones de los directivos. 2. Estrategia de calidad del servicio.</p>
<p>3. Diseño y especificaciones del servicio en términos de expectativas del cliente. 4. Apoyo a función financiera de la calidad.</p>
<p>5. Comunicación interna. 6. Integración-coordinación. 7. Coordinación con otros elementos de la cadena de valor.</p>
<p>8. Selección y entrenamiento del personal, autonomía, poder, recompensas.</p>
<p>9. Prestación del servicio. 10. Comunicación externa. 11. Percepciones del personal de contacto sobre las expectativas del cliente. 12. Percepciones del personal de contacto sobre las percepciones del cliente. 13. Percepciones del cliente. 14. Evaluación de la calidad del servicio.</p>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Serrano Bedia y López Fernández (2005).

- ✓ *Gap* de ejecución. Corresponde a las diferencias entre el servicio planificado y el servicio realizado. Este gap se ve influido fundamentalmente por dos factores: la cultura y liderazgo de la organización, la actitud, comportamiento, motivación del personal de contacto; y, por otra, los medios de control de las especificaciones establecidas.
- ✓ *Gap* de relaciones externas. Agrupa las discrepancias de las expectativas sobre la imagen de la organización; se entiende que esta

se forma no solamente como resultado de las acciones de Marketing, sino de múltiples influencias externas.

- ✓ *Gap global.* Supone la gestión de los cuatro anteriores referidos a la diferencia entre expectativas y percepciones del cliente.

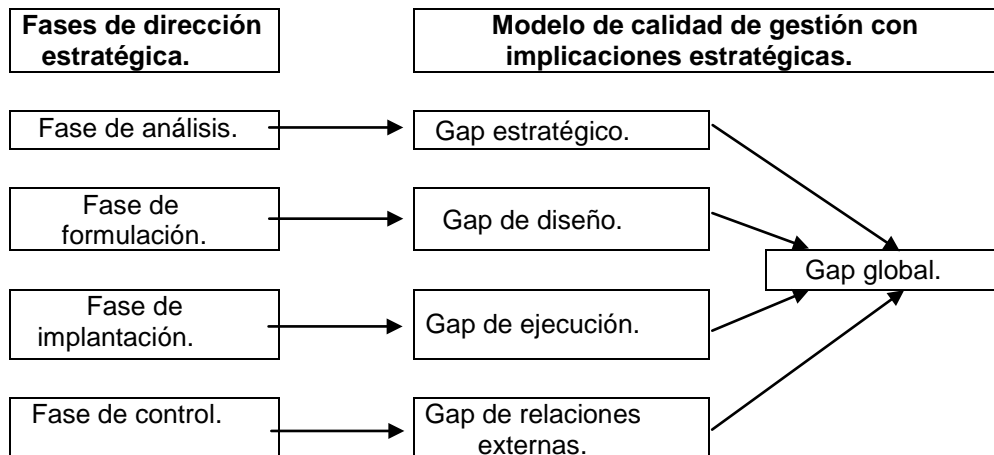


Figura 2.29. Fases de la dirección estratégica frente a los modelos de gestión con implicaciones estratégicas.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Serrano Bedia y López Fernández (2005).

#### **2.2.4 Multidimensionalidad de la calidad percibida.**

De los diferentes modelos expuestos, se puede deducir la existencia de una variedad de dimensiones, aunque no existe consenso en la determinación de las mismas. Muy al contrario, cada autor menciona diferentes dimensiones.

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

Moreno Casas et al. (1999, p. 19), en relación con la calidad del servicio público, comentan que *“para asegurar la calidad de un servicio, deberá ser fraccionado en sus componentes y determinar los compromisos que se imponen en relación con cada una de sus partes”*.

Quizá el elemento común que se presenta en los diferentes modelos es la multidimensionalidad del concepto.

En la tabla 2.27, se puede apreciar un esquema de las dimensiones estudiadas en cada modelo.

Tabla 2.27. Principales dimensiones de la calidad percibida.

<b>MODELOS</b>	<b>DIMENSIÓN</b>
Grönroos (1984)	Dimensión técnica. Dimensión funcional.
Grönroos y Gummerson	Dimensión técnica. Dimensión funcional. Calidad de servicio.
Rust y Oliver	Resultados. Entrega. Entorno.
Grönroos (1988)	Servicio esencial. Oferta. Imagen.
Eiglier, P. y Langeard, E.	Sistema organizacional. Soporte físico. Personal proveedor.
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)	Elementos tangibles. Fiabilidad. Capacidad de respuesta. Profesionalidad. Cortesía. Credibilidad. Seguridad. Accesibilidad. Comunicación. Comprensión del cliente. Elementos tangibles. Fiabilidad. Capacidad de respuesta. Seguridad. Empatía.
Del Molino et al. (2008)	Entorno físico. Organización. Interacción.

Fuente: Elaboración propia basada en los autores mencionados.

### **2.2.5 Instrumentos de medida de la calidad percibida.**

En este apartado, se presentan diferentes procedimientos de medición, si bien algunos de ellos ya han sido analizados anteriormente. Como afirman Martínez García y Martínez Caro (2006, p. 1), *“la necesidad de contar con instrumentos de medida adecuados se muestra, por tanto, fundamental para que las organizaciones puedan valorar la percepción de calidad de servicio desde el punto de vista del consumidor”*. Sin embargo, se debe partir del hecho de que las características distintivas de los servicios (tales como su intangibilidad, heterogeneidad, carácter perecedero, simultaneidad de producción y consumo, y presencia activa del cliente usuario, entre otras) dificultan su medición.

Suponen, para Ruiz-Olalla (2001, p. 63), las *“unidades de medida que permite, el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”*.

Las mediciones de la calidad en los servicios, siguiendo a Fernández Barcala (1996), se han agrupado en medidas internas y externas.

#### **A) Medidas internas.**

Se centran en la comprobación por parte de la empresa del cumplimiento de los estándares de calidad. Se trata de las llamadas medidas objetivas, que se aplican, fundamentalmente, en las empresas de producción, aunque también se emplean en las empresas de servicios para la comprobación de estándares, control de la calidad y como patrones de comparación.

Dentro de este bloque de medidas, se encuentran:

- Diagrama de flujo de servicio. Supone la representación del proceso del servicio, y consiste en una visualización del mismo en la que los empleados pueden evaluarse con relación a la producción del servicio. En la figura 2.30, se puede apreciar un ejemplo de diagrama de flujo de un servicio deportivo.
- Gráfico del control de procesos. Consiste en una representación gráfica de los determinantes que los clientes consideran importantes para valorar la calidad. En la figura 2.31, se muestra un ejemplo de gráfico de un control puntualidad en un centro de actividad física.

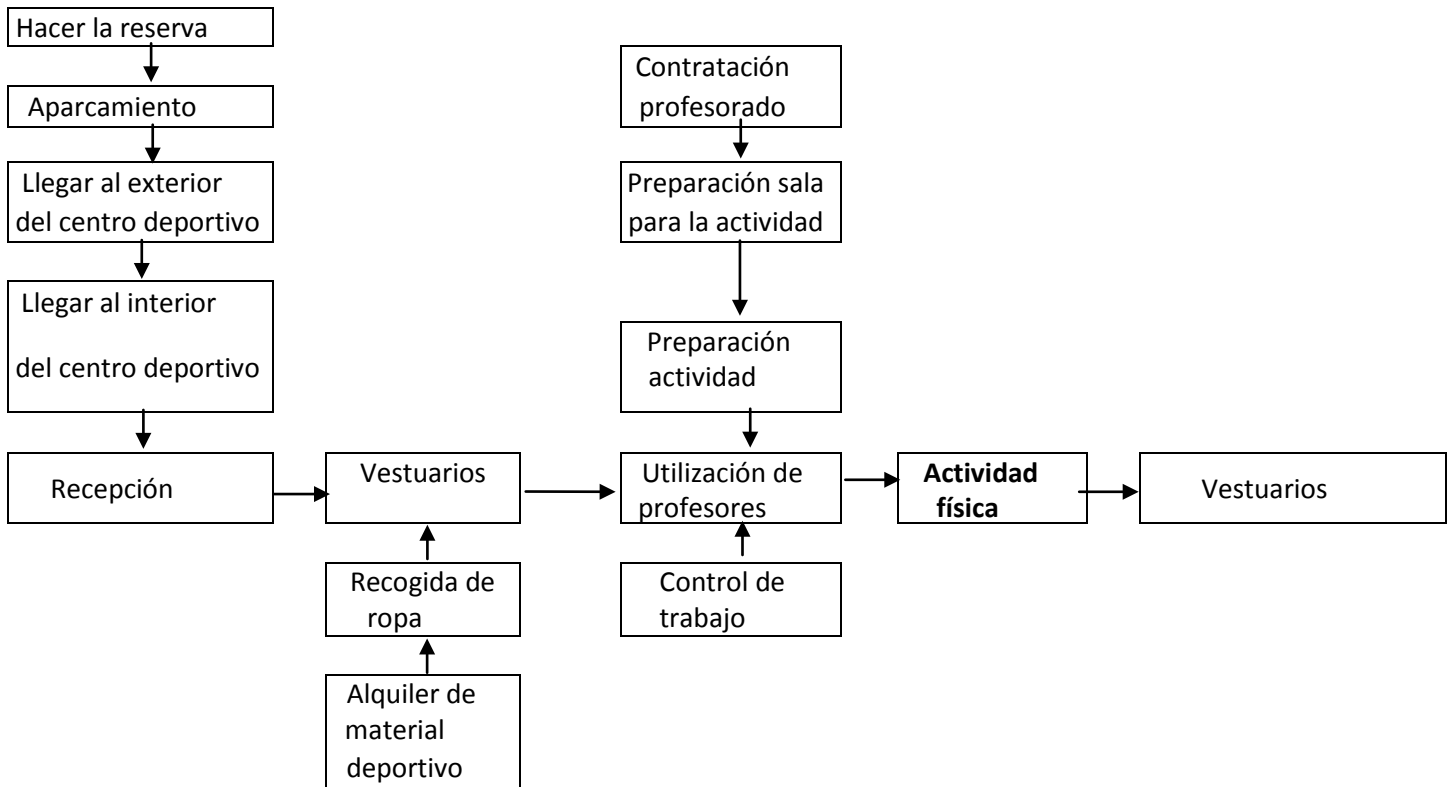


Figura 2.30. Ejemplo de un diagrama de flujo en un servicio de actividad física.  
Fuente: Elaboración propia.

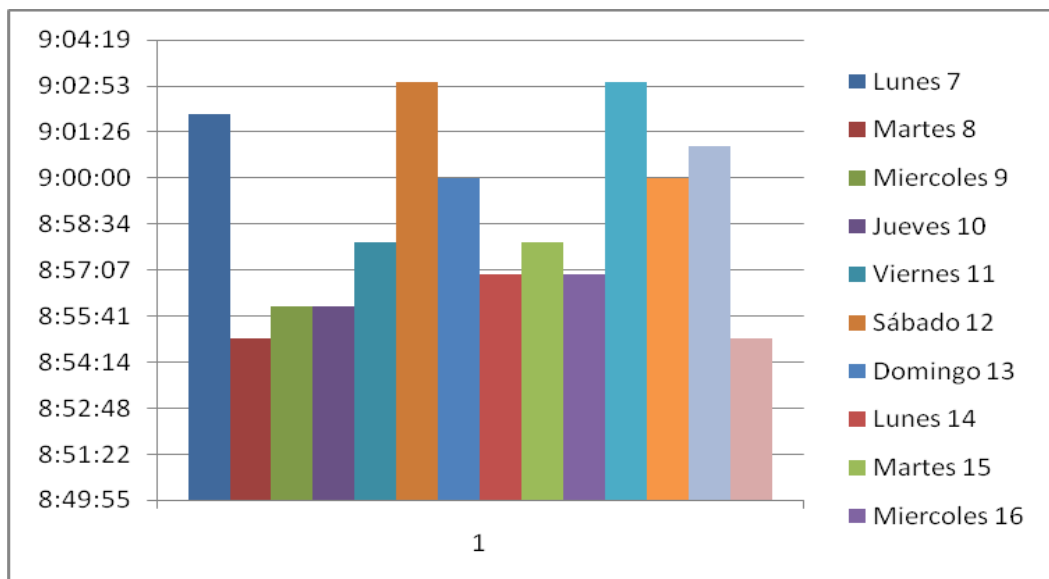


Figura 2.31. Ejemplo de un gráfico de control de la puntualidad en el comienzo de una clase colectiva.  
Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama de causa-efecto. Supone el análisis de un problema concreto y un estudio de las causas, así como las acciones que inciden en el mismo.

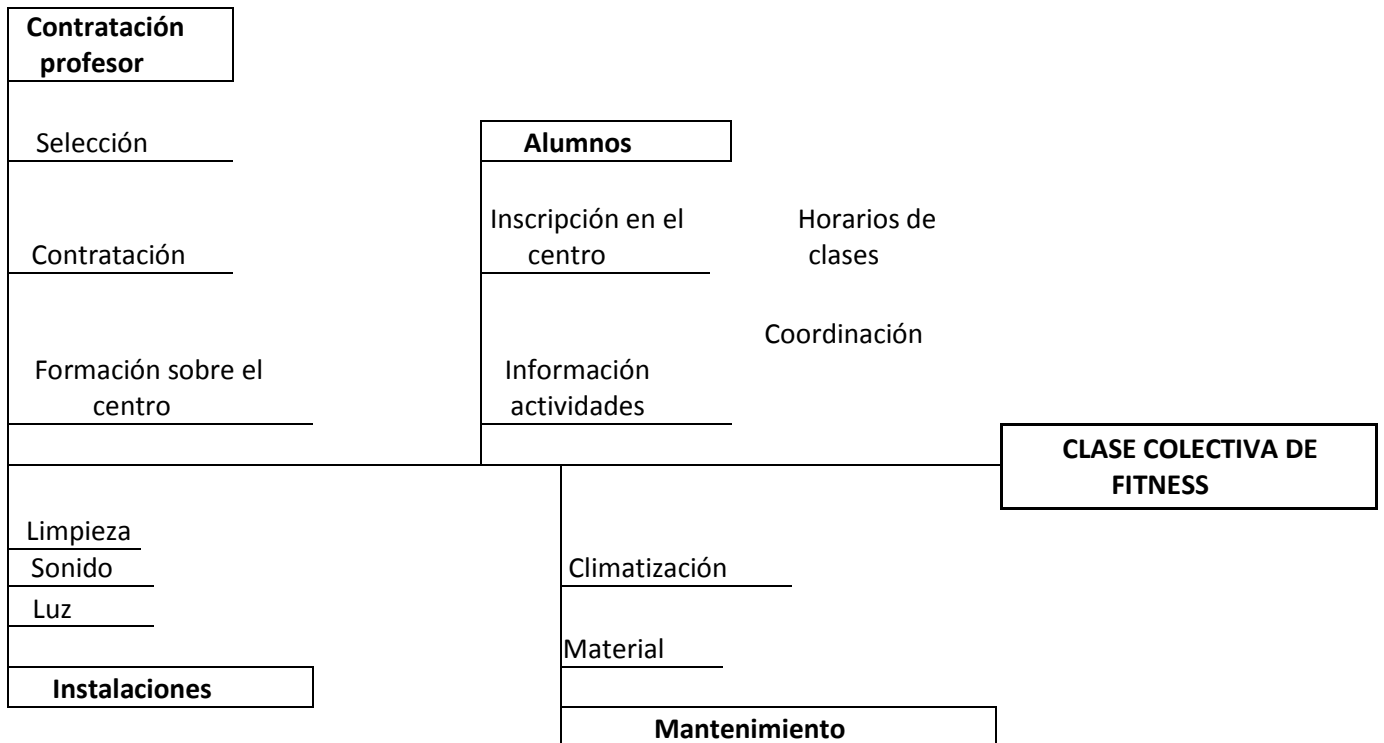


Figura 2.32. Ejemplo de un diagrama de causa-efecto en un centro de actividad física.

Fuente: Elaboración propia.

- Diagrama de Pareto.  
El diagrama de Pareto es un método gráfico para establecer cuáles son los problemas más importantes de una determinada situación y, por consiguiente, las prioridades de intervención. Se fundamenta en el principio de Pareto, que afirma que, en todo grupo de elementos o factores que contribuyen a un mismo efecto, unos pocos son responsables de la mayor parte de dicho efecto. También es conocido como el 20%-80%.

En la tabla 2.28, se muestra el número de incidentes de una determinada actividad en un centro de *fitness* y su correspondiente porcentaje, mientras que la figura 2.33 recoge su representación gráfica.

Tabla 2.28. Ejemplo de un control de Pareto en un centro de actividad física.

ACTIVIDAD	Nº DE INCIDENTES	PORCENTAJE
Ciclo indoor	21	20.4
Salsa	18	17.5
Pilates	12	11.7
Natación	10	9.7
Espalda	9	8.7
Just Pump	7	6.8
Step	6	5.8
Batuka	5	4.9
Aerobic	5	4.9
Abdominales	4	3.9
Mejoramiento	4	3.9
Tropical	2	1.9
<b>TOTAL</b>	<b>103</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Elaboración propia.

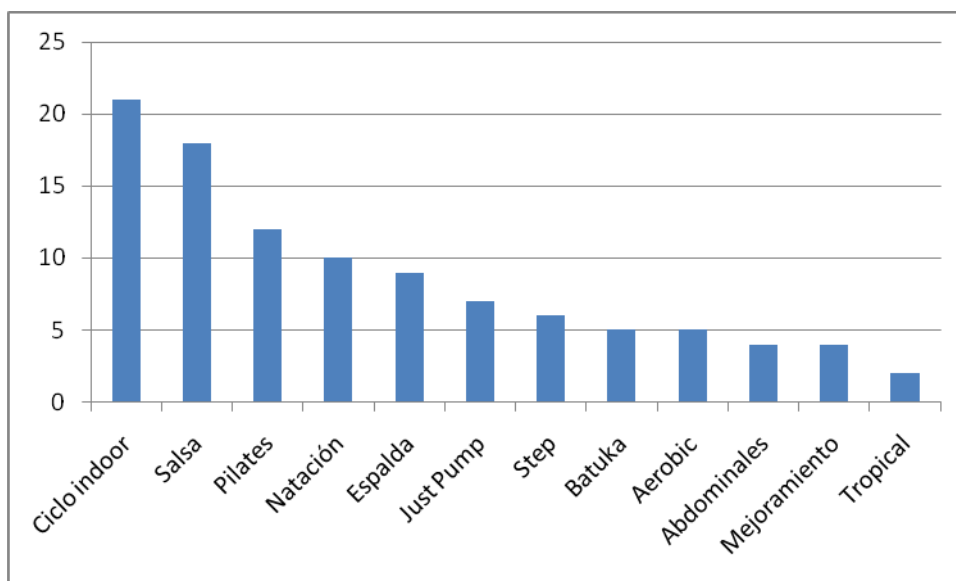


Figura 2.33. Representación gráfica del número de incidentes por actividad.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar, las tres primeras actividades originan prácticamente el 50% de las incidencias.

### **B) Medidas externas.**

Se producen a partir de la valoración de los clientes por medio de dos grupos de procedimientos:

- Medidas cualitativas. Análisis de las deserciones de clientes, análisis de las quejas e incidente crítico de Flanagan.
- Medidas cuantitativas. Utilización de encuestas con cuestionarios escritos, bien genéricos o bien elaborados *ad hoc* para un servicio o centro concreto.

Entre las encuestas generales, quizá las más utilizadas son los instrumentos Servqual, Servperf, EP y NQ, a los que nos hemos referido en un apartado anterior.

## **2.2.6 La calidad percibida en las organizaciones de actividad física.**

En el apartado dedicado al comportamiento del consumidor de actividades físicas, se ha podido comprobar el creciente impacto que están teniendo en nuestra sociedad las empresas que ofrecen tales actividades. Esto, unido a la creciente inestabilidad en este sector empresarial, ha originado la necesidad de obtener una diferencia competitiva basada en la calidad que permita la permanencia de la organización.

Como afirma Ruiz-Olalla (2001, p. 157), *“la calidad del servicio se ha convertido en un elemento estratégico de diferenciación entre las organizaciones que compiten entre sí, de ahí su creciente interés y estudio por mejorarla [...] y por tanto un compromiso para la organización deportiva que quiera diferenciarse con una buena gestión y tener la llave para que se produzca una satisfacción conjunta de los grupos de interés”*.

Tsitskari, Tsiotras y Tsiotras (2006) presentan un trabajo en el que, después de hacer una revisión de la literatura existente, determinan que tanto la conceptualización como la medición de la calidad en el ámbito de los servicios

relacionados con el deporte y la actividad física se encuentran en una etapa de desarrollo y con una gran dispersión en cuanto los criterios utilizados. Destaca la estructura multidimensional en los instrumentos de valoración.

Para Boned Pascual (2007, p. 69), *“el cliente de los centros de fitness no valora por separado las partes de las que se compone el servicio que consume. La percepción de la calidad del servicio se realiza de una forma holística, valorando el producto final que ofrece el centro en su conjunto”*.

En relación con las empresas de servicios deportivos, Calabuig, Quintanilla y Mundina (2008, p. 26) afirman que *“todo esto hace que cada vez sean más las investigaciones que tratan de identificar los puntos clave a tener en cuenta para obtener el máximo rendimiento, coincidiendo una parte de ellas en el estudio de la satisfacción y la calidad de los servicios deportivos desde el punto de vista del usuario”*.

Esta necesidad es notoria en las organizaciones deportivas y, como afirma Dorado (2010, p. 1), *“la gestión del deporte a través de la calidad es un elemento estratégico”*. Ya no es suficiente utilizar la imitación o la intuición como elementos o criterios de gestión, necesitan ser cada día más eficientes en el manejo de sus recursos y deben ser capaces de anticiparse en el tiempo a las necesidades de los clientes externos e internos.

La gestión de los servicios por medio de la calidad en una organización de actividad física permite evolucionar acorde con las necesidades y demandas de los usuarios.

En la literatura especializada, se citan diferentes estudios cuya agrupación resulta compleja dada su amplitud temática. Calabuig (2005) presenta un intento de ordenar los diferentes trabajos basándose en su ámbito de estudio y encuentra tres perspectivas: psicosocial, económico-empresarial y perspectiva del Marketing. Sin embargo, resulta complejo encuadrar a un estudio concreto considerando una sola perspectiva.

Son numerosos los trabajos que abordan la utilización de la calidad en organizaciones de actividad física y que podemos encontrar en la literatura. Con una pretensión taxonómica, los hemos dividido en cuatro tipos:

- A. Trabajos que muestran la adecuación a un modelo genérico de calidad.
- B. Trabajos que se centran en el desarrollo de un modelo específico.

C. Trabajos que se centran en la comprobación de las dimensiones de estudio.

D. Trabajos que desarrollan un modelo centrado en un determinado evento deportivo.

Sin embargo, en algunos casos, resulta complejo incluir un determinado estudio en uno u otro grupo, ya que la amplitud de miras del propio estudio implicaría su inclusión en varios de ellos.

#### A. Adecuación a un modelo genérico.

Aquí se recogen los trabajos que han tratado de adaptar un modelo general preexistente a las peculiaridades de una organización de actividad física, ya sea pública o privada.

Tabla 2.29. Estudios sobre la adecuación a un modelo genérico.

<b>Autor y año.</b>	<b>Modelo genérico.</b>
Marqués y Gerico (1998)	Modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM)
Mundina et al. (1998)	Grönroos (1993)
Marqués y Gerico (1998)	Modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM)
Mundina et al. (1998)	Grönroos (1982)
Howat, et al. (1993)	Propuesta de medición y control de la calidad de servicio en centros deportivos
Núñez (2004)	Modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM)
Alexandris et al. (2004)	Modelo de Brady y Cronin (2001)
Cristóbal Fransi y Gómez Adillón (2004)	Método Delphi en el Servqual
Redondo, Olivar y Redondo (2006)	Modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM)
Paterna (Valencia)	Modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM)
Peñas Gómez (2009)	ISO, EFQM y CMI

Fuente: Elaboración propia.

En su trabajo, Marqués y Gerico (1998) abordan el tema de los recursos humanos desde la calidad total y establecen el modelo europeo de excelencia empresarial que los autores proponen como un buen modelo de gestión integral de las organizaciones deportivas. Estos autores instauran la utilización del modelo EFQM (modelo europeo de excelencia empresarial) como modelo integral de la calidad en organizaciones deportivas que trata de buscar el máximo rendimiento en

los recursos humanos y satisface en ellos: las expectativas de los trabajadores, su calidad de vida, su rendimiento personal y la comunicación interna en la organización.

Para los citados autores, la calidad de servicio depende en gran medida de la capacidad de las personas que están en contacto con los usuarios: *“en muchas ocasiones, los usuarios evalúan la calidad del servicio deportivo únicamente en base a las aptitudes y capacidades personales y profesionales de los técnicos del servicio”* (Marqués y Gerico, 1998, p. 226).

Mundina et al. (1998) analizan la satisfacción de los usuarios de las escuelas del mar de la Generalitat Valenciana y corroboran las tesis de Grönroos (1993) cuando afirma que la evaluación depende de los momentos de la verdad. Estos autores valoran las dimensiones que el usuario utiliza para valorar la calidad referentes a:

- La calidad técnica, que supone una valoración objetiva del servicio.
- La calidad funcional, que supone una valoración subjetiva que depende de la interacción con la organización, aspectos relacionales y emocionales.

Para los mismos autores Mundina et al. (1998, p. 298), *“no es suficiente conseguir la satisfacción o bienestar del empleado con la esperanza de que ello repercutirá en la calidad del servicio ofrecido. La satisfacción y por extensión la calidad en los servicios deportivos debe formar parte de la filosofía de gestión y marketing de la organización y por lo tanto estará incluida en todos los actos de esta”*.

Marqués (1999) propone la certificación y normalización de las entidades deportivas mediante las normas ISO 9000 publicadas por el Comité Europeo de Normalización (CEN) con el objetivo de mejorar la gestión deportiva y aumentar la fidelidad de los clientes.

Morales y Hernández Mendo (2004) realizan una evaluación de la calidad de los programas de actividad física municipal utilizando el instrumento Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry en el inventario de calidad en programas de actividad física (ICPAF).

Numerosas organizaciones municipales han adoptado algún sistema de gestión de la calidad. Los dos modelos de mayor difusión e implantación en España corresponden al modelo europeo (EFQM) y al estadounidense (ISO 9000) en sus diferentes actualizaciones.

Núñez (2004) explica cómo se desarrolla la implantación del modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM) en el servicio municipal de deportes del Ayuntamiento de Paterna (Valencia).

Alexandris et al. (2004) aplican el modelo de Brady y Cronin (2001) para analizar la relación existente entre la calidad de servicio, la satisfacción del consumidor y el compromiso psicológico en un club de *fitness*. Como principales conclusiones, se puede decir que el entorno físico y la calidad del resultado son las dos dimensiones de calidad que tienen una influencia más significativa sobre la satisfacción.

Por su parte, Redondo, Olivar y Redondo (2006, p. 11) se plantean *“obtener una herramienta útil para conocer cuáles son los puntos fuertes de la organización y las principales áreas de mejora”*, y concluyen afirmando que *“el modelo europeo de excelencia EFQM es una herramienta eficaz para conocer la situación de la organización”* (p. 145).

López Hernández, López Viñegla y Rodríguez Nieto (2007) presentan una planificación estratégica en entidades deportivas públicas y privadas a través del Cuadro de Mando Integral.

Otra aproximación ha aportado un marco conceptual desarrollado por Howat et al. (1993). Estos autores también realizan una propuesta de medición y control de la calidad del servicio en centros deportivos de Australia.

## **B. Desarrollo de un modelo específico.**

Algunos trabajos pretenden establecer un nuevo modelo de gestión de la calidad generalmente específico para una organización concreta. En la tabla 2.30, se puede apreciar una relación cronológica de, quizá, los más notorios.

Un modelo frecuentemente nombrado es el de Kim y Kim (1995), quienes desarrollaron una investigación sobre la adecuación del Servqual como medida de la calidad percibida de los servicios deportivos en Corea, y presentan el cuestionario QUESC (*Quality Excellence of Sports Centers*).

Las dimensiones obtenidas por el QUESC se centran en el ambiente, la actitud de los empleados, la fiabilidad, la información, la programación, la consideración personal, el precio, la exclusividad, la privacidad, la conveniencia, la estimulación y la oportunidad social.

Según estos autores, solo siete de las doce dimensiones halladas muestran correlación con la escala de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).

Howat et al. (1996), en centros de actividad física de Australia, desarrollaron el cuestionario QSC (*Quality in Sport and leisure Centres*), en el que comparaban la eficiencia del centro (entendida como utilización de los recursos) y la eficacia (satisfacción del cliente), y encontraron que las dimensiones del instrumento son las siguientes: servicios básicos, calidad del personal, instalaciones en general y servicios secundarios.

Tabla 2.30. Estudios sobre desarrollo de un modelo específico.

<b>Autor y año.</b>	<b>Desarrollo de un modelo específico</b>
Kim y Kim (1995).	QUESC ( <i>Quality Excellence of Sports Centers</i> ).
Howat, Absher, Crilley y Milne (1996).	QSC ( <i>Quality in Sport and leisure Centres</i> ).
Moreno y Gutiérrez (1997).	Cuestionario para el Análisis de la Demanda de Programas Acuáticos (CADPA).
Luna-Arocas, Mundina y Carrión (1998).	Momentos en que el cliente entra en contacto con el servicio, momentos de la verdad.
Aranguren (1998).	La calidad en la entidad deportiva aplicada a la gestión total de la empresa.
Luna-Arocas, Mundina y Gómez (1998).	Neptuno.
Barrandiaran (1998).	Servicios públicos de carácter sociocultural.
Triadó y Aparicio (1999).	Centros deportivos municipales de Barcelona.
Hernández Mendo (2001).	Inventario de Calidad en Programas de Actividad Física (ICPAF).
Morales, Hernández-Mendo, y Blanco (2005).	Valoración económica, integración social y salud.
Calabuig Moreno (2005).	Aplicación del Neptuno.
Dorado (2006; 2009).	Los servicios deportivos municipales.
Pérez, Crespo y Calabuig (2008).	Influencia de la instalación en la calidad de eventos deportivos.
Nuviala et al. (2008).	Escala de Percepción de Organizaciones Deportivas (EPOD).
Gálvez Ruiz, P. (2011).	Cuestionario de evaluación de la calidad de los servicios deportivos (CECASDEP).

Fuente: Elaboración propia.

Moreno y Gutiérrez (1997) presentan, dentro del Cuestionario para el Análisis de la Demanda de Programas Acuáticos (CADPA), una escala de medida de la satisfacción en instalaciones acuáticas cubiertas. Parte de la conceptualización teórica de dicha satisfacción en el uso de las instalaciones y supone cuatro factores: satisfacción general, insuficiencias en la instalación, situación de los vestuarios y personal de la instalación.

Luna-Arocas, Mundina y Carrión (1998) consideran que el desarrollo de la herramienta recoge todos los momentos en que el cliente entra en contacto con el servicio, los momentos de la verdad. Establecen una medida de la satisfacción por la calidad prestada en los servicios de un club deportivo. La medición de la satisfacción tendría cinco fases: 1.<sup>a</sup> centrada en los elementos tangibles, primeras impresiones del usuario y horarios, 2.<sup>a</sup> servicios concretos, 3.<sup>a</sup> hábitos de conducta del centro deportivo, 4.<sup>a</sup> motivaciones deportivas de los usuarios, y 5.<sup>a</sup> análisis cualitativo con preguntas abiertas.

Para Aranguren (1998), la calidad en la entidad deportiva debe aplicarse a la gestión total de la empresa y analiza la contabilidad analítica de explotación con la finalidad de obtener un buen resultado en el desarrollo de un plan de calidad.

Barandiaran (1998) presenta un estudio en el que establece un modelo de medición de la satisfacción de los usuarios de servicios públicos de carácter sociocultural (biblioteca y polideportivo) en un municipio del País Vasco. Determina las dimensiones que definen dicha satisfacción desde el punto de vista del usuario y establece posibles líneas de mejora. Toma la calidad de la prestación recibida como indicador y, siguiendo el modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), define la satisfacción global como el sumatorio de las percepciones menos las expectativas de cada una de las dimensiones que definen la calidad de servicio multiplicando cada una de ellas por el peso relativo que se le otorga. Las dimensiones de la calidad de servicio son las mostradas en la tabla 2.31 en el caso de polideportivos.

Luna-Arocas, Mundina y Gómez (1998) presentan una escala para medir la calidad de servicio y la satisfacción en usuarios de servicios náuticos (Neptuno). Después de analizar las escalas Servqual y QUESC, consideran la satisfacción del usuario basándose en diez aspectos: comida, tiempo libre, clases, horarios, material náutico, limpieza, conserjería, comida complementaria, teoría y estado del entorno náutico.

Tabla 2.31. Distribución de dimensiones y atributos según Barandiaran (1998).

1. <sup>a</sup> dimensión.	Accesibilidad humana.	Comunicación. Trato con el personal.
2. <sup>a</sup> dimensión.	Accesibilidad material.	Unidad/dispersión de instalaciones. Precio de los servicios. Disponibilidad, horarios. Control horario, turnos. Servicio de información. Acondicionamiento de espacios. Accesos para discapacitados.
3. <sup>a</sup> dimensión.	Dinamización.	Variedad de cursos. Adaptación a la demanda.
4. <sup>a</sup> dimensión.	Instalaciones.	Mantenimiento. Confort. Posibilidad de atender urgencias médicas.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Barandiaran (1998).

Triadó y Aparicio (1999) han tratado de identificar los elementos que más influyen en la satisfacción de los clientes en los centros deportivos municipales de Barcelona. Su estudio presenta cinco factores determinantes: la calidad de las instalaciones, los recursos humanos de calidad, los costes, la comunicación y la importancia del entorno social.

Cristóbal Fransi y Gómez Adillón (2004) presentan una adaptación de la herramienta Servqual a las entidades deportivas por medio de la utilización del método Delphi (discusión entre expertos) de tres rotaciones. Consideran que este método es un instrumento válido y simplifica la confección de la escala.

Calabuig Moreno (2005) presenta un estudio sobre la calidad percibida en servicios náuticos y la adecuación de un instrumento (Neptuno) para: 1) conocer aspectos relevantes de la gestión de las escuelas del mar de la Generalitat Valenciana, 2) analizar cómo se percibe el servicio, 3) analizar la evolución en la percepción de la calidad y en la satisfacción de los usuarios de las citadas escuelas.

Entre sus conclusiones, destaca que las dimensiones que definen el servicio deportivo de las escuelas del mar de la Generalitat Valenciana son: la comida, el tiempo libre, las clases, la limpieza, el material náutico, la comida complementaria, los horarios, la conserjería, el estado del entorno náutico y la teoría.

Morales, Hernández-Mendo y Blanco (2005) presentan un estudio en el que valoran los diferentes programas de actividad física en su relación económica y los beneficios obtenidos en salud e integración social.

Dorado (2006 p. 8) analiza un modelo de gestión de la calidad aplicable a los servicios deportivos municipales. Para el autor, la medida de la calidad del servicio está unida a la de satisfacción, *“la calidad del servicio deportivo se mide en función del grado en que se satisfagan las expectativas y necesidades razonables de los usuarios”*. Entiende por «necesidades razonables» lo determinado por Marqués y Gerico (1998) cuando afirman que corresponden *“al conjunto de necesidades, deseos, intereses, sensaciones y valores que el usuario espera recibir a cambio de un precio, cuya adecuación juzga para calificar y decidir entre las diversas opciones”*.

Nuviala et al. (2008), siguiendo la línea de Sanz et al. (2005), desarrollan una Escala de Percepción de Organizaciones Deportivas (EPOD) que pretende constituirse en (p. 14) *“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”*.

En la tabla 2.32, se pueden ver los diferentes ítems del instrumento ordenados en función de las dimensiones de percepción. La valoración de cada ítem que realizan los autores es por medio de una escala tipo Likert con cinco valores.

Se han establecido la valoración media y la desviación típica de cada dimensión, datos que se muestran en la tabla 2.33 en una escala del 1 al 5 y que, como se puede apreciar, son muy altos. Es de destacar que la mayor valoración corresponde a la dimensión técnicos y la menor, a la dimensión instalaciones.

Tabla 2.32. Ítems del instrumento EPOD.

<b>DIMENSIONES DE LA PERCEPCIÓN</b>
<b>TÉCNICOS</b>
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 alumnos-usuarios.
Considera que el monitor anima suficientemente al grupo.
Percibe que el monitor tiene las clases bien planificadas.
<b>INSTALACIONES Y MATERIAL</b>
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.
<b>ACTIVIDADES</b>
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.
Está 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.
<b>IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN</b>
Las instalaciones disponen de algún medio para transmitir sus sugerencias (buzón de sugerencias, tablón de anuncios)
La información sobre las actividades que se desarrollan en el centro es la 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 Nuviola et al. (2008, p. 14).

Tabla 2.33. Valores medios y desviaciones típicas de EPOD.

<b>DIMENSIONES</b>	<b>MEDIA</b>	<b>DESV.</b>
Dimensión técnicos	4.2445	0.7945
Dimensión instalaciones	3.8088	0.8441
Dimensión actividades	3.9491	0.8075
Dimensión imagen de la organización	4.1922	0.7523

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos de Nuviala Nuviala et al. (2008).

Los coeficientes de fiabilidad mostrados por la totalidad del instrumento y por las diferentes dimensiones, como se puede apreciar en la tabla 2.34, presentan valores del alpha de Cronbach muy altos.

Tabla 2.34. Coeficiente de fiabilidad de las dimensiones de EPOD

<b>DIMENSIONES</b>	<b>N.º DE ÍTEMS</b>	<b>ALPHA DE CRONBACH</b>
Escala total	28	0.919
Dimensión técnicos	6	0.816
Dimensión instalaciones	8	0.847
Dimensión actividades	8	0.807
Dimensión imagen de la organización	6	0.822

Fuente: Nuviala Nuviala et al. (2008, p. 12).

Gálvez Ruiz (2011) presenta el instrumento CECASDEP con el objetivo principal de evaluar la calidad percibida de los servicios municipales deportivos a través de dicho cuestionario.

### **C. Comprobación de las dimensiones.**

En este apartado, se refieren los estudios que pretenden conocer las dimensiones y atributos que constituyen la calidad del servicio ofrecido. Pueden observarse en la tabla 2.35.

Tabla 2.35. Estudio sobre comprobación de dimensiones.

<b>Autor y año.</b>	<b>Comprobación de dimensiones.</b>
MacKay y Crompton (1988).	Evaluar la calidad de servicios recreativos, públicos y privados.
Crompton y MacKay (1989).	Comprobar dimensiones del Servqual.
Crompton, MacKay y Fesenmaier (1991).	Igualdad de dimensiones que en el modelo original.
Martínez del Castillo y Rodríguez Romo (1998).	Análisis de variables.
Absher, Howat, Crilley, y Milne (1996).	Cuatro dimensiones.
Calabuig y Saura (1999).	Cuatro dimensiones
Dorado y Gallardo (2004).	Cinco dimensiones.

Fuente: Elaboración propia.

MacKay y Crompton (1988) presentaron un modelo conceptual para evaluar la calidad de servicios recreativos o de ocio en sectores públicos y privados. Los autores definen la calidad como el resultado de una comparación entre las expectativas de un servicio y la percepción de lo recibido.

Crompton y MacKay (1989) realizaron un trabajo para determinar si las dimensiones utilizadas en el Servqual son las mismas que los usuarios de determinadas actividades físicas utilizan para la determinación de su calidad. Concluyen que existe una coincidencia notoria.

Crompton, MacKay y Fesenmaier (1991), haciendo hincapié en las dimensiones de la calidad, concluyen en la confirmación de cuatro de las existentes en el modelo original. Las dimensiones confirmadas son: seguridad, confianza, receptividad y dimensiones tangibles.

Por su parte, Absher et al. (1996) establecen la existencia de cuatro dimensiones: servicios básicos, calidad del personal, instalaciones en general, y servicios secundarios.

Martínez del Castillo y Rodríguez (1998), partiendo de la calidad como proceso, como resultado y de los factores de servucción, analizan algunas variables que inciden en la calidad de las organizaciones, entre las que destacan: accesibilidad urbanística, accesibilidad arquitectónica, control de los accesos, espacios auxiliares y espacios complementarios de la oferta.

Calabuig y Saura (1999), en un servicio deportivo público como el de la Universidad de Valencia, han realizado estudios sobre la calidad percibida por los usuarios. En estos trabajos, se aportan resultados de cómo pueden utilizarse las medidas de satisfacción para mejorar la gestión de las instalaciones deportivas. Estos autores concluyen que, en el caso de esta universidad, los dos factores más influyentes en la satisfacción son la gestión de las instalaciones y la gestión del personal. Dentro de la dimensión «personal del servicio de deportes», los resultados demuestran que el personal directamente relacionado con las actividades deportivas obtiene la mayor valoración, y que el personal no relacionado con el deporte se codifica de un modo más global (Luna-Arocas y Calabuig, 1999).

Otros autores (Mundina et al., 1998) realizan un análisis visual sobre los aspectos de calidad del servicio de deportes de esta universidad desde el punto de vista de los “momentos de la verdad”, incidiendo en las situaciones en que los usuarios entran en contacto con algún recurso del servicio.

Dorado y Gallardo (2004a) analizan la satisfacción de los usuarios de servicios deportivos municipales en Castilla la Mancha considerando las siguientes dimensiones: coste, personal, instalaciones, calidad y general. Estas dimensiones se valoran en relación con la edad del encuestado. Concluyen comprobando que la dimensión mejor valorada es el personal.

**D. Desarrollo del modelo en un evento deportivo.**

En este apartado, se agrupan los trabajos realizados en un evento deportivo.

Tabla 2.36. Trabajos basados en un modelo para un evento deportivo.

<b>Autor y año.</b>	<b>Desarrollo de un modelo para un evento deportivo</b>
O'Neill, Getz y Carlsen (1999).	Evento deportivo de surf en Australia.
Theodorakis et al. (2001).	Baloncesto profesional en Atenas, Grecia (SPORTSERV).
Kelley y Turley (2001).	Baloncesto en EE.UU.
Costa, Tsitskari, Tzetzis, y Gouda (2004).	Campamento de atletismo en Grecia.
Mundina et al. (2005).	Juegos del Mediterráneo. Almería, 2005.
Crespo, Pérez y Calabuig (2008).	Fútbol en España.
Campos, Crespo y Calabuig (2008).	Reunión internacional de atletismo, España.
Calabuig y Crespo (2009).	Utilización del método Delphi.

Fuente: Elaboración propia.

O'Neill, Getz y Carlsen (1999) evalúan la calidad de servicio que perciben los visitantes a un evento deportivo de surf en Australia. Ponen de manifiesto los rasgos considerados esenciales: elementos tangibles, personal y otros servicios (como la señalización y la seguridad).

Theodorakis et al. (2001) analizan la relación existente entre la calidad de servicio y la satisfacción de los espectadores de dos partidos de baloncesto profesional en Atenas, Grecia. Los datos se obtuvieron a partir de un cuestionario sobre calidad de servicio propuesto por los autores, el Sportserv. Los resultados indican que las dos dimensiones que adquieren mayor importancia son la accesibilidad y los elementos tangibles.

Kelley y Turley (2001) desarrollan una escala de medida de la calidad percibida específica para un evento deportivo de baloncesto en EE.UU. Partiendo de 35 dimensiones teóricas, encuentran nueve factores relevantes: empleados, precios,

facilidad de acceso, servicios complementarios, confort ventilación, experiencia de juego, espectáculo, conveniencia y poder fumar.

Costa et al. (2004) presentan la valoración de las diez dimensiones de calidad de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) en un campamento de atletismo en Grecia. Pretenden comprobar si dichas dimensiones se mantienen en la valoración de los niños participantes como lo hacen en sus padres. Se aprecian cinco dimensiones en los niños: programa de capacitación, alegría-intención, seguridad y conveniencia en las instalaciones, beneficios corporales y relaciones con los entrenadores. Y cuatro en los padres: instalaciones de alojamiento, entrenador, alegría-intención y acceso-comunicación.

Rial Boubeta presentó, en 2007, un estudio sobre la evaluación de la calidad percibida con la aplicación del IPA (*Importance-Performance Analysis*) como herramienta de gestión en servicios deportivos, estableció un posible diagnóstico diferencial del servicio por segmentos de usuarios y recomendó posibles acciones estratégicas para cada uno de los grupos de clientes.

Pérez, Crespo y Calabuig (2008) analizan la influencia de la instalación en la percepción de la calidad en espectadores de eventos deportivos, y encuentran que el tipo de instalación no define la calidad del evento. Presentan un estudio con la finalidad de analizar la calidad percibida de los espectadores del fútbol en una competición internacional y aprecian notorias diferencias en función del género y de la edad.

Por su parte, Pérez, Crespo y Calabuig (2008) investigan la calidad percibida por los espectadores en una reunión de atletismo en Valencia (España) utilizando un cuestionario que analiza la calidad percibida y la satisfacción del espectador elaborado por Mundina et al. (2005), utilizado anteriormente y que comprende seis áreas: datos sociodemográficos, escala Eventqual de Mundina et al. (2005) adaptada, calidad de servicio global de Hightower, Grady y Baker (2002) adaptada, índice de satisfacción general de Hightower, Grady y Baker (2002) adaptado, elementos de la competición de Mundina et al. (2005) adaptados e intenciones futuras de Mundina et al. (2005) adaptadas. Los ítems del instrumento se pueden apreciar en la tabla 2.37.

En otro sentido, Calabuig y Crespo (2009) muestran la utilización del método Delphi (opiniones de consenso entre un grupo de expertos) para determinar la calidad percibida en un evento deportivo, y detectan como factores clave los tangibles, la accesibilidad, el personal y los servicios complementarios.

Tabla 2.37. Ítems del instrumento Eventqual.

1	He llegado fácilmente a la instalación.
2	Ha resultado sencillo adquirir mi entrada.
3	He conseguido la entrada que deseaba.
4	He localizado mi asiento con facilidad.
5	La instalación permite desplazarse con facilidad por su interior (señalización, pasillos...).
6	Hay suficiente personal de la organización para atender a los usuarios.
7	Los empleados de la organización están bien formados.
8	Los empleados de la organización realizan bien su trabajo.
9	Los empleados de la organización atienden con amabilidad.
10	Al entrar en la instalación, me he sentido impresionado.
11	La instalación me produce buenas sensaciones.
12	La visión del evento es buena.
13	En general, la audición es correcta.
14	En general, la limpieza de las instalaciones es correcta.
15	La instalación es ideal para la práctica de la actividad deportiva.
16	Se da buena información para conocer el desarrollo de la competición.
17	Me he sentido bien con el resto de espectadores.
18	El servicio de cafetería ha cumplido con mis necesidades.
19	Los empleados del servicio de cafetería realizan bien su trabajo.
20	La limpieza e higiene de los aseos son correctas.
21	Existe una buena oferta de productos del evento (cantidad, calidad, precio...).
22	La salida de la instalación se puede realizar con rapidez.

Fuente: Pérez, Crespo y Calabuig (2008).

Alonso Dos Santos et al. (2012) presentan un estudio sobre el efecto de las emociones en un evento deportivo, encontrando una relación entre las mismas y la satisfacción del consumidor.

## 2.3 LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Para abordar el estudio de la satisfacción, tanto del cliente interno como del externo, se propone realizar una aproximación a sus definiciones más relevantes. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis de los determinantes que inciden en el constructo y en su posible modelización, así como de las herramientas utilizadas para medirlo. Asimismo, se examinará brevemente la evolución de los diferentes Modelos Organizativos con la intención de acercarnos a la situación actual.

Para Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001, p. 30), *“el término satisfacción proviene del latín 'satis' (bastante) y 'facere' (hacer). Por lo tanto, el término está relacionado con un sentimiento de estar saciado”*. Es decir, parece indicar un compromiso con las carencias de la persona y la necesidad de saciarlas.

Luna Arocas et al. (1998, p. 279): *“La noción de lo que significa la satisfacción ha sido un componente clave es la comprensión de la conducta humana en el estudio de diversas disciplinas. Así, según Tse, Nicosia y Witson (1990), la satisfacción ha sido utilizada por los economistas para indicar la efectividad del sistema del Marketing (Garner, 1981), por los sociólogos para reflejar el bienestar de la sociedad (Campbell, 1976), por los psicólogos para indicar el sentimiento emocional de los individuos (Rubenstein, 1982) y por los políticos para subrayar los problemas del mercado (Scherer, 1980)”*.

En el contexto empresarial y siguiendo la terminología de Berry (1984); Bitner (1990); Barranco (2000); Zeithmal y Bitner (2002), y Mendoza y Hernández (2007), entre otros, se han considerado dos vertientes: por una parte, la “satisfacción del cliente interno”<sup>(1)</sup>, que se cita como satisfacción laboral en algunos contextos, y la “satisfacción del cliente externo”, también llamada del consumidor. Ambos constructos deben ser investigados, ya que, como afirma Ruiz-Olalla (2001, p. 42), *“hay servicios en los que cobra especial relevancia la relación de los clientes con los empleados encargados de prestar el servicio”*. En principio, parece que esta relación es notoria en los servicios de actividad física.

---

(1) El término “cliente interno” tiene su origen en Karl Albrecht y Jack Carson, quienes lo popularizaron por medio de sus obras *La excelencia de los servicios* y *La revolución de los servicios*.

Los estudios sobre la satisfacción son muy numerosos. En 1992, Peterson y Wilson estimaron en más de 15.000 las investigaciones relacionadas con este asunto, si bien es cierto, como comentan Moliner, Berenguer y Gil (2001), que las efectuadas en la década de 1970 trataban de determinar las variables que inciden en el proceso, mientras que las de la década de 1980 se centraron en las consecuencias de su procesamiento.

En un entorno de situación de compra, los clientes externos desean satisfacer sus necesidades ya sea por la experiencia placentera que supone o por la recompensa psicológica que implica un correcto proceso de decisión de compra (Moliner, 2003).

Parece entenderse que el cliente interno pretende satisfacer una serie de necesidades de orden social, de relación o de desarrollo personal con el ejercicio de su actividad profesional. Es necesario comprender las diferentes motivaciones que el cliente interno puede tener como impulsoras de su comportamiento, puesto que como Barranco Saiz (2000) valora el trabajador supone un recurso estratégico de tal importancia que sin su participación, creatividad o entusiasmo difícilmente podría llevarse a efecto el desarrollo de las otras funciones básicas de la empresa.

Como afirman Mendoza Mohedano y Hernández Calzada (2007), el Marketing interno se encarga de promocionar los valores de marca y la imagen de una compañía entre sus empleados. Pretende que los trabajadores se identifiquen mejor con los productos o servicios de la empresa, con su filosofía y sus valores de marca y, en consecuencia, mejoren su motivación y su fidelidad a la organización por medio de tres dimensiones: 1) la orientación al cliente; 2) las prácticas de recursos humanos, y 3) la comunicación interna.

Ruiz-Olalla (2001, p. 35) opina que *“satisfacer a un cliente implica necesariamente conocerle, definir sus necesidades y expectativas. Solo de un profundo conocimiento de la demanda se puede derivar una oferta acertada. Habrá que pensar en términos de cliente y ponerse en su lugar para diseñar los servicios que puedan resultarle convenientes”*.

Las satisfacciones del cliente interno y del cliente externo han sido estudiadas buscando su posible relación con otros constructos. Quizá, los aspectos que más

se han analizado son las repercusiones que tienen sobre la conducta o actitud de los mencionados cliente interno y externo. En el primer caso, según Forteza (1971), la estabilidad laboral, la permanencia en el empleo, el absentismo, la accidentalidad, la salud mental y la calidad de vida son los aspectos que presentan una mayor incidencia en el cliente interno. Así mismo, se han analizado las repercusiones que la satisfacción del cliente interno tiene en el grupo social, tales como moral y clima laboral o compromiso, entre otras. Pero, sin duda, el aspecto que más ha sido debatido sigue siendo la relación entre la satisfacción del cliente interno y la productividad.

Dutka (1998, p. 38) se muestra preciso al afirmar: *“Cada empleado de una organización es, a su vez, cliente de otro individuo dentro de la misma compañía”*, y añade: *“No es banal ocuparse de los clientes internos, pues la satisfacción del cliente exige el compromiso de toda la compañía. Existe una relación directa entre el modo en que los empleados se tratan entre sí y a los clientes: la satisfacción del empleado influye sobre la del cliente”*, y concluye asegurando que *“la compañía que satisface las demandas de sus empleados está en una situación ideal para satisfacer las de los clientes externos”*.

La satisfacción del cliente externo supone, para Barroso (documentación facilitada por la autora), *“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”*. En este mismo sentido, se pronuncian entre otros Zeithaml (1988); Bitner (1990); Bitner, Broome y Mohr (1994); Koys (2001), y Griffithn (2001), para quienes las respuestas de los empleados en el momento de contactar con los clientes presentan una elevada influencia en la percepción que estos van a tener sobre la calidad de servicio de la organización.

La satisfacción del cliente externo es un tema muy estudiado en las empresas de actividades físicas. Algunos de los autores que lo han abordado son: Lasunción (1987); González Romá et al. (1989); Peiró y Ramos (1995); Martínez-Tur y Tordera (1995); Moreno Murcia (1997); Martínez-Tur (1998); Martínez del Castillo (1998); Barandiaran (1999); Luna Arocas (2000); Morales y Hernández (2004); Dorado (2006), y Sanz et al. (2005).

Sin embargo, la valoración del cliente interno merece una consideración especial, a pesar de lo que son pocos los estudios específicos que, hasta la fecha, se conocen sobre este asunto. Destacan, en nuestro entorno, las aportaciones en el ámbito del docente de algunos profesores de Educación Física en Secundaria, como Díaz González (2003); Díaz González y Barroso Osuna (2008); Herrador, Zagalaz y Martínez (2006), y Anaya Nieto y Suárez Riveiro (2007). Mencionaremos, asimismo, las investigaciones de Dorado y Gallardo (2004b) y Redondo Olivar y Redondo (2006) referidas a la adaptación e implantación de sistemas de gestión de calidad en instituciones públicas de actividad física.

En la actualidad, el profesor Boned Pascual se encuentra realizando un proyecto sobre la “Detección de variables predictoras del nivel de satisfacción laboral en un grupo de profesionales del sector del *fitness*”.

### **2.3.1 La satisfacción del cliente interno.**

Para Forteza (1971, p. 5), *“un fenómeno característico de nuestra época lo constituye, sin duda, el peso que las actividades laborales ejercen sobre la vida particular y familiar de los individuos y sobre el funcionamiento de la sociedad y de sus instituciones”*. Las personas emplean aproximadamente un tercio de su tiempo diario en el trabajo. No es extraño, por tanto, que sean numerosos los investigadores que han analizado las actividades laborales desde los puntos de vista psicológico, sociológico o económico.

Algunos de estos investigadores son los siguientes:

- Pérez Rubio (1997) ha catalogado las actividades laborales en tres niveles ligados entre sí:
  - **Ámbito del trabajo:** condiciones de trabajo, características de la organización, remuneraciones, productividad, etc.
  - **Relaciones sociales:** organización formal e informal, grupos de pertenencia y referencia, etc.
  - **Sistemas sociales:** modelos culturales, estructura de clases, sistemas ideológicos, etc.
  
- Por su parte, Gamero (2003) hace una consideración más amplia y, después de estudiar sus consecuencias a nivel individual, organizacional y social, analiza su repercusión psicológica y económica.
  
- Para Robbins (2004), 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 los compañeros, con los jefes o subordinados, atender a los clientes y vivir en unas condiciones determinadas. Todo ello supone una multivariedad de factores que hay que considerar en el estudio de este constructo.

Parece evidente que, en el ámbito del término satisfacción del cliente interno, intervienen una gran cantidad de factores que abarcan tanto al propio trabajador como a su ambiente social.

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.

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 e importantes influencias en otras variables.

### 2.3.1.1 Los modelos organizativos.

En el estudio de la Psicología de las Organizaciones –según Peiró y Munduate (1999, p. 372), “*el estudio científico de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo*”–, se han producido una serie de modelos teóricos que han contribuido a explicar diferentes dimensiones de las organizaciones.

Son numerosos los modelos organizativos propuestos, Fernández Ríos (1995) y aquí presentamos algunos de los que han podido tener una mayor repercusión de forma esquemática.

En la tabla 2.38, se representan los diferentes modelos de Rodríguez Fernández (2001) y se agrupan en dos grandes bloques: modelos cerrados y modelos abiertos.

Tabla 2.38. Modelos organizativos según Rodríguez Fernández.

<b>1 Modelos cerrados.</b>
1.1 Racionales.
1.1.1 Dirección científica del trabajo.
1.1.2 Modelo burocrático.
1.2 Estructura informal.
1.2.1 Escuela de relaciones humanas.
1.2.2 Modelo cooperativo de Barnard.
<b>2 Modelos abiertos.</b>
2.1 Modelo de jerarquización.
2.2 Enfoque contingente.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Rodríguez Fernández (2001).

Con respecto a los modelos cerrados, se caracterizan por centrar su atención en la actividad interna de la organización considerando el contexto social como estable y mecánico.

Por su parte, los modelos abiertos implican la interacción con el entorno, al que consideran inestable, lo que dificulta sus procesos.

Dentro de los modelos cerrados, Rodríguez Fernández (2001) destaca dos bloques:

A) Un primer bloque en el que prevalece la racionalidad. Comprende el modelo de la dirección científica del trabajo y el modelo burocrático.

- La dirección científica del trabajo. El autor más notorio es Taylor, que para Alfaro, González y Pina (2001, p. 58), *“pretendía racionalizar el trabajo, es decir, eliminar los tiempos muertos y marcar los movimientos justos que tenía que hacer cada trabajador con la finalidad de aumentar la productividad”* y, para Cavalcante (2004, p. 99), *“enfaticaba los efectos de las condiciones del trabajo, iluminación, ventilación, intervalos de descanso y del salario y, consecuentemente, el desempeño del trabajador”*.
- El modelo burocrático. Su principal representante es Weber, quien establece que las organizaciones modernas descansan en normas racionales burocráticas basadas en los principios de estructura de la organización, estructura de mando y relaciones interpersonales. Este modelo deja al margen la posibilidad de que los miembros participen en la elaboración de normas y otros planteamientos democratizadores.

B) El segundo bloque incide sobre la estructura informal de la organización.

Destacan las escuelas de relaciones humanas y el modelo cooperativo.

- Con la escuela de las relaciones humanas de Mayo (1929), después de los estudios de Hawthorne, se introducen aspectos como la motivación

social en el trabajo, la importancia del grupo y las distintas formas de liderazgo y autoridad. El autor pudo comprobar que la productividad aumentaba si se introducía música, descansos, etc. Posteriormente, y cuando desaparecieron las condiciones iniciales, pudo concluir, como comentan Alfaro, González y Pina (2001, p. 59):

- *“La existencia de los incentivos distintos a los materiales.*
- *La atención por parte de la empresa hacia el trabajador, con la finalidad de que este se sienta emocionalmente satisfecho y esto repercuta positivamente en la productividad.*
- *El hombre no se puede programar como una máquina”.*

Cavalcante (2004, p. 99) añade que *“motivado por una mayor necesidad de reconocimiento social en lugar del único interés por los beneficios materiales, atribuyéndose una importancia creciente a los factores interpersonales y a la estructura informal de la organización en la determinación de la satisfacción en el trabajo”.*

Los seguidores de Mayo (como Maslow y Herzberg) han contribuido a evidenciar la importancia de las relaciones interpersonales y su influencia en las profesionales.

La escuela de relaciones humanas pretende determinar la posible influencia de algunas actitudes y comportamientos del empleado sobre la productividad.

Si bien está generalizada la opinión de que existe una relación directa entre la satisfacción del cliente interno y el rendimiento (o productividad) en el trabajo, no es menos cierto que esta relación está moderada por una serie de variables que pueden alterarla.

Fue Mayo (1929), en la escuela de relaciones humanas, quien defendió la importancia de tener trabajadores satisfechos con el objeto de obtener resultados positivos para la organización. Sin embargo, un cúmulo de investigaciones posteriores sugieren que la relación entre satisfacción y productividad es más compleja.

Lévy-Leboyer (1975), después de repasar numerosas experiencias de Kahn, Brayfiel, Crockett, Vroom, Katzell, Indik y Triandis, Pepinsky, Morse, Reimer, Argile y Likert, concluye con: *“1.º El grado de*

*satisfacción de los trabajadores no es un índice que permita predecir su productividad, y 2.º Aumentar la satisfacción no constituye un medio sencillo de aumentar el rendimiento” (p. 73).*

Por su parte, Lucas Martín (1981, p. 66) entiende que *“tanto la satisfacción como la productividad son fenómenos cuyas causas son complejas y numerosas, y su interrelación no es, por tanto, fácil de definir, pues incluso algunas variables localizadas que pudieran influir sobre los dos fenómenos tienen una acción compleja actuando solo en algunas situaciones; de tal manera incluso la negación de la relación entre la productividad y satisfacción no debe hacerse de manera tajante”.*

Para Hikimura (2005, p. 56), *“la importancia de la satisfacción en el trabajo radica en que es muy difícil que un empleado de servicios que se encuentre infeliz o desmotivado entregue un servicio excepcional que satisfaga a los clientes”* y concluye, conjuntamente con otros autores, afirmando (p. 56): *“por lo que se argumenta que el aumento de la satisfacción de los empleados conduce a un aumento de la satisfacción del cliente (Bettencourt y Brown, 1997; Hartline y Ferrer, 1996; Homburg y Stock, 2004)”.*

- El modelo cooperativo de Barnard considera que las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas para alcanzar sus objetivos, mientras que las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación de las personas para alcanzar un objetivo común.

Por otro lado, los sistemas abiertos incluyen, según Rodríguez Fernández, (2001) dos modelos:

- Modelo de jerarquización. Considera la existencia, dentro de la organización, de un conjunto de subsistemas que forman un todo y donde las acciones de un elemento causan reacciones en el resto de los elementos.
- Enfoque contingente. Centra su atención en el ambiente externo, al que considera inestable. Las cambiantes condiciones ambientales

modifican las normas de la organización con el fin de alcanzar sus objetivos.

Según Cavalcante (2004, p. 100), *“los abordajes de las contingencias apuntan que solo serán viables en el futuro los sistemas que tuvieran capacidad para adaptarse, permanentemente, a los cambios acelerados, comprometiéndose con objetivos y actividades que todavía hoy, no se vislumbran”*.

Estos cambios organizativos deben basarse en cambios en las personas, como señala Romeo (2000, p. 244) en Tomás, Remeseiro y Fernández, indicando que *“es el sujeto el que ha de desarrollar las conductas requeridas por el cambio, por lo que el éxito del mismo está condicionado a que este las desarrolle por convencimiento personal, y no respondiendo a un mandato de la organización”*.

Incluidas en el enfoque contingente, las organizaciones abordan un enfoque hacia el «servicio al cliente», el «talento» (Delgado, 2002) y el desarrollo del «capital humano» (Peiró, 2003).

Para Gallardo, Espulga y Triadó (2005, p. 51), *“en las organizaciones del s. XXI las habilidades de la fuerza de trabajo y su coordinación deberían constituir la base para la creación de ventajas competitivas sostenibles. Las otras fuentes de ventajas competitivas tradicionales (tecnología de procesos, y productos, acceso o proteccionismo, localización, etc.) son susceptibles de imitarse, estandarizarse o de ser substituidas”*.

Sin duda, uno de los modelos organizativos que más repercusión ha tenido es el propuesto por Deming, quien desarrolló una nueva y brillante solución a las alternativas de gestión en las empresas a partir de 1950. En su histórico viaje a Japón, divulgó el concepto «calidad total» que ha inundado nuestra sociedad.

La calidad total supone una teoría de administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de los clientes, externo e interno, en la mejora continua y en ser altamente competitivo. Maqueda y Llaguno (1995, p. 27) definen este concepto como *“un conjunto de principios, de métodos*

*organizativos de estrategia global, intentando movilizar a toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente al menor coste”.*

Ruiz-Olalla (2001, p. 24) considera que *“la gestión de la calidad total (o TQM, siglas que pertenecen al término anglosajón Total Quality Mangement) es una filosofía directiva que supone la participación general del personal de la empresa, cualquiera que sea su nivel, con el objetivo de satisfacer al cliente y de mejorar continuamente”.*

La inmersión de la sociedad en la calidad es un hecho incuestionable y que afecta a empresas de todo tipo, organizaciones e, incluso, a las personas. Maqueda y Llaguno (1995, p. 2) creen que existe una extensión del concepto y de su uso en nuestra sociedad: *“de hecho, en nuestros días el concepto de calidad, con sus diferentes significados, han inundado la actividad de todos los agentes sociales. Se ha convertido en una nueva cultura predominante y se ha hecho extensiva de los bienes materiales a los servicios intangibles, llegando incluso a vincularse con las personas y las organizaciones”.*

El concepto de calidad se difundió rápidamente por el sector industrial y, posteriormente, también en el sector servicios, lo que puede suponer obtener una ventaja competitiva en función de las características propias de cada tipo de servicio, así como una adaptación de dicho concepto.

En la literatura especializada, podemos encontrar distintos sistemas de gestión de la calidad que hacen referencia a los diferentes modelos existentes para establecer la estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad. Quizá, los más conocidos en nuestro entorno sean los enmarcados en las normas ISO (*International Organization for Standarization*), en el modelo EFQM (*European Foundation for Quality Mangement*) y en el CMI (Cuadro de Mando Integral) de Norton y Kaplan.

Para Gil Saura (1995), la calidad del servicio se centra, inicialmente, en su realización y en el cumplimiento de las especificaciones pactadas de la misma forma que se realiza en la calidad de un producto; *“después, el concepto se desplaza hacia el consumidor, vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción del cliente”* (p. 25).

En valoración de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) (2007), los sistemas de calidad contribuyen a centrar, organizar y sistematizar los procesos de las instalaciones, contribuyendo a que puedan satisfacer los requisitos de sus clientes. Por ello, los diferentes centros de actividad física han apostado por el sistema de gestión de la calidad buscando una ventaja competitiva y contribuyendo a facilitar la detección, tratamiento y análisis de cualquier desviación que surja en el servicio prestado.

Bueno Campos (1996) muestra que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa, pues todo es relativo y dependiente (véase figura 2.34). Es en la complejidad donde el autor fundamenta su visión estratégica de la empresa afirmando (p. 30) que *“esta teoría o enfoque global intenta integrar los diferentes y parciales planteamientos de la dirección que, desde mediados de los años cincuenta, iban incorporando el razonamiento estratégico”*.

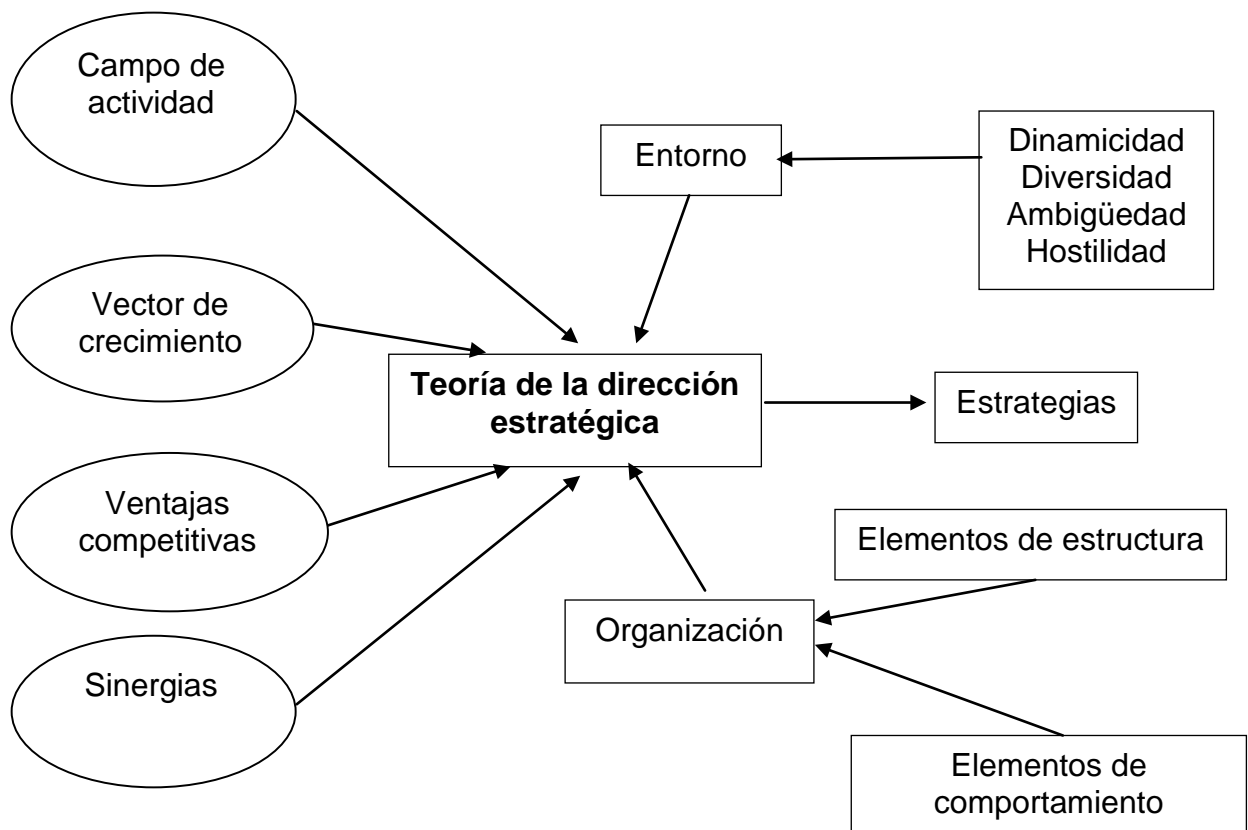


Figura 2.34. Teoría de la dirección estratégica (Bueno Campos).

Fuente: Elaboración propia basada en Bueno Campos (1996).

El planteamiento de la dirección estratégica está justificado, según el autor (p. 30), por los siguientes aspectos:

1. *“Los problemas, llamados estratégicos, se producen fundamentalmente por el cambio importante del entorno, variabilidad del crecimiento o impredecibilidad del mismo, debido a un conjunto de aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos nuevos.*
2. *La necesidad de pensar con otra óptica, de tipo general y sistémica, respecto al mercado o al entorno competitivo.*
3. *La necesidad de pensar sobre la empresa de forma corporativa o global.*
4. *Cuestionar la estructura de la empresa y su campo de actividad o en qué negocios está, como forma de poder adaptarse a los cambios del entorno.*
5. *Buscar soluciones a dichos problemas, definiendo cursos de actuación a medio y a largo plazo, es decir estrategias de políticas generales”.*

Por último, destacamos dos modelos organizativos con ciertas características comunes:

- Huete (1997), en su modelo “Servicios & Beneficios” (figura 2.35), señala las diferentes variables que afectan a la empresa de forma encadenada. Afirma que la organización debe incidir sobre las diferentes variables, ya que el crecimiento y la rentabilidad de una empresa se producen como consecuencia de las acciones de dichas variables.
- De forma muy similar, Hill y Alexander (2003) presentan el vínculo entre la satisfacción del empleado y el beneficio empresarial por medio de la «cadena de satisfacción-beneficio» mostrada en la figura 2.36. Posteriormente, Cook (2006, p. 85) dice que *“este modelo, desarrollado por los profesores Heskett, Sasser y Schlesinger en la escuela de administración de empresas de Harvard Business School, sugiere que la calidad del servicio interno determina la calidad de servicio al cliente externo”.*

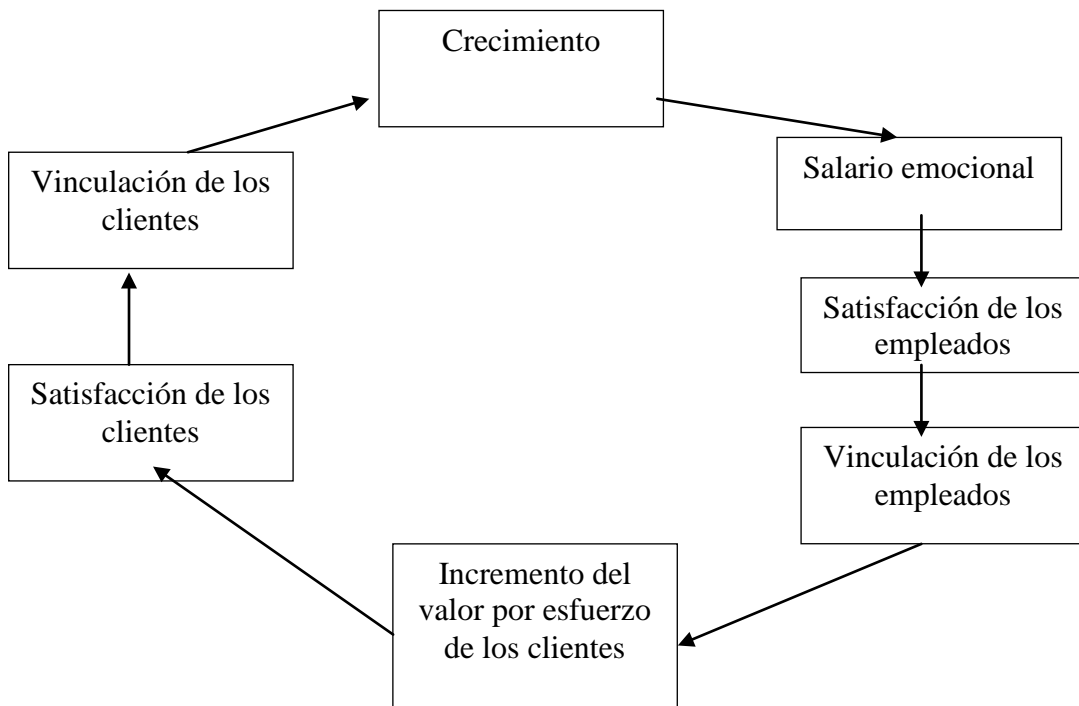


Figura 2.35. El modelos «servicios & beneficios» de gestión de los negocios.

Fuente: Elaboración propia basada en Huete (1997, p. 33).

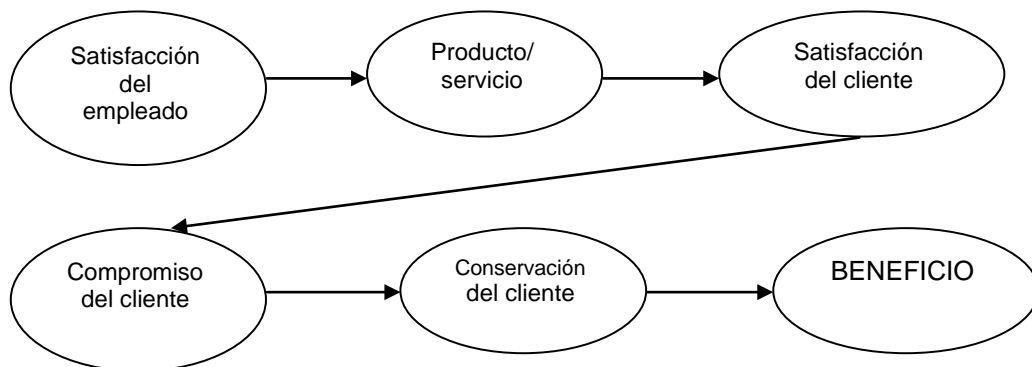


Figura 2.36. La cadena satisfacción-beneficio.

Fuente: Hill y Alexander (2003, p. 41).

### 2.3.1.2 Conceptualización de la satisfacción del cliente interno.

Siguiendo a Loitegui (1990, p. 39): *“Tratando de delimitar y definir el concepto de satisfacción en el trabajo nos encontramos con el hecho de que los especialistas que han estudiado el tema utilizan, indistintamente, términos como motivo, actitud del empleado, moral laboral, satisfacción en el trabajo, etc.”*.

Como afirman Peiró y Prieto (1996a, p. 345), *“en la actualidad, no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral”*.

La definición quizá más utilizada es la de Locke (1976, p. 1300): *“La satisfacción en el trabajo es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”*.

En la tabla 2.39, se pueden valorar las diferentes definiciones aportadas por los autores que, posiblemente, han tenido mayor repercusión.

Cavalcante (2004, p. 103) presenta una agrupación de las diferentes definiciones bajo dos perspectivas:

- Primera perspectiva. Donde *“destaca el estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas con relación al trabajo.”* A este apartado corresponden, entre otros: Smith, Kendall y Hullin (1969); Crites (1969); Locke (1976); Price y Muller (1986); Muchinsky (1993), y Newstron y Davis (1993).
- Segunda perspectiva. 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), y la dimensión del comportamiento (predisposición de comportamiento). Pertenecen a esta perspectiva: Beer (1964); Salancik y Pfeffer (1977); Harpaz (1983); Peiró (1986); Griffin y Bateman (1986); Arnold, Robertson y Cooper (1991), y Peiró, Bravo y Rodríguez (1996).

Tabla 2.39. Definiciones de satisfacción del cliente interno.

Crites (1969)	El estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo.
Smith, Kendall y Hullin (1969)	Sentimientos o respuestas afectivas referidas a facetas específicas de la situación laboral.
Price y Mueller (1986)	Orientación positiva hacia el empleo.
Davis y Newstrom (1991, p. 203)	<i>“La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados perciben su trabajo”.</i>
Muchinsky (1993)	Respuesta emocional o afectiva hacia el trabajo.
Newstrom y Davis (1993)	Conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo.
Robbins (1994)	La satisfacción laboral se refiere a la actitud general que la persona adopta en su trabajo.
Bravo et al. (1996)	Una actitud o conjunto de actitudes que la persona desarrolla en su trabajo en general o en facetas específicas del mismo.
Peiró y Prieto (1996, p. 347)	<i>“Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo”.</i>
Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1997)	<i>“Es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo”.</i>
Leal et al. (1999)	Un trabajador se encuentra satisfecho cuando, a raíz del mismo, experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.
Robbins (2004, p. 142)	<i>“El término satisfacción en el trabajo se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo”.</i>
Hikimura (2005, p. 54)	<i>“La define como el sentimiento y la evaluación que un individuo tiene sobre su trabajo o posición”. “Como las respuestas positivas hacia diferentes componentes del trabajo como el trabajo mismo, el salario, los compañeros de trabajo, el supervisor y las oportunidades de promoción”.</i>
Álvaro Estramiana y Garrido Luque (2006, p. 121)	Hacen hincapié en mostrar que la satisfacción es una relación entre las condiciones objetivas del trabajo y la valoración subjetiva que de ellas hacen los clientes internos, de tal forma que <i>“cabe la posibilidad de que para las mismas condiciones objetivas de trabajo, diferentes personas muestren o expresen diferentes grados de satisfacción”.</i>
Fidalgo Vega et al. (2006, p. 25)	<i>“Expresa en qué medida se acomodan las características del trabajo a los deseos, aspiraciones, expectativas o necesidades del trabajador”.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados.

Sánchez Cañizares (2006) diferencia 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, entre los resultados que espera obtener y los obtenidos.

### **2.3.1.3 La motivación laboral.**

El estudio de la motivación ha suscitado un gran interés en el análisis de la satisfacción del cliente interno. Para Barberá (s. f.), *“los conceptos de voluntad, de instinto, de pulsión, de impulso, de incentivo, de autorrealización personal, de expectativas o de atribuciones causales han sido esgrimidos como argumentos capitales en el análisis de la motivación”*.

#### **2.3.1.3.1 Concepto y modelo general de motivación laboral.**

La palabra «motivación» proviene del latín *“movere”*, que significa “mover”; por motivación, se entiende mover voluntades.

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, se puede diferenciar entre los siguientes términos:

- Motivo. *“Que mueve o tiene eficacia o virtud para mover”*. Parece referirse a una variable o causa que origina o da lugar a una conducta.
- Motivar. *“Dar causa o motivo para algo”*. Supone activar, causar, impulsar, mover, etc.
- Motivador. *“Que motiva”*. Factores o personas que incitan, que inducen a la motivación.

En relación con la motivación laboral, la definición propuesta por Vroom (1964) en Navarro y Quijano (2003, p. 643) es, quizá, la más conocida y expone la *“referencia al esfuerzo que las personas están dispuestas a iniciar y mantener en sus puestos de trabajo”*. Para Robbins (2004, p. 168), la

motivación laboral se refiere a *“los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta”*. Moreno Martín et al. (1999) la definen como *“un conjunto de variables que permiten explicar por qué se inicia, se mantiene y se aplica un esfuerzo para llevar determinadas conductas en el trabajo”* (p. 11).

Navarro Astor (2008) muestra la notoria relación que existe entre los términos motivación, satisfacción laboral, moral, calidad de vida laboral y condiciones de trabajo; ajustándose a las diferentes definiciones (p. 13), *“extrae los siguientes elementos que caracterizan el concepto de motivo:*

- *Su carácter teleológico, puesto que evoca finalidades.*
- *Su naturaleza causal, ya que es la razón que explica un determinado resultado (comportamiento).*
- *Su naturaleza interna, intelectual y personal, puesto que es un estado de la mente del sujeto.*
- *Su orientación hacia un resultado, puesto que el motivo dirige, canaliza, activa o mueve al individuo a desarrollar un determinado comportamiento”.*

Peiró (2003) propone que la permanencia del individuo en una organización se debe al hecho de que sus fines personales coinciden con la actividad empresarial. Considera que los individuos, al desarrollar su trabajo, contribuyen al desarrollo de la organización, pero que han de estar motivados para ello. El autor indica que *“el estudio de la motivación resulta pues central para la organización. Únicamente si los miembros permanecen en ella y si contribuyen adecuadamente a la consecución de sus objetivos podrá esta mantenerse y desarrollarse, pero para que esto ocurra los individuos han de poder satisfacer sus necesidades y expectativas en la organización”* (p. 21). Estima que el desempeño de los trabajadores es función de las habilidades profesionales, de la comprensión de la tarea y de la motivación, entendiéndose por motivación la decisión de iniciar un esfuerzo y mantenerlo para realizar una determinada tarea.

La consideración de las organizaciones como sistemas humanos (se recuerda lo mencionado en los modelos organizativos contingentes, en los que el factor humano es un destacado valor) supone la apreciación del comportamiento del trabajador relacionado con la motivación. Es necesario entender que las teorías de la motivación –que, en gran medida, parten de la Psicología– deben ser incorporadas al estudio de las relaciones laborales como motivación hacia el trabajo.

Gallardo, Espulga y Triadó (2005, p. 55) señalan la importancia de la motivación laboral afirmando que *“si los trabajadores no están eficazmente motivados, su rendimiento no será el óptimo y, por tanto, la organización no se beneficiará de todo el potencial de su capital humano, factor estratégico en la economía actual”*.

Se puede afirmar que existe un encadenamiento de procesos que Davis y Newstrom (1991), de forma sencilla, recogen en el llamado modelo general de la motivación (figura 2.37) y que, de acuerdo con cada teoría explicativa, muestra diferentes argumentos.

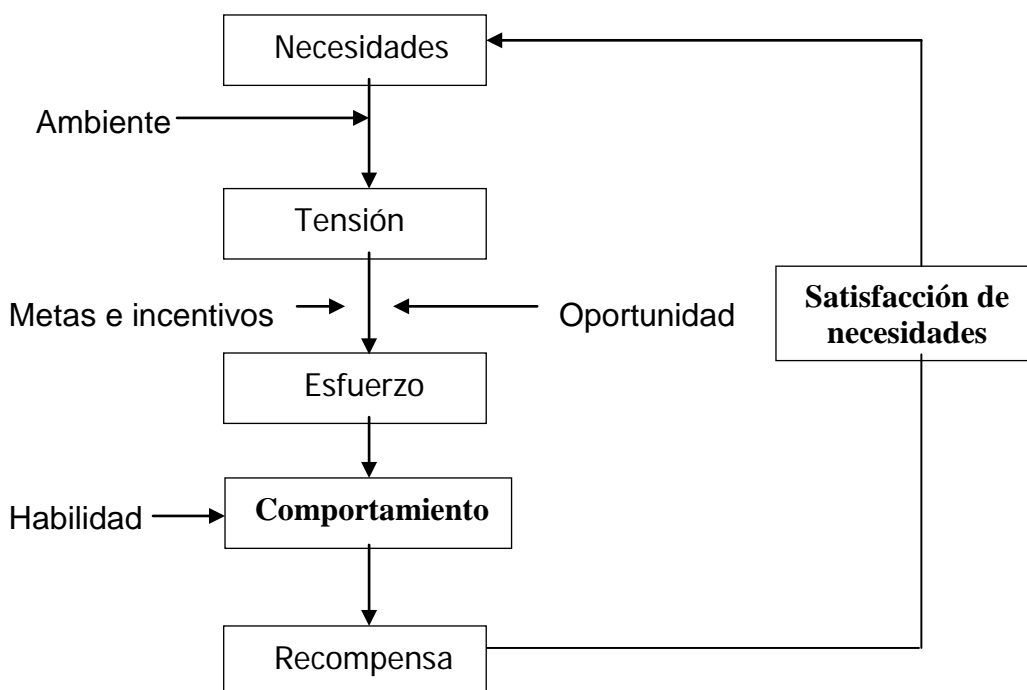


Figura 2.37. Modelo general de motivación.

Fuente: Davis y Newstrom (1991, p. 116).

Gallardo, Espulga y Triadó (2005) proponen un modelo del proceso de motivación laboral (figura 2.38) que, partiendo del reconocimiento de una necesidad, estímulo o incentivo, provoca un estado de incomodidad que fuerza al individuo hacia un nuevo comportamiento que elimine las incomodidades, lo que provoca nuevas incomodidades y, así, el ciclo comienza nuevamente.

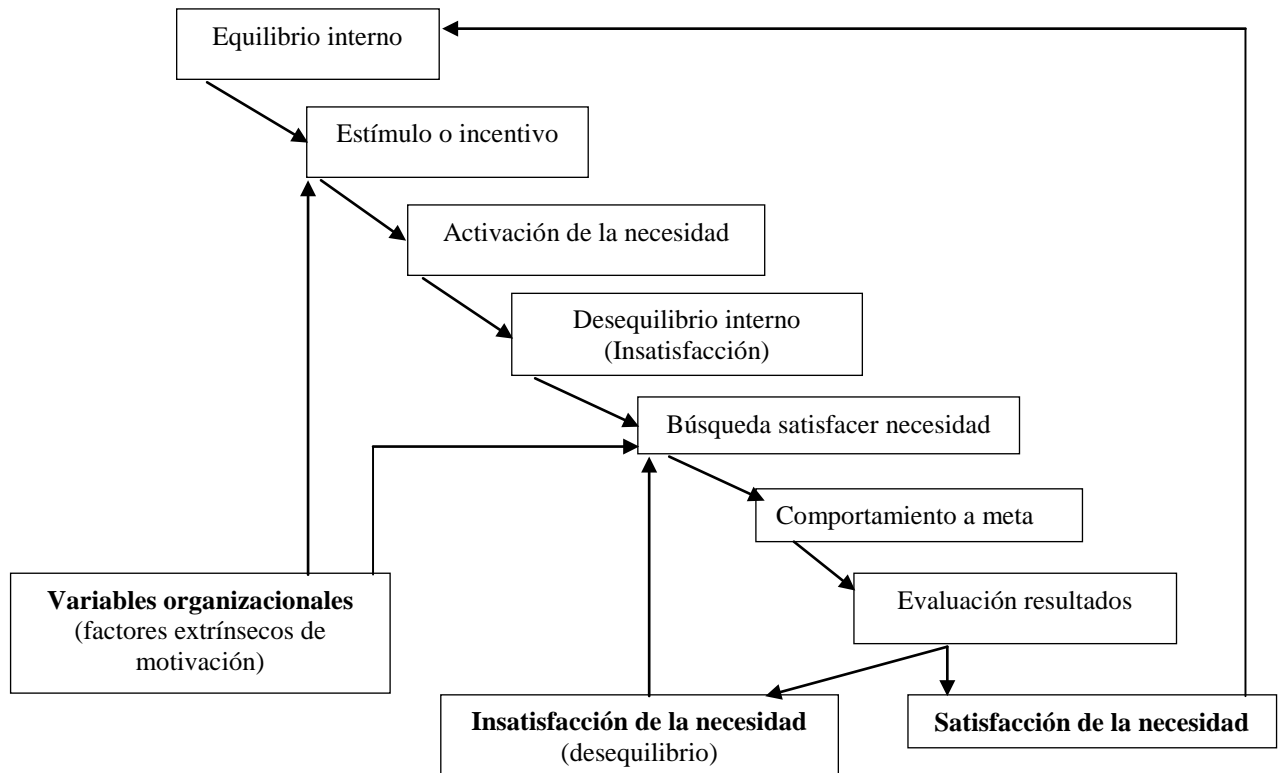


Figura 2.38. Proceso de motivación laboral.

Fuente: Gallardo, Espulga y Triadó (2005, p. 57).

Como mencionan los autores del modelo (Gallardo, Espulga y Triadó, 2005, p. 57), “el papel que juegan los factores organizacionales en el proceso motivacional tiene una doble vertiente: por un lado, el de impulsar y/o provocar el estímulo o incentivo que activa el proceso motivacional y, por otro lado, no menos importante, el de facilitar al individuo la búsqueda del comportamiento y de las acciones idóneas para restablecer su equilibrio”.

### **2.3.1.3.2 Clasificación de las teorías sobre motivación laboral.**

En la literatura especializada, se pueden encontrar numerosas teorías y clasificaciones que abordan la motivación desde diferentes aspectos. Sin embargo, solamente se presentan en este estudio, y de forma esquemática, las clasificaciones que realizan Gordon (1997) y Agut y Carrero (2007), cuyas aportaciones pueden incluir a la mayoría.

La clasificación de Gordon (1997) agrupa dichas teorías en cinco apartados:

1. Teorías de las necesidades. Se señalan aquí las necesidades básicas que la organización puede satisfacer:
  - a) Teoría de la jerarquización de necesidades de Maslow (1943). La satisfacción de las necesidades guarda un orden jerárquico: necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de realización personal. Cuando la necesidad inferior está satisfecha, se busca el cumplimiento de la superior.  
Para Nuviala y Casajús (2005), el deporte y la actividad física constituyen necesidades de segundo orden, conjuntamente con los servicios educativos y los relacionados con el tiempo libre.
  - b) Teoría de ERG de Alderfer (1972). Ordena las necesidades en tres grupos: existenciales, de relación y de crecimiento (*growth*). Alderfer considera que las necesidades no tienen que satisfacerse en un orden determinado y que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior, aparece otra de orden inferior.
  - c) Teoría de la tricotomía de McClelland (1961). La motivación de un individuo puede deberse a alguno de tres aspectos dominantes: necesidad de logro (deseo de hacer trabajos difíciles y desafiantes), de afiliación (búsqueda de relaciones interpersonales satisfactorias) y de poder (deseo de ocupar un cargo como responsable).
  - d) Teoría bifactorial de Herzberg (1959). Este autor agrupa las diferentes características del trabajo en dos aspectos: factores motivadores (características del puesto de trabajo) y factores higienizantes (características del contexto).

La teoría de Herzberg es muy utilizada para diferenciar los factores que inciden en la satisfacción o en la insatisfacción. Prueba de ello lo

constituye el estudio de Johnston (1995), en el que identifica dichos factores en un estudio realizado con usuarios de banca.

2. Teorías de la igualdad. Para Gordon (1997), *“motivar a los empleados significa que haya equidad o justicia en el centro de trabajo”* (p. 125). Esta equidad puede no estar basada en hechos concretos, sino en percepciones del trabajador.

3. Teorías del refuerzo. La organización debe fomentar las conductas o comportamientos deseados mediante refuerzos positivos y desalentar los no deseados por medio de refuerzos negativos.

En esta línea, se encuentra la teoría de McGregor (1960), conocida como «teoría X y teoría Y», en la que se contraponen la tradicional visión de la organización de tipo mecanicista (teoría X) a una visión más humanista y positivista (teoría Y), y cuyos aspectos más relevantes se resumen en la tabla siguiente.

Alfaro, González y Pina (2001), según la teoría X, afirman que la persona tiene aversión al trabajo y lo considera un mal que tiene que soportar; no admite responsabilidades ni cambios. Según la teoría Y, las personas quieren trabajar, se sienten realizadas, tienen ambiciones y admiten la responsabilidad.

Tabla 2.40. Teoría X e Y de McGregor.

<b>TEORÍA X</b>	<b>TEORÍA Y</b>
<b>Perspectiva tradicional de dirección y control.</b>	<b>Perspectiva de integración de fines del individuo y la organización.</b>
El trabajo es un mal necesario; por tanto, es desagradable y se evita en la medida de lo posible.	Las personas no son perezosas por naturaleza.
Los empleados tienen que ser presionados y amenazados con castigos para que hagan el trabajo.	Los trabajadores tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar en sus tareas.
Existe poca ambición entre los operarios y es muy valorada la seguridad.	Cuando se comprometen, los empleados autocontrolan sus acciones para conseguir los fines planteados <i>a priori</i> .

Fuente: Claver, Gascó y Llopis (1996, p. 336).

4. Teorías de las expectativas de Vroom (1964). Este autor reúne las teorías del refuerzo, de la igualdad y de las necesidades, pues entiende que motivar a los empleados entraña satisfacer sus necesidades, garantizar la igualdad en el centro de trabajo y reforzar los comportamientos deseados.
5. Teoría de las metas de Locke (1969). Locke supone que las personas se establecen metas con el fin de lograrlas y que la motivación laboral surge cuando el trabajador las evalúa y posee las habilidades necesarias para alcanzarlas.

Por su parte, Agut y Carrero (2007, p. 203) proponen una agrupación de las teorías explicativas del comportamiento relacionado con el trabajo basada en *“la condición de autoexpresión del individuo como fuerza fundamental que activa, dirige y mantiene el comportamiento de las personas”*, lo que supone clasificar dichas teorías en función de cómo se expresa la persona en el trabajo.

Los autores determinan tres enfoques:

- El primer enfoque teórico incide en el carácter hedonista de la actividad laboral. *“Las personas se expresan a través del placer derivado de los resultados del trabajo. En la medida que la persona obtiene resultados emocionalmente positivos, se siente bien y quiere reproducir esas sensaciones placenteras”* (Agut y Carrero 2007, p. 206). Entre otras, se incluyen en este grupo de teorías de carácter hedonista las mostradas en la tabla 2.41.

Tabla 2.41. Teorías de carácter hedonista.

1. Teoría del refuerzo de Skinner.	También llamada de condicionamiento operante. Obtención de refuerzos positivos y evitación de consecuencias negativas o castigos que proceden del exterior y que, por tanto, el individuo no controla.
2. Teoría de las necesidades de McClelland.	Satisfacción de las necesidades sociales de logro (éxito en las tareas que implican evaluación del rendimiento), poder (dominio y control del comportamiento de otros) y afiliación (establecimiento de relaciones interpersonales cercanas).
3. Teorías de la equidad de Adams.	Recuperación de la equidad o reducción de la inequidad percibida entre lo que el sujeto aporta y recibe en comparación con lo que aportan y reciben los demás.

Fuente: Agut y Carrero (2007, p. 208).

- El segundo enfoque teórico agrupa a las teorías fundamentadas en la capacidad de autorregulación en el trabajo. El individuo *“persigue tener él mismo la capacidad de regular su conducta, para así conseguir resultados que le permitan poner de manifiesto su competencia y su dominio”* (Agut y Carrero 2007, p. 206).

Se señalan, entre otras, las teorías de autorregulación reseñadas en la tabla 2.42.

Tabla 2.42. Teorías de autorregulación.

1. Teoría bifactorial de Herzberg.	Disposición de factores motivadores en el trabajo (aspectos intrínsecos referidos al contenido del trabajo mismo) que permiten que el sujeto pueda sentirse satisfecho en su puesto de trabajo. Los factores higienizantes no producen satisfacción.
2. Teoría de la expectativa-valencia de Vroom.	Establecimiento de expectativas acerca de lo que el sujeto va a conseguir en el futuro, lo cual le conducirá, a su vez, a la obtención de otro resultado. Además, ambos resultados son positivamente valorados por el individuo.
3. Teorías de establecimiento de metas de Locke.	Establecimiento y consecución de objetivos de distinta índole. Son especialmente motivadores los objetivos difíciles pero asequibles, específicos, con los que está comprometido y de los que, además, recibe <i>feedback</i> .

Fuente: Agut y Carrero (2007, p. 212).

- El tercer enfoque reúne a las teorías de autoexpresión de la persona más allá de la actividad laboral. Con este enfoque, *“la persona no necesita alcanzar resultados que le provoquen placer o que demuestren lo competente que es, sino que lo que persigue es mostrar quién es, de forma que la actividad laboral acaba siendo una forma de expresar su identidad”* (p. 207).

Entre otras, se incluyen en este grupo de teorías de autoexpresión las mostradas en la tabla 2.43.

Se puede analizar la teoría de McGregor y su relación con el estilo de dirección en Albizu (1997).

Tabla 2.43. Teorías de autoexpresión.

1. Teoría de la jerarquización de necesidades de Maslow.	Satisfacción de la necesidad de autorrealización o autoestimación (deseo de ser todo lo que uno es capaz de ser).
2. Teoría Y de McGregor.	Desarrollo del potencial humano a través de la satisfacción de las necesidades de orden superior, como la necesidad de autorrealización.

Fuente: Agut y Carrero (2007, p. 219).

En el ámbito del trabajo, la literatura especializada aporta conceptos que están muy próximos a la motivación laboral, como es el caso del «compromiso organizacional», quizá porque los dos tienen la capacidad de influir sobre el comportamiento de los trabajadores. Ambos conceptos se relacionan con la rotación del personal y con el absentismo, así como con el rendimiento del trabajador.

Siguiendo a Morrow y McElroy (1993), citado por Gallardo, Espulga y Triadó (2005, p. 52), se entiende por compromiso organizacional *“la fuerza relativa de la identificación de un individuo con una determinada organización”*. Es decir, una fuerza con la que un trabajador se identifica con la empresa, con sus metas, con sus valores, y quiere seguir formando parte de ella, lo que puede entenderse como lealtad hacia la empresa. El compromiso puede referirse a alguna parte de la organización, como la dirección, los compañeros, la carrera profesional, etc.

Para Antón y González (2000, p. 344), *“el principal interés de los investigadores ha sido el conocimiento de la influencia que el compromiso organizativo tiene sobre la conducta de los trabajadores”*.

Barroso (comunicación personal) entiende que el compromiso organizacional *“hace referencia al sentimiento del individuo hacia la empresa, de tal manera que es capaz de desarrollar un esfuerzo superior al esperado para conseguir los objetivos marcados por la organización”*.

Se han mostrado tres dimensiones en el compromiso organizativo: el compromiso afectivo o intrínseco, que supone unión emocional, identificación, implicación y deseos de permanecer en la organización; el compromiso continuo o extrínseco, que deriva de los costes asociados con el cambio o abandono de la organización, posibles alternativas, pérdida de beneficios actuales, etc., y el compromiso normativo, que hace referencia al sentimiento de obligación de los empleados a permanecer en la organización.

Gallardo, Espulga y Triadó (2005, p. 54) señalan que *“se puede decir que las personas permanecen comprometidas con la organización porque quieren (afectivo), porque lo necesitan (continuo) o porque sienten que deben hacerlo (normativo)”*.

#### **2.3.1.4 Dimensiones de la satisfacción del cliente interno.**

Como afirma Loitegui (1990), el estudio de los factores que se valoran como determinantes, así el de los modelos causales de la satisfacción del cliente interno, resultan de una cierta complejidad. *“La satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza”* (p. 83).

Son numerosos los autores que han analizado los diferentes factores que se consideran determinantes. En el anexo 5 de la página 431, se mencionan los, quizá, más notorios estudios, entre los que se mencionan:

Para Vroom (1964), los factores que aparecen de forma constante en numerosos estudios son los de: planes de la empresa y dirección, oportunidades de promoción, contenido del trabajo, supervisión, recompensas económicas, condiciones del trabajo y compañeros.

Las dimensiones existentes en la satisfacción del cliente interno corresponden, según Locke (1976), a nueve grupos:

- Satisfacción en el trabajo: atracción intrínseca hacia el trabajo, variedad del trabajo, oportunidad de aprendizaje, dificultad de la tarea, cantidad de trabajo, posibilidades de éxito y control en el trabajo.

- Satisfacción con el sueldo: cuantía y equidad del sueldo.
- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación.
- Satisfacción con el reconocimiento: elogios y críticas.
- Satisfacción con los beneficios: pensiones, seguridad en el empleo y vacaciones.
- Satisfacción con el jefe: estilo de liderazgo, capacidades técnicas y administrativas, y relaciones interpersonales.
- Satisfacción con los colegas: competencias, apoyo prestado y relación interpersonal.
- Condiciones de trabajo: horarios, períodos de descanso y lugar de trabajo.
- Satisfacción con la organización.

Peiró y Meliá realizaron, durante la década de 1980, una serie de estudios que producen los cuestionarios de satisfacción laboral.

- En su primera versión, S4/82, analizaron la existencia de seis factores determinantes de la satisfacción laboral: satisfacción con la superioridad y la participación, con el ambiente físico, con las prestaciones, satisfacción intrínseca, satisfacción con la remuneración y seguridad, y satisfacción con las relaciones interpersonales.
- La versión S10/12 presenta tres factores: satisfacción con la superioridad, satisfacción con el ambiente físico y satisfacción con las prestaciones.
- En el cuestionario S21/26, son seis los factores determinantes: satisfacción con la superioridad y participación, satisfacción con las prestaciones básicas, satisfacción intrínseca, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con la cantidad y ritmo de trabajo, y satisfacción con las prestaciones recibidas.
- Por su parte, la versión S20/23 contempla cinco factores: satisfacción con la superioridad, con el ambiente físico, con las prestaciones, con la participación y satisfacción intrínseca.

El estudio de las dimensiones de la satisfacción del cliente interno presenta múltiples posibilidades de acercamiento al problema. Así, Lucas Martín (1981) reúne las diferentes tendencias en tres métodos diferentes de investigación: el método directo, el indirecto y el comparativo.

1.º El método directo da origen a la teoría de la satisfacción general, y su realización práctica se realiza por medio de unos cuestionarios de preguntas cerradas en las que se interroga al trabajador acerca de diferentes aspectos de su trabajo y se solicita su interpretación personal. Como resultado, se obtiene la confirmación de un factor general de satisfacción, así como diferentes dimensiones parciales, como la satisfacción en la tarea realizada, la relacionada con la empresa, la debida al salario y al estatus profesional, y la satisfacción de pertenecer a un grupo.

2.º El método indirecto se fundamenta en el análisis de los buenos o malos recuerdos, y su realización práctica se efectúa por medio del método del incidente crítico de Flanagan (1954), en el cual se solicita al trabajador que cuente acontecimientos en los que se ha sentido especialmente satisfecho o insatisfecho.

Las principales investigaciones llevadas a cabo en esta línea son de Herzberg (1974), y constituyen el origen de su teoría bifactorial (véase figura 2.39). Para Lucas Martín (1981, p. 68), *“nos encontramos, en primer lugar, con unos factores de satisfacción o motivadores que son intrínsecos al trabajo y pueden concretarse en el deseo de realización o logro, la estima ajena, el gusto por el trabajo, la responsabilidad y la promoción. Todos estos factores fueron citados con más frecuencia al preguntar los acontecimientos agradables. Por el contrario, los determinantes citados de la insatisfacción, llamados también higienizantes, fueron: la política de la compañía, la vigilancia excesiva, los salarios y las condiciones de trabajo. Vemos que todos ellos son extrínsecos al trabajo, están en el entorno del puesto de trabajo”*.

Lucas Martín (1981, p. 69) opina que las conclusiones obtenidas por esta teoría pueden, genéricamente, concretarse en dos: 1) que, para los motivos de satisfacción, no es suficiente quitar los de insatisfacción; 2) que debe hacerse énfasis en el contenido del trabajo, enriqueciendo las tareas cotidianas para conseguir una realización motivadora del trabajo.

3.º El método comparativo analiza las condiciones en que se desarrolla la satisfacción o la insatisfacción y lo hace en tres grandes categorías: las profesiones, los sectores profesionales y las diferencias individuales.

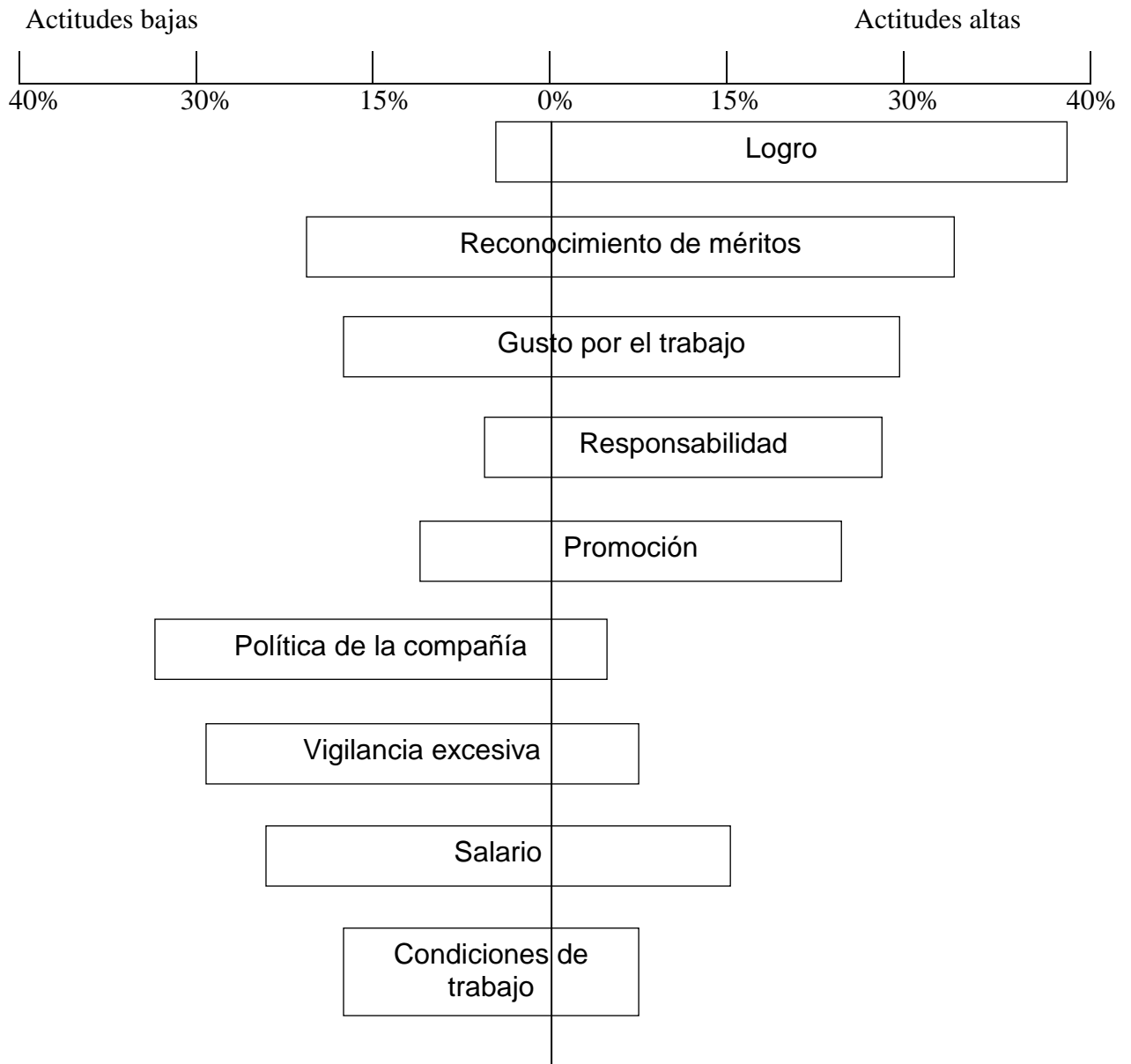


Figura 2.39. Motivos de satisfacción e insatisfacción (Herzberg).

Fuente: Lucas Martín (1981).

Loitegui (1990) agrupa en tres categorías las diferentes variables que inciden en la satisfacción del cliente interno:

- Variables derivadas del puesto de trabajo: autonomía, seguridad, libertad de iniciativa, retribución, condiciones físicas, posibilidad de promoción y de formación, etc.
- Variables derivadas del propio trabajador: interés, responsabilidad, formación, edad, sexo, situación familiar, etc.
- Variables derivadas de la interacción entre las características del trabajador y de la empresa: tamaño de la empresa, estructura, clima laboral, estilo de mando, etc.

Para Davis y Newstrom (1991), el nivel de satisfacción del cliente interno se relaciona fundamentalmente con las variables de edad, nivel ocupacional y tamaño de la organización.

- Los autores afirman que las expectativas se reducen a niveles realistas con el incremento de la edad.
- Las personas que poseen niveles superiores de ocupación se sienten más satisfechas. Las mejores condiciones de trabajo, salario y uso de sus habilidades pueden contribuir a una mayor satisfacción.
- En las organizaciones consideradas grandes, se plantea una menor satisfacción quizá debido a que el acercamiento personal y la amistad en los grupos pequeños puede incidir en una mayor participación del trabajador.

Por su parte, Brown y Petersen (1993), en su obra citada por Hikimura (2005, p. 55), *“estructuraron los antecedentes y las consecuencias de la satisfacción en el trabajo en cinco grupos:*

- 1) *Consecuencias del trabajo (desempeño, compromiso organizacional y comprensión a dejar el trabajo).*
- 2) *Diferencias individuales (variables demográficas como la edad, la educación, la experiencia laboral y la permanencia en la organización).*
- 3) *Percepciones del rol (ambigüedad del trabajo, conflicto en el trabajo y claridad del trabajo).*

- 4) *Comportamiento de los supervisores (consideración, comunicación, supervisión cercana, y comportamientos de aprobación contingentes).*
- 5) *Características de las tareas o el trabajo (tareas significativas, retadoras, con variedad, con alta participación e involucración y con valores compartidos como la orientación al cliente)”.*

Peiró y Prieto (1996a) identifican nueve posibles determinantes: satisfacción con el trabajo, con el salario, con las promociones, con el reconocimiento, con los beneficios, con las condiciones de trabajo, con la superioridad, con los compañeros, y con la organización y la dirección.

Peiró (2003) diferencia entre dos grupos de factores que determinan la satisfacción:

- Factores intrínsecos del trabajo: variedad, autonomía, uso de habilidades y aptitudes, remuneración, promoción, seguridad de empleo y condiciones del trabajo.
- Agentes implicados: el propio trabajador, los supervisores, empresa y directivos.

Munchinsky (2001) también comparte el agrupamiento de los factores en intrínsecos y extrínsecos.

Es un hecho notorio que, en ambientes de actividad física, existe una alta eventualidad y rotación de empleados, posiblemente debidos a características propias del trabajo. Rimbau Qilabert (2003) presenta un estudio en el que analiza la posible repercusión del trabajo eventual en la satisfacción del empleado en centros de práctica deportiva en Barcelona. En dicho estudio, considera a los trabajadores eventuales como aquellos que se hallan integrados de alguna manera en la organización, pero con los que esta no mantiene un vínculo a largo plazo.

Comenta la autora que las características del puesto de trabajo favorecen que este sea ocupado por trabajadores eventuales. Entre tales características, se muestran como más importantes la abundante existencia de habilidades y conocimientos en el mercado laboral, escaso tiempo de aprendizaje de las

tareas necesarias y pequeño nivel de complejidad en el interior de la organización.

Cavalcante Silva (2004) señala que las variables que inciden en la satisfacción en el trabajo pueden ser de dos tipos, lo que se muestra en la figura 2.40.

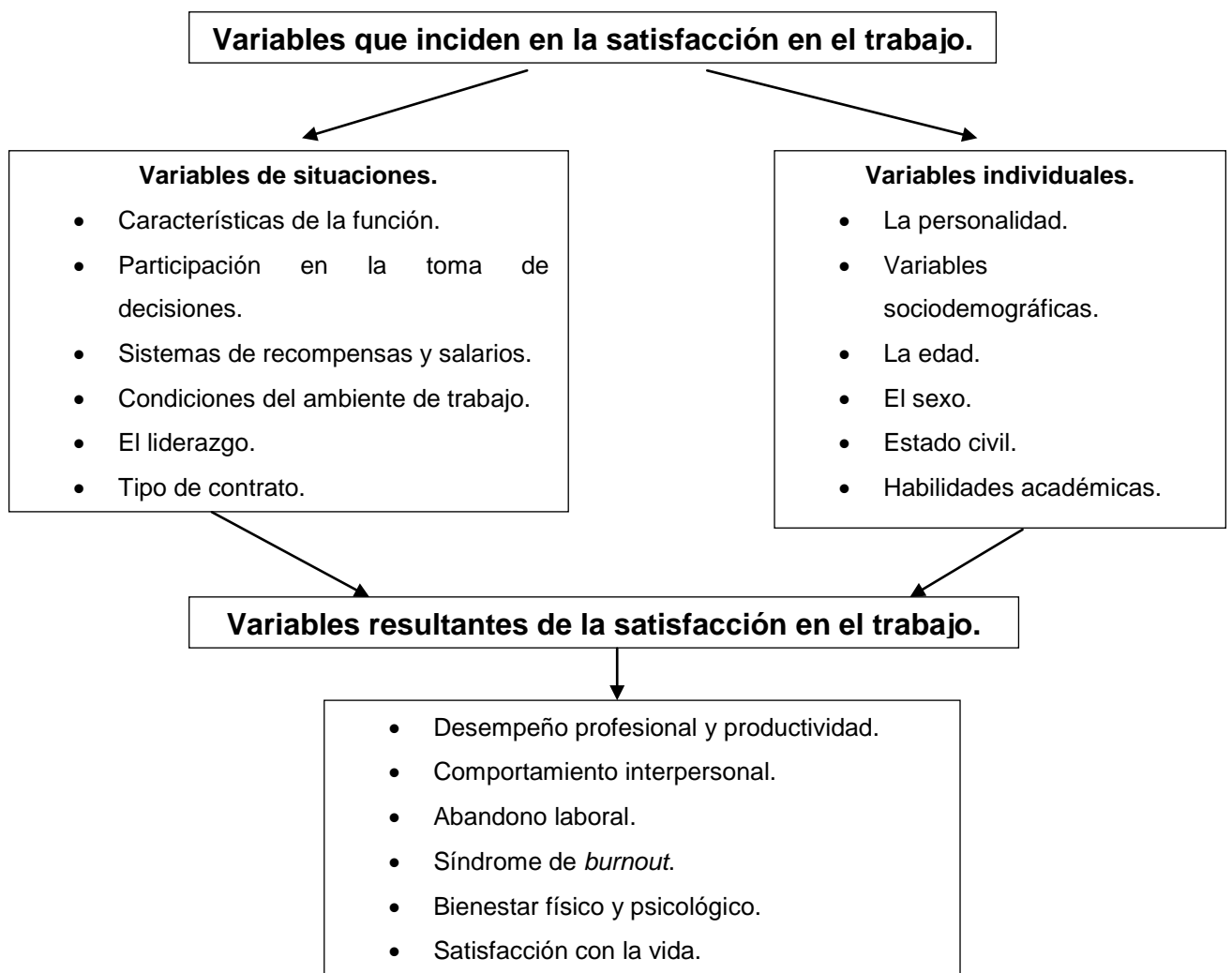


Figura 2.40. Variables sobre la satisfacción en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia basada en Cavalcante (2004).

Por su parte, Robles-García et al. (2005) han estudiado trece factores o dimensiones vinculadas con la satisfacción de las personas: condiciones de trabajo, formación personal, promoción y desarrollo personal, reconocimiento, retribución, relaciones jerárquicas, participación en el funcionamiento, organización y gestión de cambio, clima de trabajo, comunicación interna, conocimiento e identidad de los objetivos, percepción de la dirección y política e impacto medioambiental.

En el análisis de los datos facilitados por la encuesta *Calidad de vida en el trabajo*, realizada anualmente por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales en el ámbito estatal, Gamero Burón (2005) agrupa los diferentes determinantes clasificándolos en términos de:

1. Ingresos. Percepción de que el salario recibido está por encima o por debajo del asignado en el puesto que se ocupa.
2. Tiempo de trabajo. Deseo de mayor o menor tiempo de trabajo y de más o menos dinero.
3. Dureza del trabajo. La dureza del trabajo se relaciona con el esfuerzo físico requerido, el estrés que provoca el trabajo y el entorno físico en el que se desarrolla.
4. Conocimiento de la tarea y nivel de comunicación. La tarea resulta atractiva y ofrece la posibilidad de poner en práctica iniciativas propias.
5. Relaciones personales en el centro de trabajo. Buena calidad en la relación entre los compañeros y con los jefes.
6. Perspectivas de futuro. El empleo se percibe como estable, y existe la posibilidad de ser promocionado en la empresa.
7. Conciliación entre las esferas laboral y familiar. Deseo de dedicar más o menos tiempo a la familia.

Para Fidalgo Vega et al. (2006, p. 26), los factores más relevantes en la generación de satisfacción o insatisfacción son “*el contenido del trabajo, la organización del trabajo, el salario, la promoción, las relaciones humanas, el reconocimiento que el individuo obtiene y el estilo de mando*”.

Pérez Bilbao y Fidalgo, en la Norma Técnica de Prevención 394 (NTP 394) del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, perteneciente al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, señalan dos grandes grupos de variables que afectan a la satisfacción del cliente interno: las circunstancias personales y las circunstancias del trabajo. Entre ambas, se produce un balance entre lo esperado y lo obtenido cuyo resultado es la satisfacción o la insatisfacción.

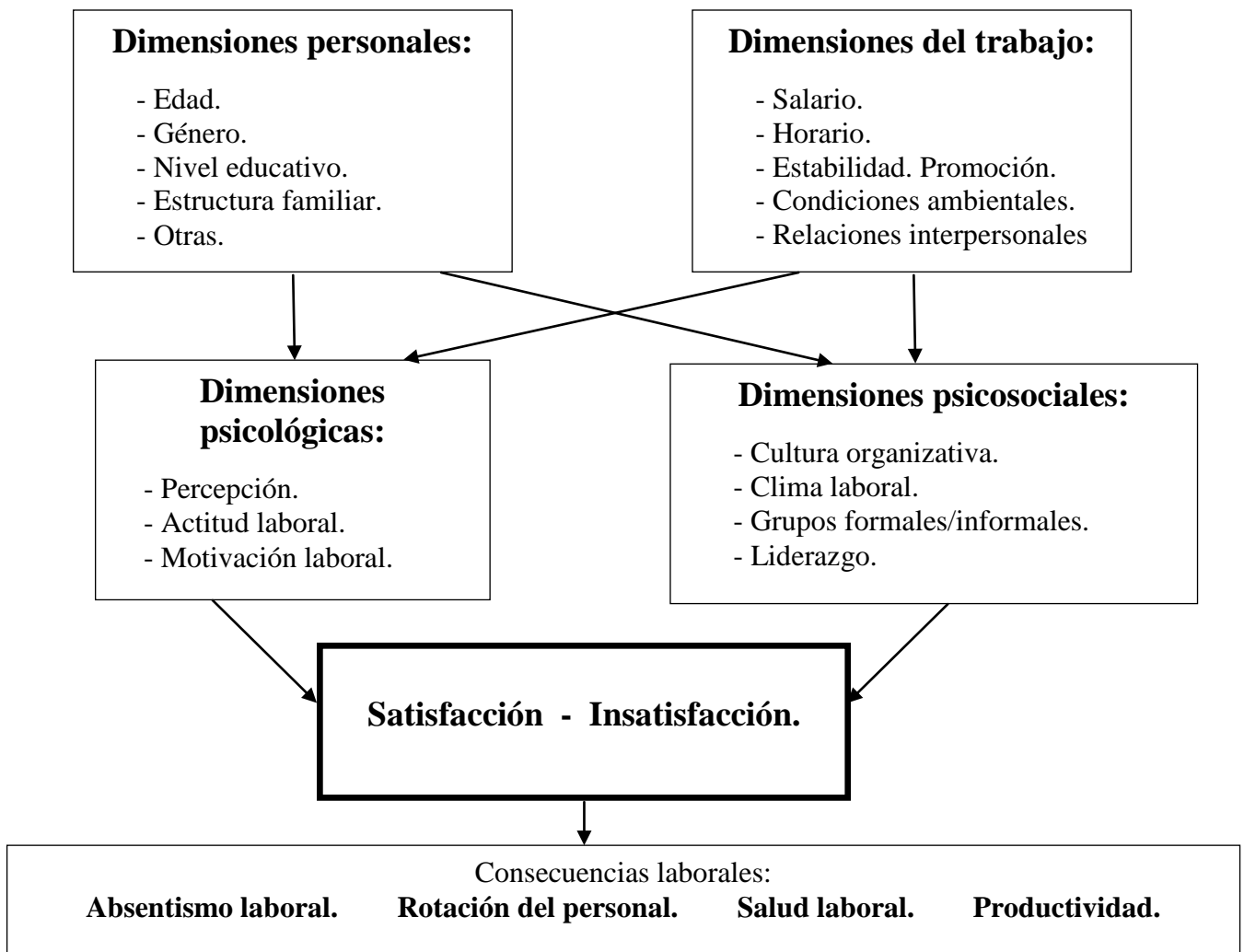


Figura 2.41. Dimensiones y consecuencias de la satisfacción.

Fuente: Elaboración propia.

Parece confirmarse la idea de que existe una gran cantidad de factores que inciden en la satisfacción del cliente interno, lo cual se muestra en la figura 2.41. En ella, se pretende clarificar este apartado y, al mismo tiempo, permitir seguir un orden en el análisis de estos factores y de su influencia sobre la satisfacción.

Simultáneamente, han de considerarse las posibles consecuencias que la satisfacción-insatisfacción provocan en el cliente interno.

#### **2.3.1.4.1 Las dimensiones personales.**

Los factores personales que pueden afectar a la satisfacción son determinadas características personales que han sido interpretadas como variables explicativas. En esta línea, se encuentran:

- La edad.

Para Gamero Burón (2005, p. 70), *“el resultado más usual es que los asalariados de mayor edad están normalmente más satisfechos que los asalariados jóvenes”*, aunque es una relación no lineal.

- El género.

Aunque existen evidencias de discriminación, menos nivel retributivo y de promoción, etc., en opinión de Gamero Burón (2005), *“los análisis de satisfacción laboral revelan que las mujeres están más satisfechas con sus trabajos que los varones”* (p. 74). Sánchez Cañizares, Fuentes García y Artacho Ruiz (2007) confirman estos mayores niveles de satisfacción en las mujeres.

- El nivel educativo.

Un mayor nivel educativo parece suponer una mayor satisfacción; posiblemente, esto se debe al aumento de las posibilidades de acceder al mercado laboral.

- La estructura familiar.

Aun reconociendo que la estructura familiar puede constituirse como una variable explicativa de la satisfacción, existe una gran variedad en los resultados, por lo que es considerada como una variable contradictoria.

- Otras variables que se han analizado son el estado de salud física, la religión y la raza (García Mora, 2003).

### 2.3.1.4.2 Las dimensiones psicológicas.

Según Cuenca Álvarez (2001), las dimensiones personales y las derivadas del propio trabajo se integran por medio de tres procesos básicos: la percepción, la actitud y la motivación.

- La percepción.

Las personas reciben constantemente información que procede tanto del interior como del exterior más próximo. Emitida por los estímulos, se trata de diferentes formas de energía que los sentidos interpretan dándoles un significado concreto.

Delgado (1998): *“Al proceso a través del cual interpretamos la información de los sentidos para darles un significado se lo denomina percepción”* (p. 102). La percepción sirve como conocimiento de nosotros mismos y del entorno que nos rodea.

Existen algunas limitaciones en la capacidad de procesar información, así como una capacidad selectiva de los diferentes estímulos determinada por las necesidades, intereses, valores, etc.

Este mismo autor establece un modelo general del proceso de la percepción que se muestra en la figura 2.42.

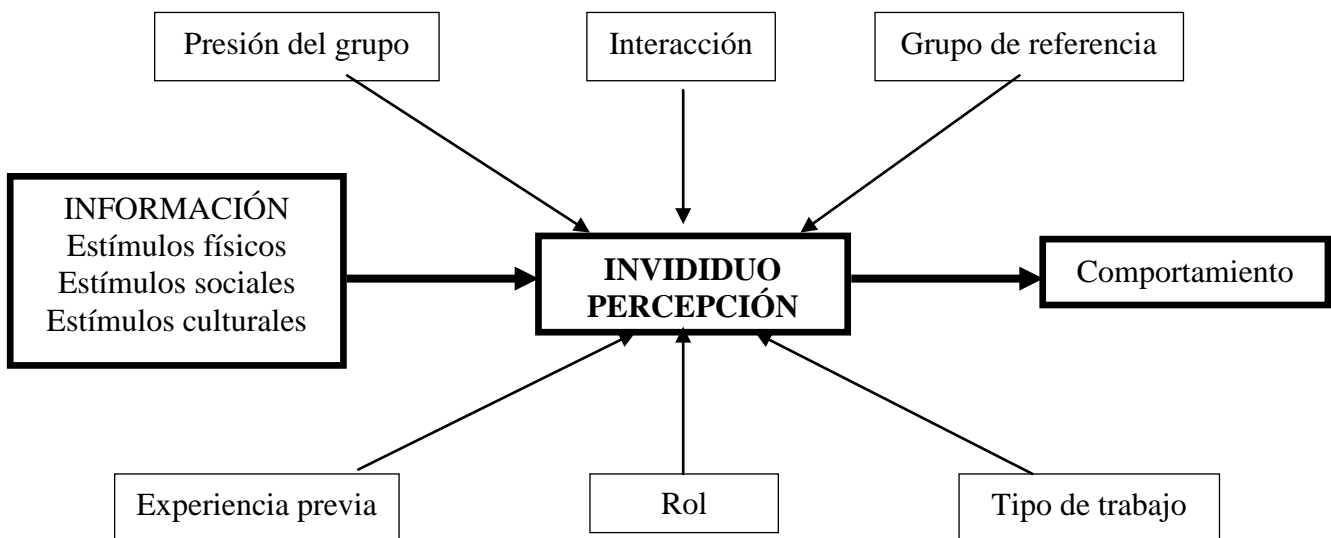


Figura 2.42. Modelo general del proceso de la percepción.

Fuente: Delgado (1998, p. 103).

- Las actitudes.

Constituyen, para Ortega Martínez (1990, p. 3), la *“predisposición del individuo que, junto con diferentes influencias, determina su actuación o conducta”*. Como señala Delgado (1998), aunque existan tantas definiciones como autores, destacan tres componentes comunes: afectivo, cognitivo y conductual. El modelo de McShane y Von Glinow (2000) se presenta en la figura 2.43.

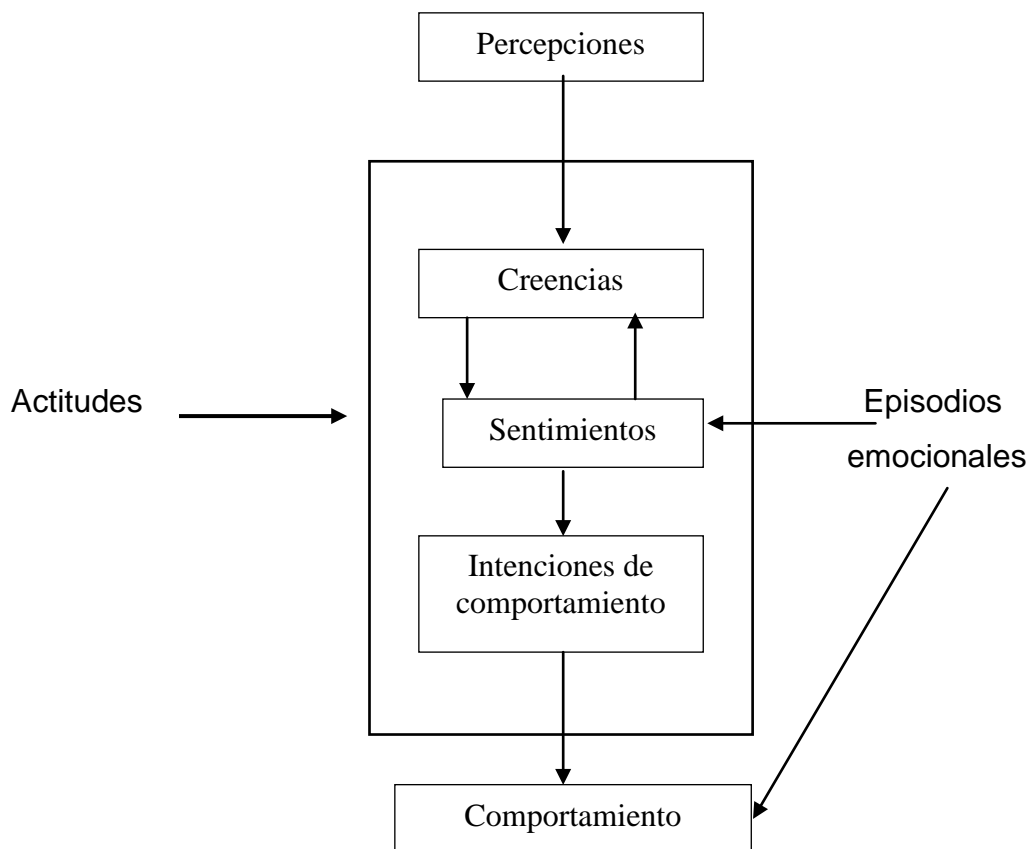


Figura 2.43. Modelos de la relación entre actitud y comportamiento.

Fuente: Gamero Burón (2005, p. 21), basado en McShane y Von Glinow (2000).

En opinión de Hill y Alexander (2003, p. 76), *“por muy objetiva que una persona quiera ser, hay unos factores subjetivos que siempre influirán sobre el proceso de evaluación, en mayor o menor medida. Existen tres grupos de factores subjetivos que normalmente influyen sobre el proceso de evaluación: creencias, actitudes e intenciones”*.

- La motivación.

Según Delgado (1998), es *“el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos, a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras”* (p. 110).

El autor presenta un modelo general del proceso de la motivación que bien puede ampliar el realizado por Davis y Newstrom (1991), que se puede observar en la figura 2.44.

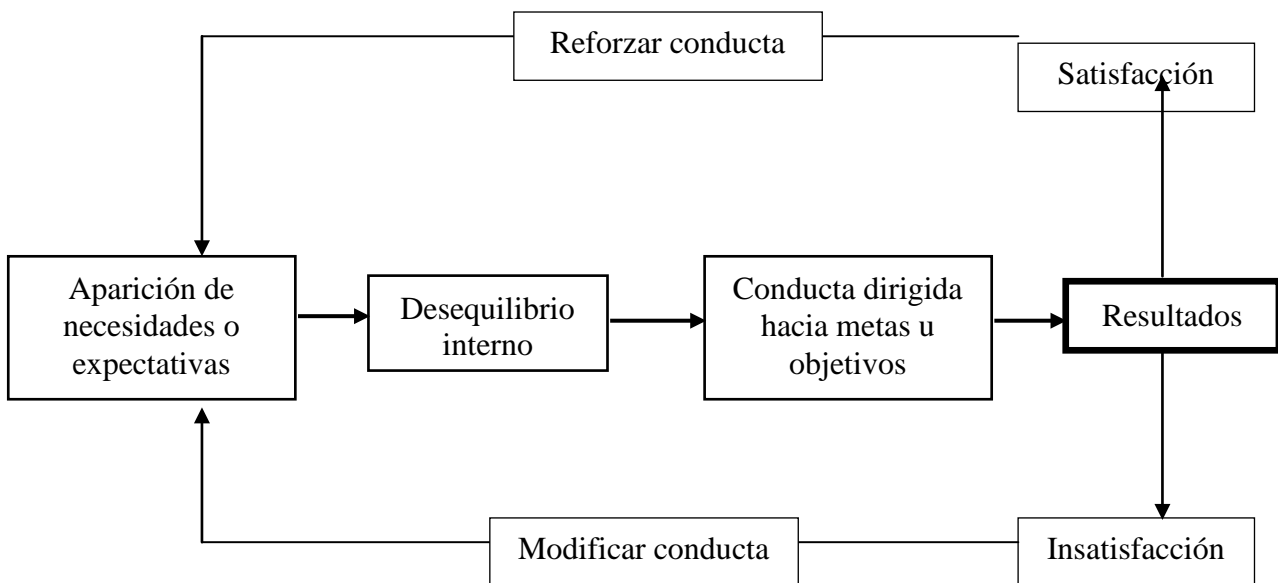


Figura 2.44. Modelo general del proceso de motivación.

Fuente: Delgado (1998, p. 111).

#### 2.3.1.4.3 Las dimensiones del trabajo.

Son numerosas las variables que, desde el propio trabajo y su organización, pueden establecerse como explicativas y que inciden tanto en el ámbito individual como en el psicosocial.

Entre otras variables explicativas individuales, se citan:

- El salario.

Supone para Ortega Martínez (1990) el conjunto de las diferentes remuneraciones que una persona obtiene como contraprestación de los trabajos que realiza por cuenta ajena.

La remuneración o salario constituye un determinante notorio que afecta a la satisfacción del cliente interno por diferentes motivos (Davis y Newstrom, 1991), y puede ser percibido de diferentes formas:

- Por una parte, tiene un valor instrumental en el sentido de que cubre otras necesidades.
- Es valioso como símbolo de estatus social.
- Es un indicador comparativo del estatus de un empleado respecto al de los demás.
- Para los empleados, representa lo que la compañía piensa de ellos.
- Cada trabajador percibe el valor del salario de una forma distinta.

Davis y Newstrom (1991) considera el salario como un factor higienizante (siguiendo la terminología de Herzberg), y tiene las limitaciones propias de este tipo de factores, *“las recompensas económicas, en contraste, no pueden ofrecer todas las recompensas necesarias para una persona psicológicamente saludable”* (p. 173).

- Horario de trabajo.

Esta variable incluye diferentes aspectos entre los que Fidalgo et al. (2006) destacan: relación entre horas de trabajo y horas de ocio, posibilidad de reducción, turnos rotativos de trabajo, horario nocturno, etc.

Quizá el factor más valorado es el número de horas de trabajo que, para Gamero Burón (2005), supone una variable cuyo incremento puede explicar cierta insatisfacción. Sin embargo, el trabajador está dispuesto a realizar un mayor número de horas cuando se siente satisfecho.

- La estabilidad laboral y la seguridad en el empleo.

Hacen referencia a la preocupación del trabajador por conservar el puesto de trabajo. Suponen una garantía de permanencia y se considera que ambos constructos están relacionados con la satisfacción.

- Promoción laboral.

El incremento de la promoción laboral, asociado al de la responsabilidad y el desarrollo profesional, se ha considerado como un factor positivo sobre la satisfacción.

- Condiciones físico-ambientales del lugar de trabajo.

Bajo este epígrafe, se reúne una gran cantidad de factores que se agrupan en la ergonomía<sup>(1)</sup>. Incluyen factores fisiológicos, como temperatura, luminosidad, ventilación, etc. y factores antropométricos, biomecánicos.

- Relaciones personales con los superiores y con los compañeros.

Al margen de los factores materiales y temporales que existen en el trabajo, las personas se implican en la organización social creándose unos determinados roles de interdependencia en el equipo, formal o informal, de trabajo (Alcover de la Hera et al., 2004).

La participación en la toma de decisiones, el conocimiento del proceso de servucción, etc. son elementos que se consideran integrados en este epígrafe.

Lévy-Leboyer (2003, p. 58) enumera los aspectos del entorno laboral susceptibles de ser evaluados: *“condiciones físicas del trabajo; entorno residencial; horarios; seguridad del empleo; bonus; salario; relación con los compañeros de trabajo; relación con los directivos; apreciación de los resultados de su trabajo; posibilidades de promoción; posibilidades de formación; autonomía; posibilidades de utilizar las competencias; desafíos que dan la oportunidad de experimentar la sensación de triunfo”*.

---

(1) Según la Asociación Española de Ergonomía, es *“la ciencia aplicada de carácter multidisciplinar que tiene como finalidad la adecuación de los productos, sistemas y entornos artificiales a las características, limitaciones y necesidades de sus usuarios, para optimizar su eficacia, confort y seguridad”*. Se puede consultar en [www.ergonomos.es](http://www.ergonomos.es).

#### 2.3.1.4.4 Las dimensiones psicosociales.

Entre otras, las dimensiones psicosociales de mayor relevancia son:

- La cultura organizativa.

Para Peiró, Prieto y Roe (1996, p. 176), supone *“el sistema de creencias y asunciones de una organización que son compartidos por sus miembros y fundamentan la interpretación de lo que ocurre en ellos y de otros fenómenos relevantes”*.

Robbins (2004) afirma que el trabajador asume y participa en la cultura de la organización por medio del compromiso organizacional. Entiende por tal, la identificación de un empleado con la organización, con sus metas, y el deseo de mantenerse en ella como uno de sus miembros.

- El clima laboral.

Salgado, Remeseiro y Iglesias (1996) consideran que, si bien no existe un acuerdo sobre su concepto, puede entenderse como *“un conjunto de percepciones que tienen sobre la organización los empleados de la misma considerados como un todo”* (p. 330).

Por su parte, Alves (2000, p. 124) recoge la definición de Fourgous y Iturralde (1991), quienes entienden por clima laboral *“un conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darles una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”*.

En opinión de López Quero (2001, p. 4), el clima laboral se constituye como *“el resultado de las condiciones sociolaborales y medioambientales percibidas por los miembros de una empresa”*. Supone la percepción del entorno por parte de las personas de la organización y puede interpretarse como el resultado de la cultura de esta.

Salgado, Remeseiro y Iglesias (1996) encuentran una correlación positiva entre clima y satisfacción.

- Grupos formales o informales de trabajo.

La organización formal se basa en una división racional del trabajo mediante la diferenciación e integración de los participantes, de acuerdo con algún criterio establecido y que origina los grupos formales de trabajo. Al mismo tiempo, en una organización también puede darse la existencia de los denominados «grupos informales», que Davis y Newstrom (1991) definen como una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización, sino que surgen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí.

- Liderazgo.

El líder, para Alves (2000, p. 125), *“intenta crear y desarrollar un clima en el que cada uno y todos los miembros del equipo tengan un máximo de oportunidades para alcanzar el éxito”*.

El ejercicio del liderazgo se relaciona con la capacidad de influir sobre los miembros del grupo y facilitarles la consecución de las metas en el trabajo (Ares Parra, 2008).

#### **2.3.1.4.5 La satisfacción del cliente interno como determinante del comportamiento.**

La existencia de satisfacción o insatisfacción puede modificar el comportamiento del cliente interno. Posiblemente, entre las consecuencias más notorias están: el absentismo laboral, la rotación del personal, la salud laboral y la productividad laboral.

- ◆ El absentismo laboral.

Existen evidencias empíricas que sugieren una relación entre la satisfacción y el absentismo laboral. Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) comentan que *“la satisfacción laboral y el absentismo del empleado están negativamente asociados”* (p. 385).

El comienzo de actitudes negativas tales como un incremento en los descansos, retrasos, salidas antes de la hora, etc. suelen desembocar en un posterior absentismo laboral.

◆ La rotación del personal.

El trabajador puede abandonar la empresa por diferentes razones; evidentemente, este abandono se incrementa cuando no existe una alta satisfacción laboral (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996; Koys, 2001, y Robina Ramírez, 2002).

Rust et al. (1996) sostienen que la rotación es más alta entre los empleados que no están satisfechos con sus puestos de trabajo.

◆ La salud laboral.

La insatisfacción laboral se ha asociado con síndromes que Fidalgo et al. (2006) clasifican en función de sus consecuencias:

- Emocionales (ansiedad, depresión, inseguridad).
- Cognitivas (atención, memoria, razonamiento).
- Del comportamiento (violencia, aislamiento, abuso de drogas).

El síndrome de *burnout* (quemarse en el trabajo)<sup>(1)</sup> se considera el origen de determinadas conductas negativas para la satisfacción laboral (Fernández Losa y Manzano García, 2000).

Existen algunos autores que establecen relaciones causales en ambas direcciones entre el *burnout* y la satisfacción (Peiró y Prieto, 1996a,b).

---

(1) Gil Monte (2005) lo define como “*un síndrome tridimensional de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización en el trabajo que puede desarrollarse en aquellos profesionales cuyo objetivo de trabajo son personas de cualquier actividad*”. Citado en Martín Rodríguez et al. (2006). Se caracteriza por: agotamiento emocional, despersonalización y deshumanización, falta de realización personal y síntomas físicos de estrés.

Puede encontrarse más información en Pérez Bilbao y Fidalgo Vega (s. f.); Vilorio, Paredes y Paredes (2003), y Martín (2005).

◆ La productividad.

El estudio y análisis de la relación que pudiera existir entre satisfacción y productividad tiene una larga tradición. Las organizaciones desean tener trabajadores satisfechos y productivos, por lo que se ha intentado indagar en esta relación; sin embargo, los datos obtenidos no muestran una clara correlación.

No se han podido establecer relaciones claras entre la satisfacción laboral y el rendimiento o productividad (Forteza, 1971; Pérez Bilbao y Fidalgo, (s. f.); Loitegui, 1990; De la Poza, 1998; Peiró, 2003, y Robbins, 2004).

Pereda y Barrachina (1990) presentan los resultados de un trabajo sobre la influencia de la satisfacción y el rendimiento considerando que *“antes de seguir investigando las relaciones entre Satisfacción y Rendimiento de forma aislada, línea que no parece llevar a conclusiones definitivas, es necesario considerar la situación de trabajo de una forma más global”* (p. 20).

Bravo, Peiró y Rodríguez (1996) han realizado diferentes estudios que arrojan resultados contradictorios. Así, la investigación de Thierry y Koopman (1984) muestra que el rendimiento causa satisfacción debido a que *“un mejor rendimiento conlleva recompensas psicológicas, sociales y económicas altas”* (p. 388). Sin embargo, también existe una relación entre la insatisfacción y la falta de rendimiento: *“el individuo estará insatisfecho en cierto grado con aquello que todavía no ha conseguido”* (p. 389).

Se ha estudiado la pretendida relación entre la productividad y ciertas variables moduladoras como recompensas, horas de trabajo, presión del supervisor y habilidades del trabajador.

Como posible explicación de esta débil correlación, Gamero (2003) aporta posibles *“problemas de medida en relación con la productividad, intento de predecir un comportamiento específico a partir de una actitud general hacia el trabajo, existencia de restricciones al desarrollo de las tareas que atenúan la relación”* (p. 12).

Para Robbins (2004, p. 80), *“es interesante observar que si dejamos el plano de los individuos y pasamos al de la organización, hay un apoyo renovado a la relación original entre satisfacción y desempeño. Cuando se reúnen datos de satisfacción y productividad en toda la organización, más que en el plano individual, encontramos que las empresas con más empleados satisfechos son más eficaces que aquellas con menos empleados satisfechos”*.

Se puede afirmar, siguiendo a Loitegui (1990, p. 83), que *“la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto, cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza. Además el concepto de satisfacción en el trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales que determinan la satisfacción general”*.

### **2.3.1.5 Teorías sobre la satisfacción del cliente interno.**

Los diferentes modelos y factores explicativos de la motivación laboral han tratado de explicar las diferentes teorías sobre la satisfacción del cliente interno. Con una clara visión taxonómica, diferentes autores –Loitegui (1990), Robina (2002) y Peiró (2003)– han agrupado las teorías sobre satisfacción laboral en dos grandes grupos:

#### **A. Teorías basadas en el contenido.**

Loitegui (1990, p. 55) considera que las teorías basadas en el contenido *“fundamentan sus principios determinantes bien en las necesidades, intereses y deseos del trabajador o bien en aspectos o facetas derivadas del propio trabajo”*.

Las, seguramente, más notorias teorías o modelos basados en los contenidos se enumeran en la tabla 2.44.

En este primer grupo, se aprecian: las necesidades jerárquicas de Maslow, el modelo ERC de Alderfer, la motivación de logro de McClelland, el modelo XY de McGregor y el modelo bifactorial de Herzberg.

Tabla 2.44. Principales teorías basadas en los contenidos.

<b>Teorías de contenido</b>		
Modelo o teoría	Autor	Fecha
Pirámide de necesidades	Maslow	1954
Necesidades saciadas	McClelland	1969
Teoría bifactorial	Herzberg	1959
Teoría X, Y	McGregor	1960
Teoría de la contingencia	Morse y Lorsch	1977
Grupo de referencia social	Korman	1978

Fuente: Sánchez Cañizares (2006).

La teoría de Herzberg y la de McGregor son, posiblemente, las que han tenido un mayor desarrollo en el campo laboral.

- ❖ Teoría X, Y de McGregor, centrada en el lado humano de las organizaciones y que pone el acento en dos formas opuestas de mando en la organización.

La teoría X entiende que el ser humano trata de evitar el trabajo, por lo que debe ser controlado y dirigido por la organización.

Para la teoría Y, al ser humano no le disgusta el trabajo y se compromete con los objetivos de la empresa a cambio de una compensación asociada, por lo que la organización debe tratar de fomentar sus capacidades.

- ❖ La teoría bifactorial de Herzberg (también conocida como teoría dual) ha sido una de las más analizadas e influyentes en relación con la motivación laboral (Forteza, 1971; Pereda y Redondo, 1983, y Pereda, Redondo y Lillo, 1984). Propone la existencia de dos tipos de factores como variables de la satisfacción:

- Los factores motivacionales están relacionados con aspectos intrínsecos del trabajo. Suponen lo que la persona hace en su trabajo: responsabilidad, realización personal, etc. Estos factores

motivacionales ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

Son, entre otros: logros, reconocimiento, independencia laboral, responsabilidad, promoción, crecimiento, madurez, etc.

Gamero (2003) denomina «afectivos» a estos factores.

- Los factores higienizantes están relacionados con factores extrínsecos del trabajo, condiciones laborales, supervisión, etc. Si faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo. En este grupo, se incluyen: sueldo y beneficios, política de la empresa y su organización, relaciones con los compañeros, ambiente físico, supervisión y estatus.

Gamero (2003) llama a estos factores «cognitivos».

En la figura 2.45, se puede apreciar una representación gráfica de la teoría y observar que los factores motivadores siempre están por encima de la cota de la indiferencia, así como que su disminución no pasa por debajo de dicha cota. Por otro lado, los higienizantes siempre se encuentran por debajo de la cota de la indiferencia y su incremento no supera ese nivel.

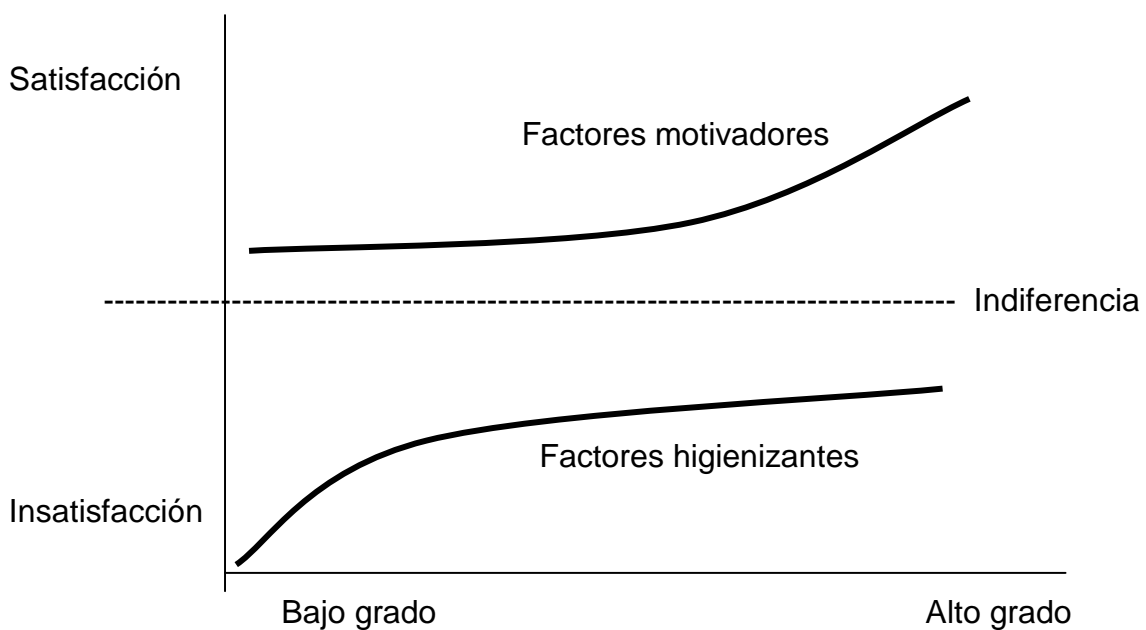


Figura 2.45. Representación gráfica de la teoría de Herzberg.

Fuente: Peiró y Prieto (1996a, p. 351), basada en Muchinsky (1993).

Para Pereda, Redondo y Lillo (1984), *“la conclusión general que se puede obtener del conjunto de trabajos realizados es la que, en general, los factores M (motivadores) tienden a ser causa de satisfacción en el trabajo, cuando están debidamente satisfechos, pero no aparecen como causantes de insatisfacción cuando no lo están. Por el contrario, los factores H (higienizantes), cuando se encuentran deficitariamente satisfechos, llevan al trabajador a expresar sentimientos de insatisfacción, no apareciendo sentimientos de satisfacción por el hecho de encontrarse, estos factores H, debidamente cubiertos”* (p. 210).

Por su parte, Katou et al. (1984) presentan los requerimientos del servicio acordes con la teoría de Herzberg que se muestran en la figura 2.46. Para los autores, la satisfacción del servicio debe tener tres tipos de requerimientos: los esperados, los normales y los productores de emociones.

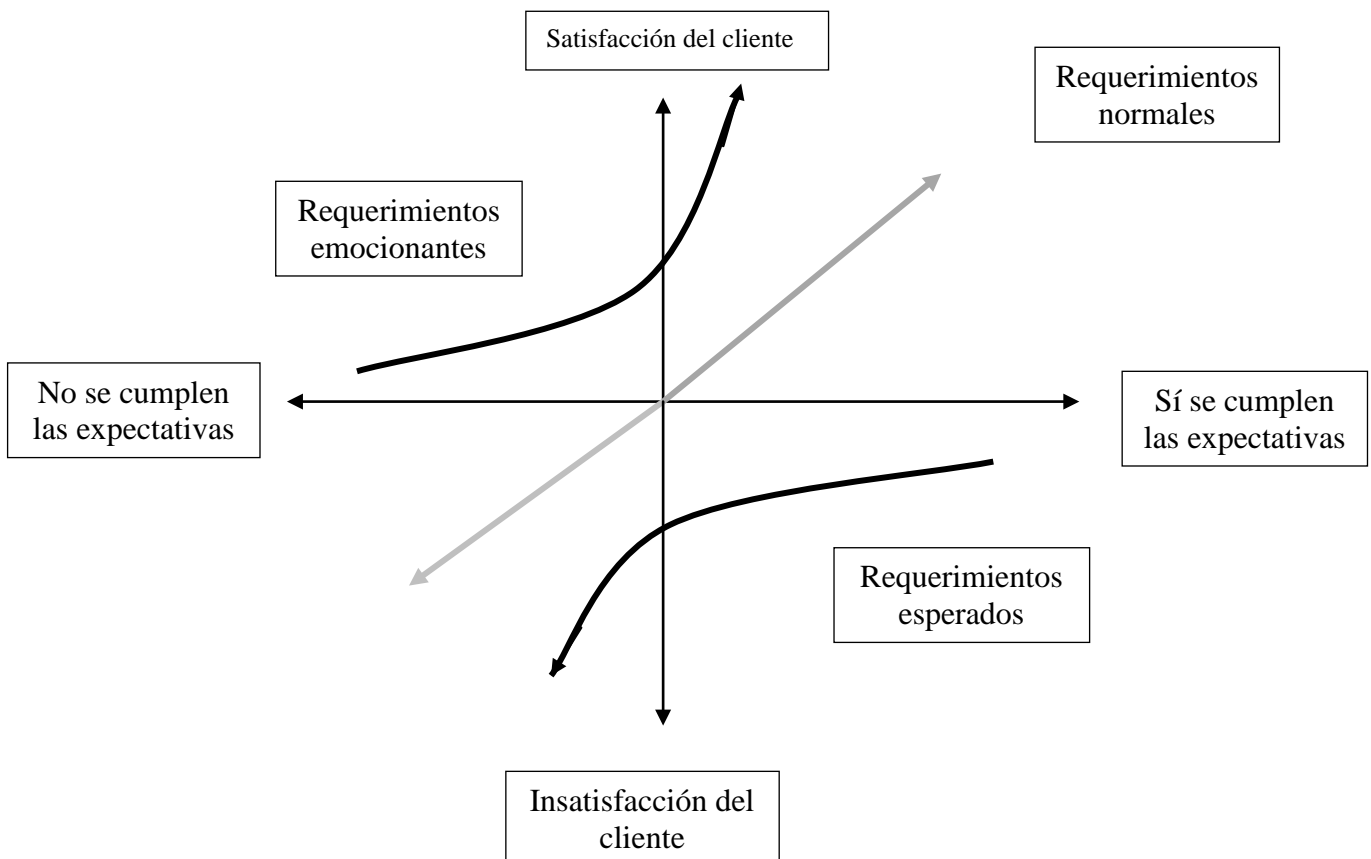


Figura 2.46. Requerimientos del servicio según Kanou et al.

Fuente: Del Molino et al. (2008, p. 25).

## B. Teorías basadas en el proceso.

Estos modelos están fundamentados en la forma en que las diferentes características del trabajador y del trabajo interactúan en el proceso de la satisfacción. Para Robina (2002, p. 98) *“cada individuo actúa en función de una serie de motivos, pero esta acción voluntaria necesita de un mecanismo que las impulse, una dirección de la conducta hacia una finalidad que conseguir, ya sea de carácter meramente individual u organizacional”*.

En la tabla 2.45, se indican las seguramente más importantes aportaciones teóricas, incluyendo su autor y año de referencia.

Tabla 2.45. Principales teorías basadas en el proceso.

Teorías de proceso		
Modelo o teoría	Autor	Fecha
Teoría de la equidad	Adams	1963
Teoría de las expectativas	Vroom	1964
Recompensa percibida	Lawler	1967
Teoría de las metas	Locke	1968
Condicionamiento operante	Skinner	1971
Ajuste del trabajo	Dawis y Lofquist	1984

Fuente: Sánchez Cañizares (2006).

En este apartado de teorías fundamentadas en el proceso, se incluyen, entre otras:

- Teoría de las expectativas de Vroom. Para Loitegui (1990, p. 71), *“el hombre ante cualquier conducta tiene determinadas expectativas con respecto al resultado que se le asocian. En consecuencia selecciona, de entre los diversos comportamientos posibles, aquellos cuyos resultados, en función de las expectativas, le proporcionan el máximo de satisfacción”*.

Según Robina (2002), la teoría de Vroom se fundamenta en tres conceptos:

- Expectativa. Entendiendo por tal la percepción sobre la posibilidad de que un determinado comportamiento o acción sea el origen de un determinado resultado.

- Valencia. El valor subjetivo de la recompensa.
- Instrumentalidad. La percepción de que determinados procesos o acciones llevarán a conseguir otros resultados.

La teoría basa la satisfacción en la percepción del empleado sobre el resultado de la comparación entre esfuerzo ejecutado y los objetivos que llega a alcanzar.

- Establecimiento de metas de Locke. Los objetivos o metas son los que determinan la dirección del comportamiento y son una fuente propia de satisfacción para el trabajador.

Las metas del empleado son las que dirigen su conducta y su desempeño; por ello, los objetivos de la organización deben conducir hacia la obtención de dichas metas.

- Teoría de la equidad de Adams. Comparación social entre los esfuerzos y los resultados; no solamente a nivel individual, sino también colectivo.

Según el autor de esta teoría, existe falta de equidad cuando la persona percibe como diferente la comparación entre el resultado y las contribuciones que aporta.

- Teoría del condicionamiento operante de Skinner. Para el autor, el mundo exterior influye de forma notoria en la conducta del individuo.

Diferencia entre refuerzos positivos y negativos. Los primeros están constituidos por recompensas por el trabajo bien hecho que inciden en el sentido de incrementar la posibilidad de repetir la acción. Los segundos, por el castigo, que no asegura que el empleado actúe de una forma correcta, ya que tratará de evitar la recriminación en lugar de adoptar la conducta adecuada.

Han surgido diferentes estrategias para motivar a los trabajadores de las diferentes teorías tratadas anteriormente. Todas ellas tienen como objetivos comunes modificar, controlar y dirigir la conducta hacia los propósitos de la organización y, al mismo tiempo, que los trabajadores se encuentren satisfechos en esta y con su trabajo.

### **2.3.1.6 Procedimientos de medición de la satisfacción del cliente interno.**

En este apartado, se muestran los instrumentos utilizados más frecuentemente y que gozan de un mayor reconocimiento académico y profesional.

Posiblemente, los procedimientos más estudiados se realizan por medio de encuestas y cuestionarios, de tal forma que los diferentes ítems pueden identificarse con los valores y opiniones de los empleados a partir de las contestaciones.

Para autores como Fernández y Ovejero (1994); Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), y Robbins (2004), existen tres grandes grupos de medidas de satisfacción:

1. El primero se basa en una medida global de satisfacción por medio de un solo ítem (del tipo ¿cómo de satisfecho se siente con su trabajo?).

Los cuestionarios empleados para medir constructos psicológicos que se basan en un solo ítem presentan generalmente una baja fiabilidad, por lo que se ha tratado de limitar su uso (González, 1996; Gamero, 2005).

2. La utilización de cuestionarios con un determinado número de ítems, que engloban los diferentes elementos o factores teóricos de la satisfacción, está más extendida.

La determinación de la satisfacción laboral podría suponer la suma de la valoración de los diferentes elementos que la componen. Según Gamero (2005, p. 60), *“la medida preferida para la evaluación de la satisfacción laboral global ha sido la suma de las satisfacciones sobre facetas específicas”*.

3. El tercer grupo reúne a los dos anteriores. Unos ítems tratan de valorar los diferentes atributos, y también existe un solo ítem de valoración global de la satisfacción. Es interesante el orden de los ítems en estos casos, pues podría tener una significación en la valoración.

Una consideración importante consiste en determinar la ponderación de las diferentes dimensiones y atributos que se consideran en la satisfacción. Dicha ponderación podría estar condicionada por diferentes aspectos personales o valores de cada trabajador. Por ello, se pide al propio trabajador que considere el nivel de tales dimensiones en algunas mediciones; otros factores pueden influir en esta medida.

Anaya Nieto y Suárez Riveiro (2007, p. 221) engloban los diferentes instrumentos en dos apartados: 1) evaluación global, donde *“el constructo es tomado como un todo que expresa un sentimiento integrado de satisfacción en el que están considerados todos los aspectos del trabajo”*; y 2) evaluación por facetas, en la que *“el constructo se utiliza descompuesto en los múltiples componentes que lo integran”*. Diferentes ejemplos de instrumentos de medición pueden apreciarse en la tabla 2.46.

Las evaluaciones globales se corresponden con una valoración media efectuada por el trabajador a partir de una ponderación de los diferentes aspectos. Por ello, el resultado valora un sentido global, pero no los diferentes aspectos; eso supone ser poco operativos a la hora de intervenir o de aportar medidas de mejora.

Sin embargo, las valoraciones basadas en las diferentes facetas superan este inconveniente y se presentan como más prácticas en los aspectos operativos.

La literatura muestra diferentes instrumentos de medición de la satisfacción laboral que pueden agruparse en dos grandes tipos: los métodos indirectos y los métodos directos.

- ❖ Los métodos indirectos. La valoración se hace por medio de las percepciones subjetivas y recuerdos de las diferentes actitudes.
- ❖ Los métodos directos. Posiblemente sean los más utilizados y, al igual que otros aspectos del comportamiento humano, su medición se basa en la autodeclaración por medio de un cuestionario escrito.

Tabla 2.46. Ejemplos de instrumentos de medición de la satisfacción laboral.

Instrumentos de evaluación global.	Instrumentos de evaluación por facetas.
Hoppock (1935). Brayfield y Roche (1951). Mobley y Locke (1970). Quinn y Mngione (1973). Holdaway (1978). Cammann et al. (1979). Quinn y Staines (1979). Van de Ven y Ferry (1980). Ironson y Smith (1981). Ironson et al. (1989). Wanous, Reichers y Hudy (1997). Jackson, Potter y Dale (1998). Stempien y Loeb (2002). Belkelman (2004).	Porter (1961). Smith (1962). Weis et al. (1967). Smith, Kendall y Hullin (1969). Churchill et al. (1974). Hackman y Oldham (1975). Quinn y Staines (1977). Holdaway (1978). Warr, Cook y Wall (1979). Pulakos y Smith (1983). Butler (1983). Spector (1985). Fernández Seara (1987). <b>Meliá y Peiró (1989).</b> Rice, Gentile y McFarlin (1991). Rice, Markus, Moyer y McFarlin (1991). McFarlin y Rice (1992). Balzer et al. (1997). Fraser y Hodge (2000). Ganzach (2003).

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con Sánchez Cañizares (2006) y Anaya y Suárez (2007).

En el anexo 5 de la página 431, se presentan otros estudios, sus autores y las dimensiones determinantes; en el anexo 6 de la página 434, una relación de otros instrumentos de medición.

A continuación, se mencionan algunos de ellos:

### 2.3.1.6.1 *Overall Job Satisfaction* de Hoppock (1935).

Este instrumento puede considerarse como el pionero en la medición de la satisfacción laboral.

El cuestionario presenta cuatro ítems: sentimiento que produce el trabajo, tiempo de satisfacción, sensación que produce la posibilidad de cambiar de trabajo y comparación con otros trabajos. Cada uno de estos ítems se puntúa mediante una escala de siete puntos y la valoración total de la satisfacción se obtiene con la suma de todos los ítems.

### 2.3.1.6.2 Overall Job Satisfaction de Brayfield y Rothe (1951).

Presenta 18 frases-cuestiones sobre aspectos aptitudinales generales relacionados con el trabajo, y se valoran en una escala tipo Likert de cinco puntos.

La valoración se determina por medio de la suma de los valores otorgados a todos los ítems.

### 2.3.1.6.3 Need satisfaction questionnaire de Porter.

El Cuestionario de satisfacción de necesidades desarrollado por Porter en 1961 sigue la teoría de Maslow y, en opinión de Fernández Alonso y Ovejero (1994, p. 44), *“se centra más en las necesidades personales que en las propias características del trabajo”*.

Este instrumento consta de 15 ítems, enumerados en la tabla 2.47, a los que el trabajador responde en tres niveles:

A ¿en qué medida se da actualmente?

B ¿en qué medida debería darse?

C ¿qué importancia tiene para mí?

En consecuencia, se obtienen tres puntuaciones:

Satisfacción actual. Como la suma de las preguntas A.

Satisfacción ideal. Como la suma de todas las preguntas B.

Satisfacción general. Como el sumatorio de la diferencia entre B y A.

Tabla 2.47. Ítems del cuestionario Need Satisfaction Questionnaire de Porter.

1	El sentido de autoestima que adquiere una persona en mi puesto.
2	La autoridad y poder que conllevan mi puesto.
3	La oportunidad para desplegar y desarrollar la personalidad en mi puesto.
4	El prestigio de mi puesto dentro de la organización.
5	La posibilidad de pensar y actuar con independencia en mi puesto
6	El sentido de seguridad en mi puesto.
7	El sentido de autorrealización que una persona adquiere en mi puesto.
8	El prestigio del puesto fuera de la organización.
9	El sentimiento de realizar algo que vale la pena.
10	La oportunidad de poder ayudar a otros en mi puesto.
11	La oportunidad que existe en mi puesto para poder participar en la fijación de objetivos.
12	La oportunidad que existe en mi puesto para poder participar en la determinación de los métodos, de los modos de proceder y actuar.
13	El sentimiento de estar bien informado en mi puesto.
14	La oportunidad que existe en mi puesto de estrechar lazos de amistad.
15	El sentimiento que se tiene en mi puesto de estar sometido a una presión.

Fuente: Alfaro de Prado y Vecino Gravel (1999, p. 67).

Las dimensiones que miden el cuestionario son: seguridad, aspecto social, autonomía, autoestima, actualización y recompensas.

Fernández Alonso y Ovejero (1994) adaptaron y validaron el cuestionario original para un contexto español y, posteriormente, lo aplicaron en un servicio hospitalario.

#### **2.3.1.6.4 *Index of Organizational Reactions (IOR) de Smith (1962).***

Mediante este cuestionario, el autor mide ocho dimensiones: cantidad de trabajo, tipo de trabajo, recompensas económicas, supervisión, compañeros de trabajo, identificación con la compañía, desarrollo profesional y condiciones físicas.

Existen de 4 a 6 ítems para la determinación de cada dimensión, lo que hace un total de 42 ítems que se valoran por medio de una escala del 1 (influencia muy desfavorable) al 5 (influencia muy favorable).

La satisfacción se determina mediante la suma de todos los ítems.

#### **2.3.1.6.5 *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).***

Los autores de este cuestionario son Weiss, Dawiss, England y Lofquist (1967).

El instrumento fue diseñado para medir y determinar las características sociodemográficas y los niveles de satisfacción en el trabajo, de organización y de compromiso entre los empleados.

El cuestionario contiene dos escalas que pretenden valorar las dimensiones intrínsecas (tabla 2.48) y las extrínsecas (tabla 2.49), lo que permite obtener un índice de satisfacción general y dos subíndices.

El cuestionario pregunta: ¿Cómo de satisfecho estoy con este aspecto de mi trabajo?.

De cada dimensión, existen cinco atributos valorados por medio de una escala tipo Likert de cinco puntos.

La herramienta se presenta en dos formatos:

- Versión original. El instrumento está constituido por 100 ítems.
- Versión reducida. Es una versión de 20 ítems que mantiene las mismas dimensiones que la primera.

Los ítems de la versión reducida se muestran en la tabla 2.50.

Tabla 2.48. Dimensiones intrínsecas del MSQ.

Utilización de capacidades.	Seguridad.
Logro.	Servicio social.
Actividad.	Estatus social.
Creatividad.	Valores morales.
Autoridad.	Independencia.
Responsabilidad.	Variedades.

Fuente: Weiss et al. (1967).

Tabla 2.49. Dimensiones extrínsecas del cuestionario MSQ.

Innovaciones técnicas.	Reconocimiento.
Políticas de la compañía.	Relaciones humanas.
Indemnización.	Supervisión técnica.
Compañeros de trabajo.	Condiciones de trabajo.

Fuente: Weiss et al. (1967).

Tabla 2.50. Ítems del MSQ, versión reducida.

1. Es capaz de mantenerme todo el tiempo ocupado.	11. La oportunidad de hacer uso de mis habilidades.
2. La oportunidad de trabajar solo con el trabajo.	12. La manera en que la política de la empresa se pone en práctica.
3. La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	13. Mi salario y la cantidad de trabajo que hago.
4. La oportunidad de ser "alguien" en la comunidad.	14. Las posibilidades de progreso en este trabajo.
5. La forma en que mi jefe se ocupa de sus trabajadores.	15. La libertad de usar mi propio juicio.
6. La toma de decisiones por parte de mi superior.	16. La posibilidad de utilizar mis propios métodos para hacer el trabajo.
7. Permite hacer cosas que no van en contra de mi conciencia.	17. Las condiciones de trabajo.
8. Mi trabajo mantiene un empleo estable.	18. Las relaciones con mis compañeros de trabajo.
9. La oportunidad de hacer cosas para otras personas.	19. El reconocimiento de un buen trabajo.
10. La oportunidad de decirle a la gente qué hacer.	20. La sensación de logro en el trabajo.

Fuente: Weiss et al. (1967).

### 2.3.1.6.6 *Job Descriptive Index (JDI)* de Smith, Kendall y Hullin (1969).

Fue desarrollado por Smith, Kendall y Hullin (1969), y adaptado por Smith (1985). Establece cinco dimensiones relacionadas con: satisfacción con el trabajo en sí mismo, satisfacción con las prestaciones, satisfacción con las promociones, satisfacción con la supervisión y satisfacción con los compañeros. También permite un índice de valoración global como suma de la puntuación en las cinco dimensiones.

El instrumento consta de 72 ítems (de 9 a 18 ítems por dimensión), y las respuestas presentan las alternativas «sí», «no sabe» y «no».

Torres, San Sebastián e Ibarretxe (1995) han analizado el instrumento en un intento por comprobar las dimensiones originales con población española obteniendo las nueve dimensiones que se muestran en la tabla 2.51.

Tabla 2.51. Comparación de dimensiones del JDI.

<b>Escala original.</b>	<b>Escala alternativa.</b>
I. S. Trabajo.	I. Compañeros.
II. S. Supervisión.	II. Supervisión.
III. S. Compañeros.	III. Promoción.
IV. S. Salario.	IV. Destreza supervisión.
V. S. Promoción.	V. Trabajo.
	VI. Salario insuficiente.
	VII. Trabajo desafiante.
	VIII. Trabajo frustrante.
	IX. Salario excelente.

Fuente: Torres, San Sebastián e Ibarretxe (1995, p. 367).

#### **2.3.1.6.7 Job Dimensions Surdey (JDS) de Hackman y Lawler (1971).**

Según González (1995), pretende establecer las reacciones del trabajador a las diferentes características del puesto de trabajo.

Esta escala está formada por 17 ítems que establecen seis dimensiones del puesto de trabajo: variedad de habilidades, autonomía, identidad de la tarea y retroalimentación del trabajo (como características esenciales del trabajo), y contacto social y oportunidades de relación amistosa (como dimensiones interpersonales).

La valoración se realiza por medio de una escala tipo Likert del 1 al 7.

El instrumento se administra en dos partes distintas:

- ❖ En la primera, se presenta una pregunta por cada dimensión y se pide al trabajador que valore el grado de presencia de cada una de las dimensiones descritas en su puesto de trabajo.
- ❖ En la segunda, se presentan dos ítems que corresponden a dos atributos de cada dimensión (excepto la correspondiente al contacto social) e, igualmente, se pide su valoración del grado de presencia de dicho atributo en cada ítem.

#### **2.3.1.6.8 *Job Diagnostic Survey (JDS)* de Hackman y Oldham (1975).**

Hackman y Oldham desarrollaron este instrumento a partir del modelo JDS de Hackman y Lawler (1971). Igualmente, se fundamenta en que las características del puesto de trabajo producen reacciones en el trabajador (González, 1995).

Según González (1995, p. 73), “*está formado por cinco subescalas que miden la percepción del trabajador de las características esenciales de los puestos de trabajo*”. Las dimensiones que presenta el instrumento original son: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significado de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Incluye, además, otras dos subescalas para medir las relaciones sociales en el puesto de trabajo y el contacto social.

Existen de dos a cinco ítems, que se valoran en una escala tipo Likert de siete puntos por cada dimensión.

La administración del instrumento guarda la misma distribución que en la versión de 1971.

Este instrumento cuenta con su versión española a partir de los trabajos de González (1995) y Fuertes, Mundate y Fortea (1994).

#### **2.3.1.6.9 *Facet Specific Job Satisfaction* de Quinn y Staines (1977).**

Los autores determinan seis dimensiones del trabajo: comodidad, reto, recompensas monetarias, relación con los compañeros, recursos y promoción.

El número de ítems es de 33, y su valoración se realiza por medio de una escala que va de 1 (totalmente falso) a 4 (totalmente cierto) a partir de un promedio de los ítems correspondientes a cada dimensión y el total de la escala.

Los mismos autores ofrecen unas escalas reducidas de 7 y 18 ítems que mantienen una alta correlación con la versión original.

### 2.3.1.6.10 *Overall Job Satisfaction* de Warr, Cokk y Wall (1979).

Este instrumento considera diferentes aspectos del trabajo reflejado en las experiencias del mismo.

Pretende valorar tanto los aspectos intrínsecos del trabajo como los extrínsecos. Es una escala aditiva cuyo resultado sobre la satisfacción laboral se obtiene como una suma de puntuaciones (Pérez y Fidalgo, (s. f.); Alonso Martín, 2008). Está formada por 15 ítems distribuidos en 7 para los aspectos intrínsecos y 8 para los extrínsecos, y se acompaña de otro que mide la satisfacción general.

Las respuestas se establecen en una escala tipo Likert de 7 puntos. Los resultados permiten obtener tres puntuaciones diferentes: satisfacción intrínseca, satisfacción extrínseca y satisfacción general. Esta escala se ha adaptado para España por Pérez y Fidalgo, y es utilizada actualmente por Bonet Pascual.

Los ítems de esta escala se exponen en la tabla 2.52.

Tabla 2.52. Relación de ítems del cuestionario *Overall Job Satisfaction*.

1	Condiciones físicas del trabajo.
2	Libertad para elegir tu propio método de trabajo.
3	Tus compañeros de trabajo.
4	Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho.
5	Tu superior inmediato.
6	Responsabilidad que se te ha asignado.
7	Tu salario.
8	Posibilidad de utilizar tus capacidades.
9	Relaciones entre dirección y trabajador en tu empresa.
10	Posibilidades de promocionarte.
11	El modo en que está gestionada tu empresa.
12	La atención que se presta a las sugerencias que haces.
13	Tu horario de trabajo.
14	La variedad de tareas que realizas en tu trabajo.
15	Tu estabilidad en el empleo.

Fuente: Pérez Fidalgo (s. f.).

#### **2.3.1.6.11 *Job In General (JIG)* de Ironson, Smith, Brannick, Gibson y Paul (1989).**

Según los autores, la satisfacción en el trabajo no deriva de la suma de diferentes dimensiones, sino que debe medirse por medio de una escala general.

El instrumento consta de 18 ítems que hacen referencia a diferentes aspectos relacionados con el trabajo en términos genéricos. Existen tres posibles respuestas («está de acuerdo», «no sabe» o «está en desacuerdo»).

#### **2.3.1.6.12 *Job Satisfaction Survey (JSS)* de Spector (1985).**

Su autor presenta una escala o encuesta de satisfacción del empleo con nueve dimensiones aplicables a servicios públicos sin ánimo de lucro.

Estas nueve dimensiones son: naturaleza del trabajo, supervisión, compañeros de trabajo, comunicación, reconocimiento, beneficios, funcionamiento, promoción y salario.

Cada una de las mencionadas dimensiones se valora con una escala tipo Likert del 1 al 6 por medio de cuatro preguntas; dos, redactadas en positivo, y otras dos, en negativo. De esta forma, cada dimensión puede obtener un valor mínimo de 4 y un máximo de 24.

Para la totalidad de la escala, se contempla una puntuación comprendida entre 36 como valor mínimo y 216 como máximo.

Este instrumento ha sido adaptado y utilizado por Gil y Zubimendi (1999) en polideportivos del País Vasco.

#### **2.3.1.6.13 *Escala de motivaciones psicosociales (MPS)* de Fernández Seara (1987).**

La escala MPS presenta un total de 173 ítems repartidos en tres grupos. El primero de ellos, del 1 al 126, incluye los que valoran aspectos del individuo, y su respuesta es dicotómica.

El segundo (ítems 127 al 147) se centra en aspectos relativos al plano profesional, y se mide como «normal» (2), «mucho» (3) y «muchísimo» (4).

Por último, los ítems comprendidos entre el 148 y el 173 tratan aspectos generales de la vida del sujeto, y sus respuestas comprenden los grados «algo», «normal», «mucho» y «muchísimo».

El cuestionario pone de manifiesto cinco dimensiones: aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima/autoconcepto, autodesarrollo, y poder y seguridad.

#### **2.3.1.6.14 Cuestionarios de satisfacción laboral de Meliá y Peiró (1986, 1989, 1989, 1999).**

Peiró y Meliá valoran la necesidad de construir un cuestionario de satisfacción laboral que, dentro del contexto de variedad y heterogeneidad existentes, cumpla tres propósitos iniciales:

1. Consideración especial sobre los aspectos culturales y organizacionales propios de nuestro entorno social.
2. Posibilidad de obtener un índice global, así como índices específicos, de las diferentes facetas.
3. Posibilidad de tener un amplio campo de actuación en organizaciones y roles diferentes.

Los cuestionarios de satisfacción laboral S4/82, S20/23 y S10/12 fueron elaborados durante la década de 1980 en la Universidad de Valencia por Meliá y Peiró. A ellos, se añade el cuestionario S21/26 de Meliá et al. (1990).

Diseñados desde una perspectiva científica, pero con una vocación inmediata hacia la aplicación práctica y profesional, se han convertido en una alternativa frecuentemente utilizada en idioma español para obtener una evaluación adecuada, asequible y correcta del estado de la satisfacción laboral en una empresa.

Los diferentes instrumentos de la familia satisfacción laboral guardan el mismo formato. Se sugiere al trabajador que conteste el cuestionario por escrito, y la valoración de su respuesta se basa en la percepción que dicho cliente interno tiene sobre las características de su puesto de trabajo.

La totalidad de los ítems (atributos) de cada cuestionario se agrupa, por medio del análisis factorial, en determinadas dimensiones que contemplan los diferentes aspectos del puesto de trabajo.

La cuantificación de la respuesta se hace por medio de una escala tipo Likert del 1 al 7. Si el trabajador está «totalmente en desacuerdo», marca el 1, y si está «totalmente de acuerdo», marca el 7.

Puede, así mismo, valorar con cuantificaciones intermedias (del 2 al 6) según corresponda al grado de percepción que el cliente interno tenga sobre la afirmación de cada ítem.

La satisfacción laboral se determina mediante la suma de la puntuación de todos los ítems, lo que da un valor global. También puede obtenerse el valor de cada factor sumando los ítems correspondientes.

La valoración de los ítems en el cuestionario S21/26 se presenta de una forma dicotómica. Cada respuesta solamente tiene dos posibilidades: «verdadero» o «falso».

#### **2.3.1.6.14.1 Génesis y evolución.**

Con arreglo a los tres propósitos iniciales anteriormente mencionados, los autores desarrollaron una familia de cuestionarios sobre satisfacción laboral:

##### **A. El cuestionario S4/82.**

Fue la primera herramienta presentada.

Meliá, Peiró y Calatayud (1986): *“El inicial S4/82 fue desarrollado como un instrumento extenso, robusto en contenido y útil como fuente de diagnóstico, preciso en investigación y en consultoría”* (p. 60).

Comprende un total de 82 ítems y posee una estructura basada en seis factores:

- El primero evalúa la satisfacción con la supervisión y la participación en la organización.
- El segundo valora la satisfacción con el ambiente físico del trabajo.
- El tercero reúne la satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas, excepto el salario.
- El cuarto evalúa la satisfacción intrínseca del trabajo.
- El quinto analiza la satisfacción con la remuneración, prestaciones básicas y seguridad en el empleo.
- El sexto factor, la satisfacción con las relaciones interpersonales.

B. El cuestionario de satisfacción laboral S10/12 de Meliá y Peiró (1989b).

Constituye la versión más reducida de esta familia de cuestionarios y ofrece una medida sencilla y de bajo coste administrativo, sin perder por ello sus valores psicométricos. Para la selección de los ítems, se parte de los 82 del cuestionario S4/82 y se hace con los criterios de contenido relevante, contribución a conservar los valores de la escala y contribución al mantenimiento de la validez.

La estructura factorial que presenta se basa en los siguientes factores:

- Satisfacción con la supervisión.
- Satisfacción con el ambiente físico.
- Satisfacción con las prestaciones.

C. El cuestionario de satisfacción laboral S21/26.

Es otro cuestionario de la familia, si bien sus autores son Meliá et al. (1990). La diferencia fundamental con respecto a los anteriores se encuentra en el número de ítems y en la forma de contestación, que es dicotómica («verdadero» o «falso»).

Su estructura factorial contempla los siguientes siete factores:

- Satisfacción con la supervisión.
- Satisfacción con las prestaciones.
- Satisfacción con el ambiente físico.
- Satisfacción intrínseca.
- Satisfacción con la participación.
- Satisfacción con la cantidad de trabajo.
- Satisfacción con la calidad del trabajo.

### **2.3.1.6.14.2 El cuestionario de satisfacción laboral S20/23.**

El cuestionario de satisfacción laboral S20/23, cuyos autores son Meliá y Peiró (1989a), supone una forma reducida de su homólogo S4/82 (lo que no por ello supone pérdida alguna de sus características psicométricas). Se aprecia una importante disminución en el número de ítems (mostrados en la tabla 2.53), y ello facilita su administración.

Los ítems se seleccionaron a partir de los 82 del S4/82, y el cuestionario presenta una estructura basada en cinco factores:

- Satisfacción con la supervisión. Ítems: 13, 14, 15, 16, 17 y 18.
- Satisfacción con el ambiente físico. Ítems: 6, 7, 8, 9 y 10.
- Satisfacción con las prestaciones. Ítems: 4, 11, 12, 22 y 23.
- Satisfacción intrínseca del trabajo. Ítems: 1, 2, 3 y 5.
- Satisfacción con la participación. Ítems: 19, 20 y 21.

Tabla 2.53. Ítems del cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró.

- 
- 
1. Las satisfacciones que le produce el trabajo por sí mismo.
  2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo para hacer las cosas en las que usted destaca.
  3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo para 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 en 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 sobre aspectos relativos a su 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 las leyes laborales.
  23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.
- 
- 

Fuente: Meliá y Peiró (1989).

Al igual que su antecesor, el cuestionario S20/23 presenta la posibilidad de dar la respuesta en una escala tipo Likert de siete valores que van desde 1 «muy en desacuerdo» hasta 7 «totalmente de acuerdo».

El encuestado valora su percepción sobre la afirmación de cada ítem; es decir, se analiza el ajuste de su percepción según la afirmación propuesta en cada ítem.

#### **2.3.1.6.14.3 Características psicométricas.**

Todos los instrumentos pertenecientes a la familia anteriormente descrita superan ampliamente las necesarias características psicométricas. Los datos mostrados corresponden a los autores de cada instrumento, a los señalados por García Álvarez y Ovejero Bernal (1998) y a la confirmación de Ovejero et al. (1998).

1. En la tabla 2.54, se aprecian los valores y características relativas a la familia de cuestionarios de satisfacción laboral de Meliá y Peiró en sus diferentes versiones.

Las características del cuestionario original S4/82 se indican en la primera columna. Se puede observar que este primer cuestionario presenta un importante número de ítems, lo que ofrece una idea de su robustez y amplitud. Meliá, Peiró y Calatayud pretendieron poder disponer de una herramienta que evaluara la satisfacción de forma global y específica a la vez. También, que tuviera en consideración los aspectos propios de cualquier organización en un entorno español y con un ámbito de aplicación muy amplio a través de diferentes tipos de organizaciones y roles.

El instrumento conseguido permite obtener un índice global e índices específicos para las diversas facetas de la satisfacción laboral. Presenta un alto coeficiente alpha de todos los factores de .95, lo que permite considerar un alto grado de fiabilidad. El análisis factorial muestra un total de seis factores que suponen la explicación de la varianza del 69.74%.

En la segunda columna y posteriores, se muestran los valores encontrados por los diferentes autores sobre las diferentes características de los instrumentos. Podemos apreciar que, a pesar de disminuir de forma muy importante el número de ítems –lo que facilita la administración del cuestionario–, no se aprecia una pérdida de características psicométricas.

Tabla 2.54. Características psicométricas de los cuestionarios analizados.

<b>Instrumento</b>	<b>S4/82</b>	<b>S20/23</b>	<b>S10/12</b>	<b>S21/26</b>	<b>Ovejero I</b>	<b>Ovejero II</b>
N.º de ítems	82	23	12	26	23	23
N.º de factores	6	5	3	6	5	5
Alpha de Cronbach	.95	.92	.88	.90	.92	.90
Varianza	69.74	63.16	64.56	60.80	70.3	71.9

Fuente: Elaboración propia basada en: S4/82 Meliá, Peiró y Calatayud (1986); S20/23 Meliá y Peiró (1989a); S10/12 Meliá y Peiró (1989b); S21/26 Meliá et al. (1990), y Ovejero Bernal y García Álvarez (1998).

2. En la tabla 2.55, correspondiente a la distribución factorial y alpha de Cronbach del instrumento S4/82, se puede apreciar la mencionada distribución factorial de los seis factores; todos ellos presentan valores superiores al mínimo de .70 señalado por los autores reseñados.

Tabla 2.55. Distribución factorial y alpha de Cronbach del S4/82.

<b>Meliá, Peiró y Calatayud S4/82</b>	
<b>FACTORIZACIÓN</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
1.º Supervisión y participación	.91
2.º Ambiente físico	.88
3.º Prestaciones	.86
4.º Intrínseca	.86
5.º Remuneración	.82
6.º Relaciones personales	.74

Fuente: Elaboración propia basada en Meliá, Peiró y Calatayud (1986).

3. En relación con el instrumento S20/23, presenta una distribución de la varianza que se expresa en la tabla 2.56, en la que también se puede apreciar que el primer factor representa el 17.73% de la varianza total.

Tabla 2.56. Distribución factorial y varianza del S20/23.

<b>Meliá y Peiró S20/23</b>	
<b>FACTORIZACIÓN</b>	<b>Varianza</b>
1.º Supervisión	17.73
2.º Ambiente físico	13.36
3.º Prestaciones	11.47
4.º Intrínseca	10.84
5.º Participación	9.76

Fuente: Elaboración propia basada en Meliá y Peiró (1989a).

4. Solamente se muestran tres factores en el instrumento S10/12, como se indica en la tabla 2.57, y nuevamente puede comprobarse que el factor supervisión alcanza el valor más alto de varianza, con un 30.92%.

Tabla 2.57. Distribución factorial y varianza del S10/12.

<b>Meliá y Peiró S10/12</b>	
<b>FACTORIZACIÓN</b>	<b>Varianza</b>
1.º Supervisión	30.91
2.º Ambiente físico	19.06
3.º Prestaciones	14.59

Fuente: Elaboración propia basada en Meliá y Peiró (1989b).

5. Por su parte, Meliá et al. (1990) presentaron el instrumento S21/26 que, aunque pertenezca a la familia de cuestionarios de satisfacción laboral, presenta un formato dicotómico («verdadero» o «falso»). Tiene seis componentes cuyo análisis respeta la estructura factorial mostrada en el S4/82 y la distribución de la varianza es la indicada en la tabla 2.58.

Tabla 2.58. Distribución factorial y varianza del S21/26.

<b>Meliá et al. S21/26 (dicotómico)</b>	
<b>FACTORIZACIÓN</b>	<b>Varianza</b>
1.º Supervisión y participación	18.75
2.º Remuneración y prestaciones	10.83
3.º Intrínseca del trabajo	9.71
4.º Ambiente físico	8.90
5.º Cantidad de producción	6.40
6.º Calidad de producción	6.21

Fuente: Elaboración propia basada en Meliá et al. (1990).

La distribución de la varianza muestra, nuevamente, una ordenación muy similar a la que puede observarse en el resto de cuestionarios de la familia.

El formato dicotómico establecido para la respuesta de los diferentes ítems se basa, según Meliá et al. (1990), en evitar la presencia de respuestas indiferentes (situación media de la escala del 1 al 7), lo que puede producirse en los instrumentos anteriores.

6. Por su parte, Ovejero Bernal y García Álvarez (1998) utilizan el cuestionario S20/23. Trataron de comprobar los valores encontrados por los autores en los cuestionarios de satisfacción laboral entre dos grupos diferentes de trabajadores. Las tablas 2.59 y 2.60 indican estos valores.

Tabla 2.59. **Distribución factorial y varianza, García Álvarez y Ovejero Bernal.**

<b>Ovejero y García</b>	
<b>FACTORIZACIÓN</b>	<b>Varianza</b>
1.º Intrínseca, salario, partición	37.51
2.º Ambiente físico	14.22
3.º Supervisión	7.73
4.º Formación y prestaciones	6.14
5.º Prestaciones económicas sindicales	4.70

Fuente: Elaboración propia basada en Ovejero Bernal y García Álvarez (1998).

Tabla 2.60. **Distribución factorial y varianza, Ovejero et al.**

<b>Ovejero et al.</b>	
<b>FACTORIZACIÓN</b>	<b>Varianza</b>
1.º Supervisión	36.2
2.º Participación	13.2
3.º Ambiente físico	8.4
4.º Intrínseca	7.6
5.º Prestaciones	6.5

Fuente: Elaboración propia basada en Ovejero Bernal, García Álvarez y Fernández Alonso (1998).

Las muestras empleadas con los diferentes estudios también han sido distintas. Los autores las han denominado «organizaciones laborales» en el caso de los cuestionarios S4/82, S20/23, S10/12 y S21/26.

La muestra del estudio Ovejero y García (cuyos resultados psicométricos se indican en la tabla 2.59) corresponde a una investigación sobre un grupo de trabajadores del sector de la minería en el Principado de Asturias. Los autores

califican a esta organización como una empresa nacional minera perteneciente al Instituto Nacional de Industria (INI), con una estructura organizativa rígida, claramente burocrática, con gran separación entre los que deciden y mandan y los que ejecutan, entre los que normalmente existe un claro enfrentamiento en cuanto a sus objetivos, y está fuertemente sindicalizada.

Por otro lado, la muestra del estudio Ovejero et al. (1998) (cuyos resultados psicométricos son los que aparecen en la tabla 2.60) corresponde a una empresa internacional del sector químico. Los autores, en este caso, califican a la organización como una empresa que sigue las tendencias actuales de dirección y de RR.HH. Su estructura es flexible y previsor, con tendencias de descentralización y reparto de responsabilidades, supresión de niveles jerárquicos, preocupada por establecer vías de comunicación efectivas, por la calidad de sus productos y por el impacto en el medioambiente, y en la que los sindicatos apenas tienen presencia.

Existe una clara diferencia entre las dos empresas encuestadas; no solamente en la consideración de su estilo de dirección, sino también en la formación académica y profesional de los encuestados.

Con las muestras presentadas, se pretende obtener información sobre una pluralidad de diferentes sectores aplicando la consideración original de los autores de la familia de cuestionarios sobre la posibilidad de emplearlos con muchos y muy distintos tipos de trabajadores.

La tabla 2.61 es un resumen de la ordenación de los factores en función de los diferentes cuestionarios analizados.

Se puede observar que el factor de la satisfacción con la supervisión se marca como el primero en los diferentes instrumentos, mientras que la satisfacción con las prestaciones recibidas se marca como el tercero.

Tabla 2.61. Distribución ordenada de factores en los cuestionarios de satisfacción.

FACTORES	S4/82	S20/23	S10/12	S21/26	Ovejero	García
Supervisión	1	1	1	1	3	1
Ambiente físico	2	2	2	4	2	1
Prestaciones recibidas	3 y 5	3	3	2	4 y 5	3
Intrínseca del trabajo	4	4		3	1	5
Participación	1	5		1		4
Relaciones personales	6					2
Cantidad de producción				5		
Calidad de producción				6		

Fuente: Elaboración propia basada en: Meliá, Peiró y Calatayud (1986); García Álvarez y Ovejero Bernal. (1998); Meliá y Peiró (1989); Meliá y Peiró (1989); Ovejero, García Álvarez y Fernández Alonso. (1998); Meliá et al. (1990),

En un sentido genérico, como comentan Álvaro Estramiana y Garrido Luque (2006), *“el volumen que ha alcanzado la investigación empírica sobre satisfacción laboral contrasta fuertemente con la ambigüedad y la pobreza de las conclusiones que pueden expresarse de los diferentes estudios realizados”* (p. 125).

Desde las primeras investigaciones, se constatan ciertos datos que parecen repetirse:

- En general, se presenta un alto grado de satisfacción.
- No existen datos concluyentes que relacionen satisfacción y rendimiento.
- Existe una relación negativa entre satisfacción y absentismo.

La explicación que facilitan es:

- Es posible que la satisfacción mostrada no sea real y que la insatisfacción oculta guarde alguna relación con el hecho de desvelar cierto grado de fracaso.
- La utilización de cuestionarios de un solo ítem podría resultar demasiado simplista, por lo que se sugieren cuestionarios que abarquen los diferentes aspectos del trabajo.
- La ambigüedad del término satisfacción.

Todo ello nos indica, como se mencionaba en un principio, que el constructo se muestra complejo a la hora de su determinación conceptual y, en consecuencia, al hacer su valoración.

### **2.3.1.7 Otros conceptos relacionados con la satisfacción laboral.**

Existen diferentes conceptos relacionados con la satisfacción laboral en la literatura especializada que, en determinadas ocasiones, se han utilizado indistintamente. Sin embargo, debe aclararse cualquier tipo de ambigüedad de tal forma que queden clarificados los diferentes conceptos, algunos de los cuales han sido empleados a lo largo de este trabajo. Se citan, entre otros:

- A. **Calidad de vida laboral.** La calidad de vida laboral puede definirse como un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral está organizada para contribuir al más completo desarrollo humano. Comprende un conjunto de condiciones objetivas, como horarios, retribuciones o servicios obtenidos, y otro de condiciones subjetivas, tales como relaciones humanas, posibilidades de desarrollo profesional y personal, etc.
- B. **Comportamiento organizacional.** Para Robbins (1996), está constituido por el campo de estudio que analiza el impacto de los individuos, los grupos y las estructuras en las actitudes de los empleados dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficiencia de la organización.

C. **Compromiso organizativo.** Según Porter et al. (1974), se trata de una fuerza global de identificación del individuo con las metas y valores de la organización. Se pueden identificar, al menos, tres alternativas:

- Compromiso afectivo o identificación del individuo con los valores y metas de la organización.
- Compromiso normativo, que supone la obligación de lealtad.
- Compromiso continuado o intención de permanecer en la organización

D. **Clima laboral.** López Quero (2001) señala que es el resultado de las condiciones sociolaborales y medioambientales percibidas por los miembros de una empresa.

El autor diferencia cuatro rasgos característicos:

1. Un conjunto de variables situacionales de distinta naturaleza y que pueden modificarse en el tiempo.
2. Están relacionadas con las inercias culturales de la organización.
3. Presentan dimensiones internas y externas a la organización.
4. Se encuentran determinadas por las características y las realidades sociológicas y culturales de la organización.

En relación con la percepción de la satisfacción con el clima laboral en organizaciones municipales de la Comunidad de Castilla la Mancha, Marta García Tascón (2009) presenta un estudio con el cuestionario PSCLADE 23/6 en el que aprecia seis (dimensiones) factores: motivación, formación, supervisión, seguridad en el trabajo, recursos de la organización y condiciones generales de la misma.

Balaguer et al. (2009) han analizado las propiedades psicométricas del cuestionario de clima en el deporte S-SCQ en ambientes de deporte de alto nivel.

## 2.3.2 La satisfacción del cliente externo.

### 2.3.2.1 Desarrollo y conceptualización.

La satisfacción del cliente externo debe constituir un factor decisivo para la empresa proveedora del servicio, ya que determina significativamente el comportamiento posconsumo del consumidor. Para Berenguer Contrí, Gil Saura y González-Gallarza Granizo (2001, p. 267), *“el conocimiento por parte de las empresas de los elementos que causan la satisfacción o insatisfacción de sus clientes es fundamental a la hora de retroalimentar sus actuaciones”*.

Es un importante elemento en la gestión de las empresas de actividad física con el que pueden tratar de ajustar su oferta en función de la demanda de sus consumidores (Manassero, García Buades y Ferrer, 1998; Martínez-Tur, 1998; Luna Arocas et al., 1998; Barandiaran Iturriaga, 1998, y Dorado Suarez, 2006). Pallejà y Pi (1996, p. 336): *“toda organización productora de servicios deportivos tiene que tener claro que la satisfacción de sus clientes es un factor esencial de su gestión”*.

Gómez Tafalla (2000) afirma que *“desde el punto de vista de la gestión deportiva, es fundamental contemplar la perspectiva de la satisfacción del consumidor como pieza clave en los procesos de calidad de servicios y gestión por la calidad de las empresas actuales”* (p. 463).

Según Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001, p. 9), *“el rendimiento de las organizaciones es valorado en último término por las personas que adquieren y/o utilizan los bienes de consumo y servicios”*.

A partir de la década de 1960, los estudios sobre la satisfacción del consumidor comenzaron a incrementarse en la cultura estadounidense. Dutka (1998, p. 16) nos muestra el valor que, para una organización, representa la satisfacción de sus clientes: *“Las principales investigaciones acerca de la satisfacción del cliente señalaron que tanto los clientes satisfechos como lo que no lo están influyen de manera decisiva sobre el desempeño básico de la empresa. A continuación enumeramos tres de esas conclusiones:*

- *Cien clientes satisfechos producen 25 nuevos clientes.*
- *Por cada queja recibida, existen otros 20 clientes que opinan lo mismo pero que no se molestan en presentar queja.*
- *El coste de conseguir un nuevo cliente equivale a cinco veces el de mantener satisfecho al que ya está ganado”.*

Vázquez y Trepalacios (2002) centran la actividad del Marketing en alcanzar los objetivos de la organización mediante la satisfacción a largo plazo del consumidor. En este sentido, Moliner (2003) indica: *“podemos afirmar que desde los orígenes del Marketing, la satisfacción del consumidor siempre ha sido considerada como clave del éxito de los intercambios”* (p. 13).

No existe un consenso para definir la satisfacción. En opinión de Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001, p. 30), el concepto *“se muestra escurridizo a la hora de ser delimitado de manera clara”* y, para Moliner (2003, p. 18), *“la falta de coincidencia en la conceptualización de la satisfacción supone para los investigadores cierta dificultad a la hora de seleccionar una definición adecuada, desarrollar medidas válidas y comparar e interpretar los resultados empíricos”*.

Destaca la definición propuesta por Tse y Wilton (1988, p. 205) y Varela González (1991, p. 65), pues, quizá, incluye los aspectos más relevantes. Así, la definen diciendo que *“la satisfacción se define como la respuesta del consumidor a la evaluación de las discrepancias entre las expectativas previas (o cualquier otro estándar de comparación) y el rendimiento percibido del producto después de su consumo”*.

La satisfacción, para Giese y Cote (2000), se caracteriza por ser un concepto complejo y de naturaleza específica, por lo que resulta muy complicado desarrollar una definición global. Sin embargo, estos autores identifican tres aspectos genéricos:

- Es una respuesta, ya sea emocional o cognitiva.
- Está relacionada con el servicio, con las expectativas y con la experiencia en el servicio o en servicios similares.

- Ocurre en un momento concreto (después de la compra, después del uso o como experiencia acumulada).

Podemos encontrar diferentes definiciones de este constructo en la literatura especializada. Posiblemente, las más utilizadas son las que se reflejan en la tabla 2.62. Setó Pamies (2004), y Morales y Hernández Mendo (2004) reúnen las definiciones de satisfacción del cliente (externo) en dos grupos:

- Las que hacen hincapié en el resultado y consideran que la satisfacción es el resultado de una experiencia de consumo. La satisfacción corresponde a un estado final o resultado de un servicio.
- Las que enfatizan en el proceso, ya sea este de percepción, de evaluación, etc., que genera la satisfacción.

Tabla 2.62. Revisión de definiciones de satisfacción del cliente externo.

AUTOR Y AÑO	DEFINICIÓN
Howard y Sheth (1969)	Estado cognitivo derivado de la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida respecto a la inversión realizada.
Hunt (1977)	Evaluación que analiza si una experiencia del consumo es, al menos, tan buena como se esperaba.
Miller (1977)	La satisfacción es el resultado de la interacción entre el nivel de expectativas sobre la <i>performance</i> del producto y la evaluación de la <i>performance</i> recibida.
Andreasen (1977)	La satisfacción es el grado de ajuste de las necesidades y deseos del cliente a la <i>performance</i> de los productos y servicios ofrecidos por las empresas.
Day (1977)	La satisfacción es una evaluación consciente a un juicio que emite el consumidor acerca de la bondad de los resultados de un producto o empresa, acerca de la adaptación de ese producto o empresa a su uso o propósito.
Hunt (1977)	La satisfacción es un tipo de medida de una experiencia y una evaluación de si dicha experiencia es, al menos, tan buena como se suponía que iba a ser.
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.
Oliver (1981)	Estado psicológico final resultante cuando la situación que rodea la discrepancia de las expectativas se une con los sentimientos previos acerca de la experiencia de consumo.
Westbrook y Oliver (1981)	Una respuesta evaluativa que tiene que ver con los resultados percibidos de las experiencias en el dominio del consumidor y que comprende las actividades de adquisición, consumo y disposición.
Oliver (1981)	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 las emociones derivadas de la desconfirmación de expectativas y las creencias previas del consumidor sobre la experiencia de consumo.
Swan, Trawick y Carroll (1982)	La satisfacción es una evaluación consciente o un juicio cognitivo sobre si el producto ha tenido buenos o malos resultados, o sobre si dicho producto se ha ajustado a su propósito. Otra dimensión de la satisfacción es el afecto o los sentimientos que se generan hacia el producto.

Swan, Trawick y Carroll (1982)	Juicio evaluativo o cognitivo que analiza si el producto es sustituible o insustituible. Respuesta afectiva hacia el producto.
Engel y Blackwell (1982)	Una evaluación de que la elección es consistente con las creencias iniciales.
Churchil y Surpenant (1982)	La satisfacción es el resultado de la compra y uso referido a la comparación que realiza el individuo entre los <i>inputs</i> y <i>outputs</i> de la compra y la anticipación de las consecuencias de la misma. Además, la satisfacción es una actitud que se crea en la valoración de un conjunto de satisfacciones de varios atributos del producto.
Westbrook y Reilly (1983)	La satisfacción es una respuesta emocional de experiencias relacionadas con la compra de determinados productos y servicios, con puntos de venta, o incluso con el comportamiento del vendedor o con el mercado en general. Además, la satisfacción es una respuesta emocional que se da a partir de un proceso evaluativo de carácter cognitivo en el cual las percepciones o creencias del individuo sobre un objeto, acción o condiciones son comparadas con determinados valores, como sus necesidades y deseos.
Westbrook y Reilly (1983)	Respuesta emocional causada por un proceso evaluativo-cognitivo. Las percepciones sobre un objeto, acción o condición se comparan con necesidades y deseos del individuo.
La Barbera 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.
Day (1983)	La satisfacción es una respuesta emocional manifestada en sentimientos y conceptualmente distinta de las respuestas cognitivas, de las respuestas afectivas hacia la marca y de las respuestas comportamentales.
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 <i>performance</i> de un producto después de su adquisición.
Westbrook (1987)	La satisfacción es un juicio evaluativo global sobre el consumo o uso de un producto. Además, es un tipo de medida de una experiencia y una evaluación de si dicha experiencia es, al menos, tan buena como se suponía que iba a ser.
Cadote, Woodruff y Jenkins (1987)	La satisfacción se define como un sentimiento emocional desarrollado a partir de la evaluación de una experiencia de uso.
Cadote, Woodruff y Jenkins (1987)	Sensación desarrollada a partir de la evaluación de una experiencia de uso.
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 <i>performance</i> de un producto después de su consumo.
<b>González Romá, Peiró, Meliá, Valcárcel, Balaguer y Sancerni (1989)</b>	<b>La satisfacción con el uso de las instalaciones deportivas corresponde a: una actitud individual positiva resultante de la valoración subjetiva de las experiencias de uso de instalaciones deportivas del sujeto.</b>
Tse, Nicosia y Wilton (1990)	Respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre expectativas y el resultado final en el proceso tras su consumo. Proceso multidimensional y dinámico.
Westbrook y Oliver (1990)	Juicio evaluativo posterior a la selección de una compra específica.
Westbrook y Oliver (1991)	La satisfacción es un juicio evaluativo post elección que se refiere a una determinada compra.
Fornell (1992)	La satisfacción es una evaluación global post compra.
Mano y Oliver (1992)	Respuesta del consumidor asociada a la compra del producto o al servicio consumado.
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.
Oliver (1993)	La satisfacción es un fenómeno emocional referido a un conjunto de atributos que se combina con otras emociones de consumo.
Mano y Oliver (1993)	Respuesta del consumidor posterior a la compra del producto o al servicio consumado.

## La satisfacción del cliente externo.

Woodruff, Schumann y Gardial (1993)	La satisfacción es un sentimiento positivo o negativo acerca del valor que el consumidor recibe como resultado del consumo de un determinado producto o servicio. Este sentimiento puede ser una reacción a una situación de consumo inmediata o a un conjunto de experiencias de servicio.
Rust y Oliver (1994)	La satisfacción del cliente es una relación cognitiva y afectiva resumen hacia un incidente con un servicio.
Anderson, Fornell y Lehman (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.
Halstead, Hartman y Schmidt (1994)	La satisfacción es una respuesta afectiva a una determinada transacción que resulta de la comparación que hace el consumidor entre la <i>performance</i> del producto y algún estándar pre compra.
Alet (1994)	El resultado de la valoración que el cliente hace sobre la calidad percibida del servicio entregado por la empresa.
Halstead, Hartman y Schmidt (1994b)	Respuesta afectiva asociada a una transacción específica resultante de la comparación del resultado del producto con algún estándar fijado con anterioridad a la compra.
Johson, Anderson y Fornell (1995)	La satisfacción es una evaluación global que realiza el consumidor de una experiencia de compra de un producto y de su consumo hasta el momento.
Spreng, McKenzie y Olshavsky (1996)	La satisfacción es una respuesta emocional o un sentimiento global que tiene el consumidor al comparar su percepción de la <i>performance</i> de un producto o servicio con sus deseos y expectativas.
Woodruff y Gardial (1996)	La satisfacción es un sentimiento positivo o negativo que tiene el individuo sobre el valor que ha recibido de un producto en una determinada situación de consumo. Este sentimiento puede ser la reacción a una experiencia inmediata o una reacción global de un conjunto de experiencias.
Oliver (1997)	La satisfacción es una respuesta del consumidor sobre el grado de cumplimiento. Se trata de un juicio que emite el individuo relativo al nivel placentero de cumplimiento o desempeño de un producto o servicio, o de sus características.
Oliver (1997)	Es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rango del producto o servicio, o de qué producto o servicio en sí mismo proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.
Giese y Cote (2000)	La satisfacción es un conjunto de respuestas afectivas de intensidad variable que se dan en un momento temporal específico, de duración limitada y referido a determinados aspectos de la compra y/o consumo de un producto.
Yu y Dean (2001)	Una medida global de un conjunto de satisfacciones con experiencias específicas previas.
Vanhamme y Snelders (2001)	La satisfacción es un estado psicológico y relativo que resulta de una experiencia de compra y/o consumo.
Sanzo, Santos, Vázquez y Álvarez (2003)	La satisfacción es un estado afectivo del consumidor resultante de una evaluación global de todos los aspectos que conforman una relación.
Zeithmal y Bitner (2002)	La evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas.

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez-Tur (1998, p. 31); Zeithmal y Bitner (2002); Moliner (2003, p. 21); Morales y Hernández (2004); Gil Saura et al. (2004), y Civera (2008).

Afirman Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001, p. 31) que *“existe bastante acuerdo entre los autores al considerar la satisfacción como una respuesta o evaluación relacionada con el acto de compra”*. Si bien puede ser entendida por los psicólogos como un «proceso de evaluación», los economistas pueden percibirla como un «resultado poscompra».

Para Morales y Hernández (2004), y Civera Satorres (2008), la mayor parte de los autores considera que la satisfacción implica:

- La existencia de un objeto o resultado que el cliente desea alcanzar.
- El conocimiento de un estándar utilizado como elemento de comparación.
- Un juicio que se realiza mediante la comparación entre el resultado u objeto y el estándar de comparación.

Setó Pamies (2004) agrupa las diferentes definiciones en tres grandes apartados:

- Las orientadas al resultado de una experiencia de consumo. En estas, se incluyen el estado cognitivo, la respuesta emocional y el estado psicológico resultante.
- Las centradas en el proceso, ya sea perceptivo, evaluativo o psicológico.
- Las enfocadas hacia el nivel de especificidad. Satisfacción con el servicio, con la experiencia de consumo, con la organización, decisión de compra y personal de ventas.

Herrero Crespo, García de los Salmones, Sánchez y Rodríguez del Bosque (2005) consideran que el concepto satisfacción debe contemplarse en el proceso evaluativo o centrarse en el del resultado:

- Por una parte, en el proceso evaluativo se contempla el paradigma de la desconfirmación de expectativas, por el cual el cliente externo valora el servicio en función de la comparación entre las percepciones y las expectativas del mismo. *“La satisfacción resulta de una comparación y surge siempre y cuando la actuación percibida exceda las expectativas (disconfirmación positiva). Si ocurre lo contrario se producirá una disconfirmación negativa o insatisfacción”* (p. 31).

- Por otra, en el proceso del resultado la satisfacción se evalúa como una respuesta emocional a las experiencias asociadas de compra, en las que se puede diferenciar: (1) una valoración transaccional o juicio específico de un acto de consumo específico; (2) una valoración acumulativa en la que la satisfacción se entiende como una evaluación global basada en la experiencia a lo largo del tiempo.

Ortega Martínez y Rodríguez Herráez (2006) señalan que *“un buen número de estas definiciones integran aspectos afectivos y cognitivos (Oliver, 1993; Mano y Oliver, 1993; Bigné, Andreu y Gnoth, 2005), mientras que otras están referidas solamente a los aspectos emocionales o afectivos (Hunt, 1991; Price, Arnould y Tierney, 1995)”*.

En la agrupación que presenta Civera Satorres (2008), se pueden apreciar dos puntos de vista diferentes en cuanto a la conceptualización de la satisfacción. Por una parte, un sentido utilitarista o economista del concepto relacionado con el comportamiento de consumo; por otra, un segundo aspecto más psicológico del concepto que puede estar relacionado con la búsqueda de un placer, lo que se puede denominar hedonista.

Sin embargo, el autor recoge la propuesta integradora de las dos concepciones y asume ambos constructos, cognitivos y afectivos, como formadores del concepto satisfacción.

Otra definición sobre satisfacción, referida a instalaciones deportivas, es la de González Romá et al. (1989, p. 69): *“Una actitud individual positiva resultante de la valoración subjetiva de las experiencias de uso de instalaciones deportivas del sujeto”*.

Se debe valorar la realidad que comenta Muyor Rodríguez (2007, p. 22): *“Los clientes no solo valoran la eficacia del entrenamiento y la consecución de los objetivos (físicos, estéticos, psicológicos o sociales) por los que acudieron en un principio a la instalación, denominados elementos intangibles, sino que también valoran los servicios y productos que se ofrecen en ella, junto con el grado de confort, comodidad e identificación del cliente con la instalación, conocidos como elementos tangibles”*. En la definición del autor, se puede

apreciar que la satisfacción supone la suma de aspectos objetivos e intangibles.

### **2.3.2.2 Modelos de la satisfacción del cliente externo.**

Para Luna Arocas (2000), los primeros estudios se basan en una evaluación que el cliente hace sobre los atributos del servicio, y puede afirmarse que la satisfacción tiene que ver con un proceso cognitivo. Sin embargo, posteriormente se amplía este concepto entendiendo que la satisfacción también está relacionada con las emociones que produce el servicio.

Incluso la naturaleza de la satisfacción puede responder a una relación que comprenda un enfoque cognitivo y afectivo simultáneamente. Setó Pamies (2004) considera, además de los señalados, un cuarto grupo de modelos que se correspondería con las necesidades del cliente.

De este modo, los diferentes modelos pueden agruparse en los siguientes apartados:

#### **A. Modelos de naturaleza cognitiva.**

- a. Paradigma de la desconfirmación de expectativas.
- b. Teoría de la disparidad del valor percibido.
- c. Teoría de la equidad.
- d. Normas como estándar de comparación.
- e. Teoría del nivel de comparación.

#### **B. Modelos de naturaleza afectiva.**

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

#### **C. Modelos de naturaleza cognitivo-afectiva.**

#### **D. Modelos basados en las necesidades.**

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

### **2.3.2.2.1 Modelos de naturaleza cognitiva.**

La satisfacción de un cliente está determinada por la impresión que experimenta después de la compra y uso, basándose en una comparación y

obteniendo una respuesta cognitiva (Howard y Sheth, 1969; Oliver, 1981; Tse y Wilton, 1988; Bolton y Drew, 1991, y Setó Pamies, 2004).

Las expectativas sobre el servicio han sido el estándar de comparación más utilizado, lo que ha dado origen al paradigma de desconfirmación, que también se emplea en la modelización del constructo calidad percibida.

El modelo de la desconfirmación de expectativas parte de la capacidad que poseen los clientes externos para evaluar tanto sus expectativas como el resultado de los servicios y, asimismo, de su habilidad para realizar evaluaciones comparativas entre estos dos elementos (Oliver, 1980 y 1997; Varela González, 1991; Martínez-Tur, 1998, y Luna Arocas, 2000).

Oliver (1981) opina que la satisfacción está determinada por la comparación poscompra que realiza el cliente entre los sentimientos derivados de sus percepciones y las expectativas anteriores al consumo. Este modelo constituye para Varela González (1991) el paradigma inicial cuyos determinantes propiamente cognitivos serían las expectativas, el rendimiento (*performance*) y la desconfirmación, mientras que Moliner Velásquez (2003, p. 41) afirma que es un *“proceso comúnmente aceptado en la literatura para explicar la satisfacción del consumidor”*.

En palabras de Setó Pamies (2004, p. 55), *“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”*.

El consumidor, después del consumo, realiza una comparación entre la percepción del resultado del servicio y las expectativas previas, cuyo resultado se denomina desconfirmación de expectativas.

- Cuando la percepción del resultado es superior a las expectativas, se denomina desconfirmación positiva y es causa de satisfacción.
- Cuando la percepción del resultado es inferior a las expectativas, se denomina desconfirmación negativa y es causa de insatisfacción.
- Pueden coincidir percepciones y expectativas, es la desconfirmación nula.

Este paradigma ha sido utilizado como explicación de la calidad percibida, lo que ha contribuido a generar cierta confusión entre los dos constructos tal y como se ha explicado en capítulos anteriores.

Se puede señalar que las diferentes maneras de utilizar el paradigma vienen dadas por los distintos estándares usados por el cliente. Para Setó Pamies (2004, p. 156), *“en la literatura de la satisfacción del cliente, las valoraciones de satisfacción resultan de una comparación entre el servicio previsto y el servicio recibido. Mientras que en la literatura de la calidad del 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”*.

El paradigma desconfirmatorio entiende que existe una diferencia entre las expectativas previas y las percepciones del resultado del servicio, lo que origina la satisfacción.

El modelo de la desconfirmación de expectativas ha sido ampliamente estudiado. En la figura 2.47, se presentan las diferentes investigaciones sobre los efectos de la desconfirmación de expectativas en cuanto a la satisfacción.

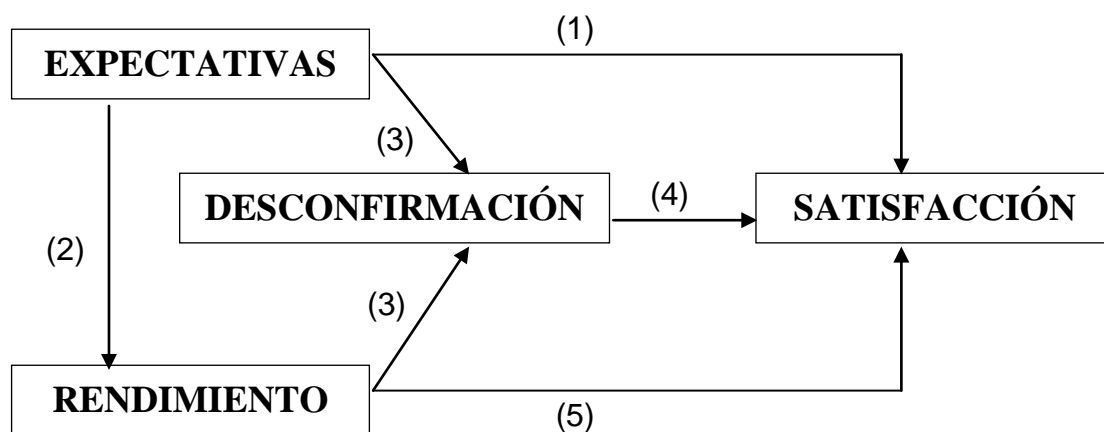


Figura 2.47. El modelo de la desconfirmación de expectativas.

Fuente: Varela González (1991, p. 67); Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001, p. 85), y Moliner Velásquez (2003, p. 46).

Los autores que postulan las diferentes relaciones son:

(1) EFECTO DE LAS EXPECTATIVAS SOBRE LA SATISFACCIÓN: Howard y Sheth (1969); Howard (1974); Olson y Dover (1976); Olander (1977); Day (1977); Oliver (1977, 1979, 1980, 1981); LaTour y Peat (1979); Swan y Trawick (1979, 1981); Churchill y Surprenant (1982); Bearden y Teel (1983); Westbrook y Reilly (1983); Tse y Wilton (1988); Oliver y DeSarbo (1988); Yi (1993); Johnson, Anderson y Fornell (1995); Voss, Parasuraman y Grewal (1998), y Andreasen (2000).

(2) EFECTO DE LAS EXPECTATIVAS SOBRE EL RENDIMIENTO: Olshavsky y Miller (1972); Olson y Dover (1976); Churchill y Surprenant (1982); Woodruff, Cadotte y Jenkins (1983); Wilson, Lisle, Kraft y Wetzel (1989); Hirt (1990); Yi (1993), y Olshavsky y Kumar (2001).

(3) EFECTO DE LAS EXPECTATIVAS Y EL RENDIMIENTO SOBRE LA DESCONFIRMACIÓN: Olson y Dover (1976); Swan y Trawick (1980); Bolton y Drew (1991b), y Andreasen (2000).

(4) EFECTO DE LA DESCONFIRMACIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN: Linda y Oliver (1980); Oliver y Linda (1981); Oliver (1977, 1980, 1981, 1993); Westbrook (1980a); Swan y Trawick (1980, 1981); Bearden, Crockett y Teel (1981); Swan, Trawick y Carroll (1982); Oliver y Bearden (1985); Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987); Oliver y DeSarbo (1988); Tse y Wilton (1988); Oliver y Swan (1989); Bolton y Drew (1991b); Westbrook y Oliver (1991); Anderson y Sullivan (1993); Andreasen (2000); Bowen (2001), y Bigné y Andreu (2002).

(5) EFECTO DEL RENDIMIENTO SOBRE LA SATISFACCIÓN: Olshavsky y Miller (1972); Cohen y Houston (1972); LaTour y Peat (1979); Swan y Trawick (1980); Churchill y Surprenant (1982); Westbrook (1982); Oliver y DeSarbo (1988); Wilton y Tse (1983); Tse y Wilton (1988); Bolton y Drew (1991b); Cronin y Taylor (1992); Fornell (1992); Anderson y Sullivan (1993); Evrard (1993); Yi (1990, 1993); Halstead, Hartman y Schimdt (1994); Johnson, Anderson y

Fornell (1995); Mittal, Kumar y Tsiros (1999); Andreasen (2000), y Moliner, Berenguer y Gil (2001).

Por su parte, Luna Arocas (2000) presenta el esquema de Hill (1986), adaptado por Patterson (1993), del modelo de desconfirmación que se muestra en la figura 2.48.

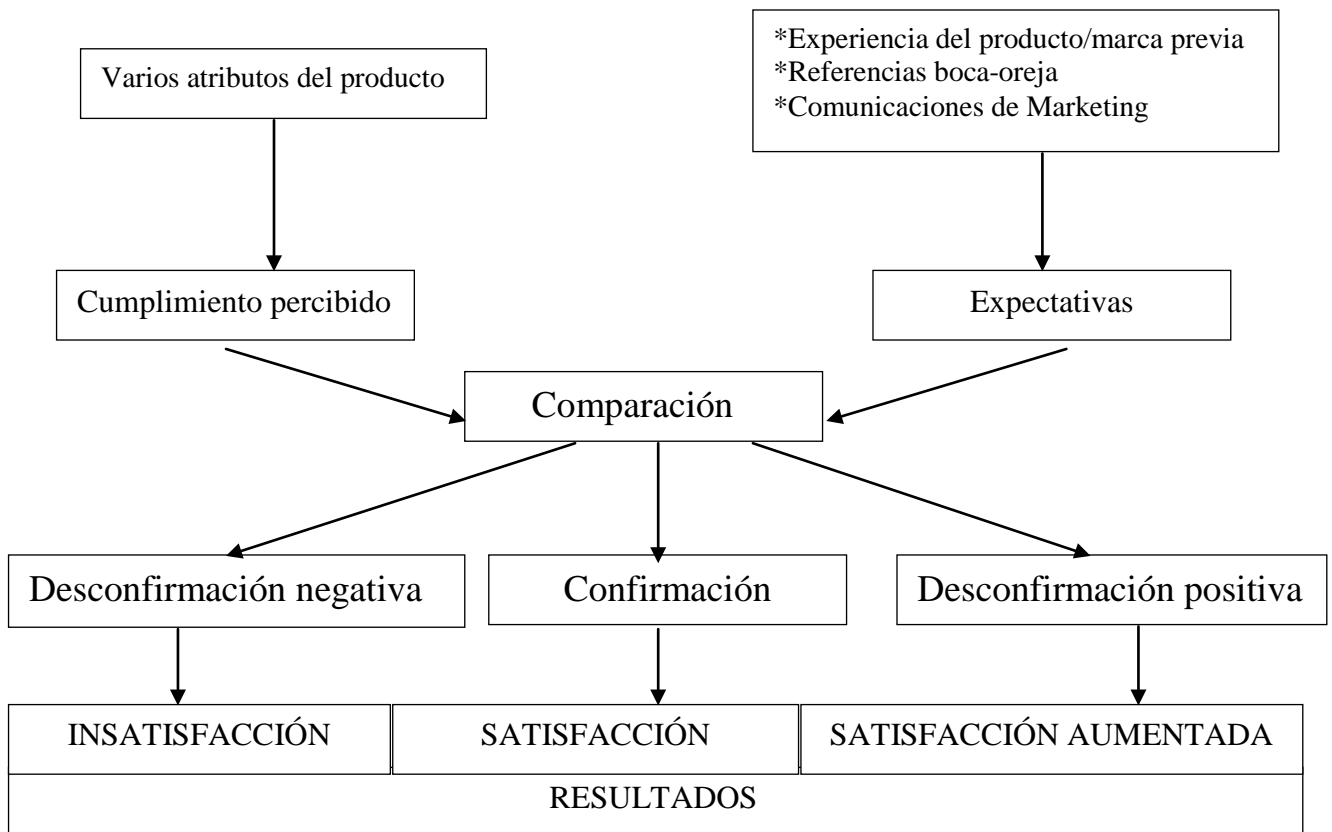


Figura 2.48. Modelo de satisfacción del Hill (1986), adaptado por Patterson y Johnson (1993).

Fuente: Luna Arocas (2000, p. 193).

Según este modelo, la explicación de la satisfacción en función de la diferencia entre lo esperado y lo recibido (expectativas y percepciones) parece evidente. Sin embargo, y ante esta supuesta evidencia, Varela González (1991) y Moliner, y Berenguer y Gil (2001) afirman que eso no soluciona todos los aspectos del problema, por lo que aportan tres teorías que tratan de ampliar el paradigma inicial:

- Teoría de la asimilación.  
Cuando existen discrepancias entre las expectativas y el rendimiento, el consumidor puede generar diferentes opiniones para minimizar la mencionada diferencia.  
El consumidor asimila psicológicamente dicha diferencia.
- Teoría del contraste.  
La diferencia observada puede verse aumentada en el sentido de percibir tanto sentimientos favorables como desfavorables.
- Teoría de la asimilación-contraste.  
Supone una combinación de las anteriores. *“Cuando la discrepancia entre estas expectativas y la calidad que realmente reciben es suficientemente pequeña, la diferencia existente se situará en la zona de aceptación del usuario, por lo que el sujeto en cuestión asimilará la diferencia y evaluará el servicio más en línea con sus expectativas de lo que justifica su calidad objetiva. Por el contrario, si la discrepancia es suficientemente grande como para caer en la zona de rechazo, entonces es más probable el efecto de contraste, siendo magnificada la disparidad por parte del usuario”* (Martínez-Tur, Tordera y Caballer, 1995, p. 97).

Parece que, a pesar de considerar la desconfirmación como explicación de los juicios de satisfacción, otros planteamientos demuestran la multitud de interpretaciones que el proceso puede admitir (Moliner Velásquez, 2003).

Como se comentaba anteriormente, el estándar de comparación utilizado en el paradigma de la desconfirmación se corresponde con las expectativas sobre el servicio. Sin embargo, también se han empleado otros estándares de comparación, lo que ha originado diferentes teorías. Entre estas, las que posiblemente han tenido más repercusión son:

- ❖ La teoría de la disparidad del valor percibido. El estándar utilizado corresponde a los deseos, entendiendo por tales, según Setó Pamies (2004, p. 56), *“las características y los beneficios que se consideran ideales en el producto o servicio”*.

Los autores de esta teoría, Westbrook y Reilly (1983), consideran que lo esperado de un producto no corresponde exactamente con lo que se desea o valora del mismo, por lo que la satisfacción responde a una evaluación cognitiva entre las percepciones del servicio y los valores del mismo.

Para Westbrook y Reilly (1983), otro posible elemento de comparación son los deseos del cliente, que Setó Pamies (2004, p.56) considera se trata de *“las características y los beneficios que se consideran ideales en el producto o servicio”*.

Siguiendo esta teoría, las expectativas como elementos que se esperan de un servicio no se corresponden con lo que se valora del mismo y, en consecuencia, la adquisición de un servicio responde a deseos o necesidades dando al servicio un valor diferente en función de las necesidades previamente existentes.

En un centro deportivo, el cliente puede adquirir un servicio motivado por unas necesidades o deseos. La valoración del servicio obedece a la comparación entre esos deseos o necesidades y el servicio adquirido.

- ❖ La teoría de la equidad. Oliver y Swan (1989) consideran que las expectativas basadas en lo que debería ocurrir (expectativas predictivas) de forma razonada en relación con el precio del servicio, y lo que otras personas han recibido en igualdad de condiciones, son la base de la teoría de la equidad.

*“El concepto de equidad implicaría que la satisfacción no solo viene determinada por la comparación entre lo que es recibido y lo que es esperado, sino también por la comparación entre lo que es merecido y lo que es recibido”* Setó Pamies (2004, p. 57).

Ortega Martínez y Rodríguez Herráez (2006, p. 18), en un estudio basado en el turismo social, concluyen que *“si bien la satisfacción aparece relacionada con la percepción del precio pagado, este factor justifica solamente una pequeña parte de la satisfacción de los usuarios”*; concretamente, el 3.64 de la varianza total.

- ❖ Las normas como estándar de comparación. La experiencia está implícita en la base del paradigma desconfirmatorio. Sin embargo, algunos autores –entre ellos, Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987)– utilizan las normas basadas en la experiencia personal o interpersonal como estándares de comparación para determinar la satisfacción. Para los autores mencionados, la experiencia con un tipo de servicios determina unas normas o estándares que establecen la satisfacción en servicios similares o del mismo proveedor.
  
- ❖ La teoría del nivel de comparación. Según Setó Pamies (2004, p. 58), las expectativas predictivas se crean por el suministrador del servicio, por lo que sugiere que *“los consumidores examinan cada característica del producto contra un conjunto de niveles de atributos de referencia”*. Parece, pues, que la satisfacción no puede determinarse únicamente por medio de las expectativas predictivas. Para la autora, los atributos de referencia pueden constituirse sobre la base de las experiencias previas del cliente, las expectativas generadas por el proveedor del servicio y las experiencias de otros consumidores.

#### **2.3.2.2.2 Modelos de naturaleza afectiva.**

La perspectiva afectiva de la satisfacción está sustentada por los planteamientos de Westbrook y Reilly (1983), Velandia, Ardon y Jara (2007, p. 147), quienes entienden que la satisfacción no solamente debe entenderse como un procesamiento de la información, sino que *“durante la experiencia de compra aparecen una serie de fenómenos mentales relacionados con sentimientos subjetivos, acompañados de emociones y estados de ánimo, y que estos elementos afectivos son distintos de la satisfacción y la anteceden”*. La relevancia asignada a los procesos afectivos en la generación de la satisfacción como sorpresa se relaciona con la corriente hedonista.

Por su parte, el modelo de naturaleza afectiva supone la consideración de los aspectos relacionados con sentimientos basados en emociones y estados de ánimo cuya presencia parece clara a pesar de haber sido poco analizados. Según Martínez-Tur (1998, p. 33), *“en la experiencia de compras de productos*

*y uso de servicios aparecen una serie de fenómenos mentales relacionados con sentimientos subjetivos que van acompañados habitualmente de emociones y estados de ánimo”.*

Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001, p. 105) muestran que *“hay productos donde lo que prevalece es la búsqueda de esas emociones”* y, posteriormente, añaden: *“Este enfoque cognitivo no lo explica todo. El ser humano busca y experimenta emociones en las situaciones de consumo que, en cierto modo, son irracionales”.*

Para Bigné y Andreu (2004), *“en el ámbito de los servicios, la inclusión de las emociones en la conceptualización de la satisfacción es particularmente importante debido a que la mayoría de los servicios se basan en la experiencia, participación o vivencia del consumidor”* (p. 90).

Se activan sentimientos de agrado o desagrado con el enfoque afectivo, pretendiendo conocer lo que el consumidor siente ante la experiencia del servicio. En opinión de Luna Arocas (2000), supone la consideración hedónica, en la que se valora el sentimiento de placer que se aprecia con la utilización del servicio. Para este autor, la respuesta emocional puede deberse a la disparidad de juicio entre el cumplimiento del servicio y su estándar de comparación.

Setó Pamies (2004) plantea la existencia de diferentes tipos de satisfacción en función del comportamiento afectivo del cliente:

- ✓ Satisfacción exigente. Cuando las emociones resultantes han sido positivas, el cliente espera del proveedor que sea capaz de satisfacer sus crecientes expectativas en el futuro.
- ✓ Satisfacción estable. Las emociones positivas producen estabilidad y confianza en las relaciones posteriores.
- ✓ Satisfacción resignada. El cliente considera que es poco realista esperar una mejora en el comportamiento del proveedor.

#### **2.3.2.2.3 Modelo cognitivo-afectivo.**

Por su parte, Bigné y Andreu (2004, p. 97) defienden este modelo que pretende *“comprender la satisfacción desde un enfoque más afectivo, si bien conjuntamente con las influencias cognitivas”.* Proponen un modelo cognitivo-

afectivo de la satisfacción en el que entienden que las emociones que inciden en esta se localizan entre la desconfirmación y la satisfacción. Este modelo puede apreciarse en la figura 2.49.

El modelo cognitivo-afectivo supone, para Morales y Hernández Mendo (2005), una propuesta integradora, ya que considera que la satisfacción tiene una doble vertiente: por una parte, establece los resultados funcionales; por otra, se refiere a la manera en que el servicio influye sobre el afecto.

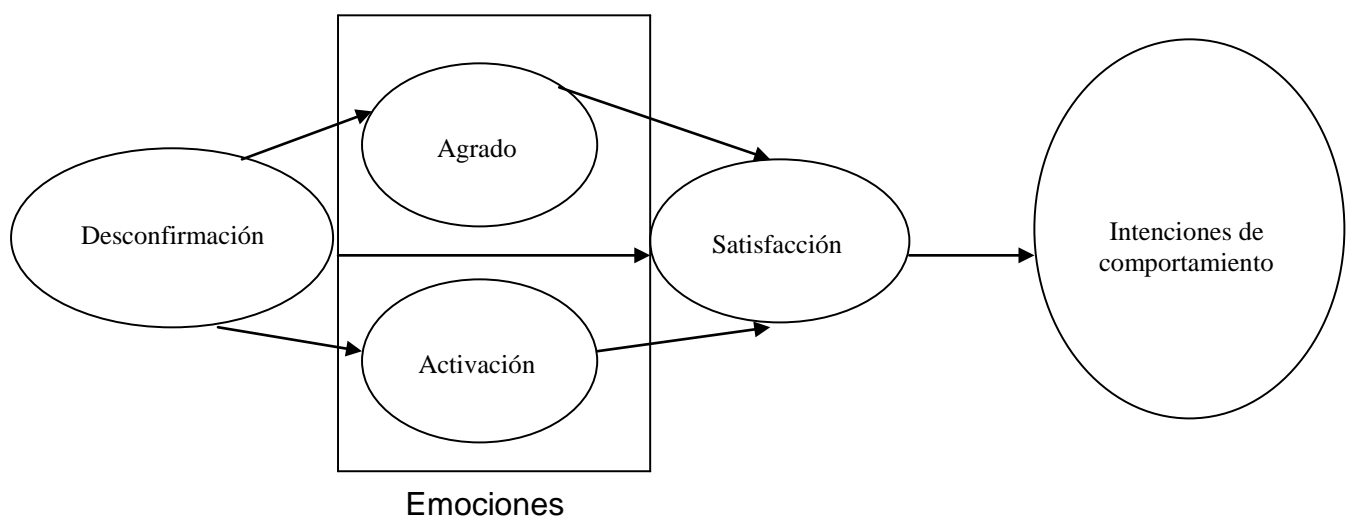


Figura 2.49. Modelo cognitivo-afectivo de la satisfacción.

Fuente: Bigné y Andreu (2004, p. 97).

Sobre el modelo cognitivo-afectivo, Velandia, Ardon y Jara (2007, p. 148) dicen: *“la satisfacción obedece a una doble vertiente, y tanto los constructos cognitivos como el afectivo contribuyen a su formación. Se trata de dos mecanismos que actúan conjuntamente: el uno se refiere a la medida de los resultados funcionales o comparados (qué le da el producto al consumidor), mientras que el otro se refiere a cómo el producto influye en el afecto (cómo provoca emociones)”*.

Alonso Dos Santos et al. (2012) afirman que la tendencia actual es considerar que el proceso de satisfacción presenta un carácter dual: cognitivo y afectivo.

#### **2.3.2.2.4 Modelos basados en las necesidades.**

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

Según estos autores, la empresa no puede gestionar las emociones derivadas del uso de sus servicios. Sin embargo, el hecho de contemplar al cliente como a una persona permite a la empresa acceder a las necesidades del mismo y centrarse en la búsqueda de su bienestar.

Setó Pamies (2004, p. 62): *“si las empresas se concentran en las necesidades, tienen la oportunidad de hurgar más profundamente en los estados internos del cliente para obtener información sobre cómo conseguir el deleite del cliente, así como evitar el ultraje del mismo”*.

Las necesidades básicas que se consideran son:

- ✓ Seguridad. Entendiendo por tal la necesidad de no sentirse amenazado por daños físicos, psicológicos o económicos.
- ✓ Justicia. Reconocimiento de la inversión por parte del cliente y valor que recibe a cambio.
- ✓ Autoestima. Supone mantener y mejorar la imagen del cliente realizando sus valores. Para la empresa, sus clientes son personas importantes.

#### **2.3.2.3 Medida de la satisfacción del cliente externo.**

El paradigma de la desconfirmación ha supuesto un modelo de amplia referencia en el estudio del constructo de la satisfacción del cliente externo. Como comentan Gil Saura et al. (2004), supone que la mayor parte de las mediciones del constructo parten de este supuesto teórico. Sin embargo, como se ha contemplado en el constructo de la calidad percibida y posteriormente se tratará en el estudio de la relación entre los constructos calidad percibida y satisfacción del cliente externo, son numerosos los estudios que examinan las influencias entre satisfacción, expectativas, *performance* y desconfirmación. Tales estudios son los que se indican en la figura 2.47 de la página 213.

La literatura nos ofrece diferentes escalas para medir las variables relacionadas con algún elemento constituyente de la satisfacción. De ese modo, pueden comentarse los trabajos citados por Gil Saura et al. (2004, p. 22): *“Las*

*variables que han recibido una atención especial en la literatura son aquellas que forman parte del modelo de desconfirmación de expectativas, como son las performance (Tse y Wilton, 1988; Spreng y Olshavsky, 1993; Mittal et al., 1999) y los diferentes estándares de comparación, tales como las expectativas (Westbrook y Reilly, 1983; Yi, 1993; Johnson et al., 1995; Voss et al., 1998), los deseos (Spreng y Olshavsky, 1993; Spreng et al., 1996; Spreng y Mackoy, 1996) o las normas basadas en la experiencia (Cadotte et al., 1987; Tse y Wiltons, 1988)”.*

Gil Saura et al. (2004, p. 27) afirman: *“A medida que se incorporan a la literatura extensiones conceptuales, así como los resultados de investigaciones empíricas sobre la influencia de los determinantes de la satisfacción, el proceso de desconfirmación adquiere una importancia relativa dejando en primer plano a variables como las expectativas y la performance”.*

Los autores conceptualizan la satisfacción partiendo de las *performances*. Es una tendencia respaldada por el hecho de que diversas investigaciones afirman que las percepciones de los resultados constituyen la principal variable que conduce a la satisfacción, aportando una explicación a los juicios del consumidor. *“La investigación aplicada en materia de satisfacción ha empleado multitud de medidas para identificar y cuantificar este fenómeno, desde escalas empleadas para medir variables relacionadas con la formación de la satisfacción, como las expectativas (Spreng y Olshavsky, 1993; Maxham y Netemeyer, 2002), la performance (Churchill y Suprenant, 1982; Tse y Wilton, 1988; Yi, 1993), la desconfirmación (Swan et al., 1981; Yi, 1993; Babin et al., 1994), o los afectos (Westbrook y Oliver, 1981); Westbrook, 1987; Mano y Oliver, 1993; Witz y Bateson, 1999), hasta medidas específicas directas del nivel de satisfacción que experimenta el consumidor (Westbrook, 1981; Moore y Shuptrine, 1984; Babin et al., 1994; Bigné y Andreu, 2002)”* (p. 29).

Para Cook (2006, p. 55), las preguntas del cuestionario acerca de lo que interesa al cliente deben complementarse con otras *“preguntas sobre lo que es importante y ayuda a aclarar lo que los clientes esperan de los distintos aspectos del servicio. ¿Por qué utilizan el término importancia en lugar de expectativas? Varios estudios han demostrado que la importancia es un*

*indicador más válido que las expectativas. Por ejemplo, a menudo los clientes tienen unas expectativas bastante limitadas en lo que se refiere al servicio. Es más fácil valorar la importancia: ello equivale a las expectativas”.*

Churchil y Suprenant (1982) aseveran que la percepción de los resultados es la variable de mayor influencia sobre la satisfacción del cliente externo y, posteriormente, en opinión de Oliver (1989), cuando un servicio se ofrece de forma continua durante un tiempo prolongado (el autor sugiere más de seis meses), las expectativas de los consumidores tienden a ser pasivas, reduciendo la efectividad del enfoque basado en la diferencia entre percepciones y expectativas. Oliver considera que es más útil el enfoque que valora únicamente las percepciones, pues estas presentan la ventaja añadida de un cuestionario más reducido.

Moliner, Berenguer y Gil (2001, p. 162) presentan un estudio empírico para contrastar los efectos directos de las expectativas y de la *performance* sobre la valoración de la satisfacción, lo que les ha permitido afirmar que *“los resultados obtenidos establecen que sea cual sea la forma de medir las variables [expectativas, percepciones o performance, desconfirmación] la performance es la variable que mayor influencia ejerce sobre la satisfacción”.*

Siguiendo el modelo de la desconfirmación de expectativas, Martínez-Tur (1998) plantea cuatro tipos de medidas de la satisfacción:

- Medidas de estándares de comparación. Utilizan las expectativas considerándolas como la predicción de lo que va a ocurrir en el servicio; es decir, el consumidor espera los atributos que debe poseer el servicio.
- Medidas de discrepancia. Se entiende discrepancia como medida algebraica entre las expectativas y el rendimiento, y supone una discrepancia subjetiva que puede explicar la satisfacción de los usuarios.
- Medidas de rendimiento percibido. Este tipo de medidas intenta evaluar lo que los clientes perciben de los atributos que posee el servicio. Sin embargo, como afirma Martínez-Tur (1998, p. 71), *“existen multitud de maneras diferentes de medir el rendimiento y que la heterogeneidad y el*

*escaso consenso entre los investigadores es lo que parece prevalecer en la actualidad”.*

- Medidas de satisfacción. Determinan la satisfacción utilizando la suma de las medidas de los atributos (multítems), o bien, con un solo ítem.

Cronin y Taylor (1992; 1994), en la presentación de su instrumento Servperf, consideran que el componente expectativas es irrelevante o lleva a confusión, y esta afirmación es una de las principales críticas al modelo de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). Gil Saura et al. (2004, p. 27): *“A medida que se incorporan a la literatura extensiones conceptuales, así como los resultados de investigaciones empíricas sobre la influencia de los determinantes de la satisfacción [figura 2.47], el proceso de desconfirmación adquiere una importancia relativa dejando en primer plano a variables como la expectativa y la performance”.*

Para el Club Gestión de Calidad (1995), la satisfacción está relacionada con la percepción del cliente: *“Nuestro primer objetivo será identificar qué atributos o características, intrínsecas o extrínsecas, definen la satisfacción del cliente y nuestra relación con él: qué influye en su decisión de volver a comprarnos”* (p. 12). Es necesaria una valoración sobre la percepción de los atributos del servicio recibido por parte del cliente, la cual nos indica su satisfacción.

Según Dutka (1998), la metodología de la satisfacción del cliente puede dividirse en dos categorías: cualitativa y cuantitativa. La cualitativa supone unas respuestas de carácter abierto, mientras que los diferentes puntos de vista y opiniones se representan con números en la cuantitativa.

Con cualquiera de las metodologías establecidas, el autor pretende determinar si los servicios ofertados cumplen los deseos y necesidades del cliente, entendiendo que (p. 55) *“las demandas y las expectativas constituyen un conjunto de rasgos que captan los temas importantes a través de los cuales el cliente juzga al producto o a la compañía”.*

Estos rasgos del servicio presentan unas características universales (mostradas en la tabla 2.63) y otras específicas y propias de cada servicio o tipo de actividad laboral (indicadas en la tabla 2.64), que serán diferentes en función del tipo de sociedad, momento de la prestación de cada servicio, etc.

Tabla 2.63. Características universales de desempeño.

<b>Características universales de desempeño</b>								
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Características relacionadas con el servicio.</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Relación valor-precio.</td> </tr> <tr> <td>Calidad del servicio.</td> </tr> <tr> <td>Beneficios obtenidos.</td> </tr> <tr> <td>Rasgos del servicio.</td> </tr> <tr> <td>Diseño del servicio.</td> </tr> <tr> <td>Confiabilidad y consistencia del servicio.</td> </tr> <tr> <td>Variedad del servicio.</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Características relacionadas con el servicio.</b>	Relación valor-precio.	Calidad del servicio.	Beneficios obtenidos.	Rasgos del servicio.	Diseño del servicio.	Confiabilidad y consistencia del servicio.	Variedad del servicio.
<b>Características relacionadas con el servicio.</b>								
Relación valor-precio.								
Calidad del servicio.								
Beneficios obtenidos.								
Rasgos del servicio.								
Diseño del servicio.								
Confiabilidad y consistencia del servicio.								
Variedad del servicio.								
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Características relacionadas con el proveedor.</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Garantía.</td> </tr> <tr> <td>Entrega.</td> </tr> <tr> <td>Manejo de las quejas.</td> </tr> <tr> <td>Solución de problemas.</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Características relacionadas con el proveedor.</b>	Garantía.	Entrega.	Manejo de las quejas.	Solución de problemas.			
<b>Características relacionadas con el proveedor.</b>								
Garantía.								
Entrega.								
Manejo de las quejas.								
Solución de problemas.								
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>Características relacionadas con la compra.</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Cortesía.</td> </tr> <tr> <td>Comunicación.</td> </tr> <tr> <td>Facilidad o conveniencia de la compra.</td> </tr> <tr> <td>Reputación de la compañía.</td> </tr> <tr> <td>Competencia de la compañía.</td> </tr> </tbody> </table>	<b>Características relacionadas con la compra.</b>	Cortesía.	Comunicación.	Facilidad o conveniencia de la compra.	Reputación de la compañía.	Competencia de la compañía.		
<b>Características relacionadas con la compra.</b>								
Cortesía.								
Comunicación.								
Facilidad o conveniencia de la compra.								
Reputación de la compañía.								
Competencia de la compañía.								

Fuente: Dutka (1998, p. 59).

Para Horovitz (1999), la medida de la satisfacción debe incluir a los clientes potenciales, a los que no compraron y a los que abandonan el servicio. Considera usuarios a aquellas personas que deciden, que compran y que usan el servicio.

Tabla 2.64. Ejemplo de rasgos de rendimiento en servicios específicos.

Servicio	Rasgos de rendimiento
Instituciones financieras.	Reemplazo rápido de las tarjetas de crédito. Máquinas automáticas de información que operan 24 horas.
Ordenadores.	Disponibilidad de recambios. Rapidez de respuesta a los pedidos de reparación.
Restaurantes.	Limpieza de las mesas, copas, vajilla.
Mueblería.	Política de entrega.
Automóviles.	Arranque confiable en condiciones ambientales adversas. Tracción en el hielo y la nieve.
Telefonía.	Calidad de transmisión.
Servicio de salud.	Explicación de las opciones de tratamiento.
Pizzería.	Entrega en 30 minutos.

Fuente: Dutka (1998, p. 61).

Gómez Tafalla (2000) indica que las medidas de la satisfacción se basan en la evaluación cognitiva del usuario, quien es capaz de medir los distintos atributos del servicio y compararlos con diferentes estándares.

Sin bien existen autores que apoyan la medición de la satisfacción por medio de un solo ítem, son mucho más numerosos los que están a favor de evaluar la satisfacción por medio de una escala multiítem, basándose en que recogen mejor la magnitud del constructo. Gil Saura et al. (2004) señalan que *“particularmente interesante en la línea de trabajo de la medida de la satisfacción ha sido la propuesta de desarrollo de índices. A partir de las escalas multiítem, la generación de índices ha sido una línea de investigación de interés creciente. Un índice de satisfacción del cliente es el conjunto de mediciones que recolecta una empresa respecto de la satisfacción perceptual o de la calidad en el servicio. Este tipo de presentación resume grandes*

cantidades de datos de la compañía y es útil para dar seguimiento al desempeño del servicio a través del tiempo (Zeithaml y Bitner, 2002)".

Palacios Gómez (2002) indica que "las encuestas de satisfacción son un instrumento fundamental para medir la calidad de un servicio a partir de las puntuaciones dadas por sus usuarios a los distintos aspectos del mismo" (p. 175). La medición de los servicios se basa en la apreciación subjetiva que produce en el consumidor, quien es un importante indicador de la satisfacción por el servicio.

Señala el autor que "para medir la calidad en los servicios, por consiguiente, hay que medir necesariamente la satisfacción de los clientes con el servicio recibido" (p. 176). Los cuestionarios que utiliza son el Servperf y el Servqual, ponderando sus factores para determinar un posible "índice de satisfacción global del cliente con el servicio".

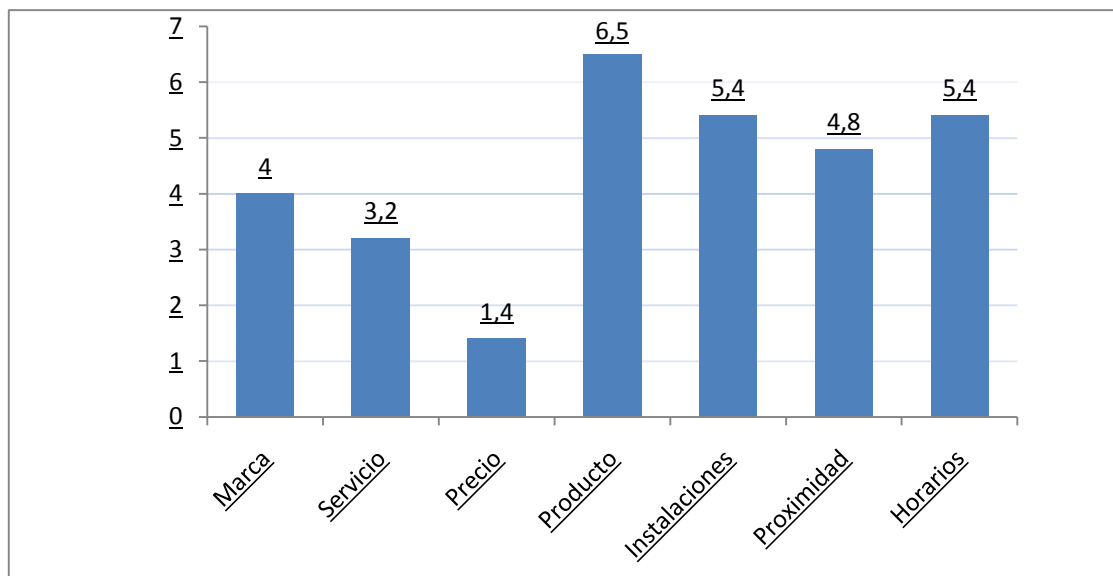


Figura 2.50. Factores que determinan la satisfacción del cliente (ejemplo).

Fuente: Elaboración propia basada en Hill y Alexander (2003).

Hill y Alexander (2003) entienden que el servicio que se ofrece es un conjunto de dimensiones que actúa sobre la valoración que hace el cliente (véase figura 2.50); el servicio o producto se aprecia de una forma global. Sin embargo, en opinión de los autores (p. 44), "para satisfacer a los clientes, se debe satisfacer sus necesidades. Se debe hacer mejor lo que más les importa", entendiendo que el nivel de satisfacción se vería comprometido si existe un desajuste en los

factores considerados importantes para el cliente. En este mismo sentido se manifiesta Cook (2006, p. 54) afirmando que *“lo mejor que se puede hacer a la hora de diseñar un cuestionario es plantear preguntas sobre lo que es importante para el cliente”*.

Por su parte, Moliner (2003) entiende que la satisfacción y la insatisfacción son extremos opuestos de un mismo continuo que están separados por una zona de incertidumbre, lo que podría explicar la existencia de una disminución de la satisfacción sin llegar por ello a la insatisfacción.

Son numerosas las investigaciones realizadas en torno a la contribución de las expectativas, percepciones o desconfirmación sobre diferentes tipos de productos o servicios. Moliner, Berenguer y Gil (2001) presentan un amplio resumen de las mismas. Los citados estudios han permitido concluir a Gil Saura et al. (2004, p. 28) que *“el análisis de los principales resultados sugiere que las expectativas y la performance ejercen una influencia independiente y añadida al efecto de la desconfirmación sobre los juicios del consumidor y que, en ciertas situaciones, dicha influencia supera la contribución que tiene la desconfirmación sobre la satisfacción”*.

### **2.3.3 Relación entre la satisfacción del cliente externo y la calidad percibida.**

Existe una amplia bibliografía que se ocupa de la relación entre la satisfacción del cliente externo y la calidad percibida. Dicha relación se ha valorado de diferentes formas. Mientras algunos autores encuentran grandes similitudes conceptuales y operativas, otros abogan por incidir en sus diferencias.

La relación causal entre ambos constructos se valora en ambos sentidos, de tal forma que existen autores que defienden que la satisfacción está causada por la calidad mientras que otros opinan en sentido contrario afirmando que la calidad percibida es la que causa la satisfacción.

González Gallarza, Gil Saura y Arteaga Moreno (2012) aseveran que la relación entre la calidad y la lealtad no existe sino gracias a la mediación de otras dos variables: el valor y la satisfacción.

#### **2.3.3.1 Diferencias entre los constructos.**

Para Oliver (1980), la diferencia radica en que la satisfacción está vinculada a una transacción específica, mientras que la calidad constituye un juicio global. Asimismo, el autor señala que esta diferencia se centra en los elementos (naturaleza de las expectativas, carácter de la evaluación, horizonte temporal y antecedentes) que el usuario utiliza para valorar ambos constructos. La satisfacción es una sorpresa en la experiencia de compra y uso, de finita duración y que se transforma en actitudes hacia la compra realizada.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) analizan las diferentes formas de considerar las expectativas. Así, en la satisfacción, suponen posibilidades definidas por el consumidor sobre lo que ocurrirá durante una transacción, mientras que son los deseos del consumidor en la calidad percibida.

Patterson y Johnson (1993) hacen una detallada comparación entre los dos constructos. Los aspectos diferentes y los comunes se muestran en la tabla 2.65.

Tabla 2.65. Satisfacción & Calidad según Patterson y Johnson.

Satisfacción	Calidad
I. Está determinada por los componentes cognitivos, afectivos y cognitivo-afectivos.	I. Componente cognitivo.
II. Corresponde a una evaluación específica de consumo, por lo que supone ser un juicio transitorio y variable	II. Valoración más global y que corresponde a todos los servicios de la empresa.
III. Es la valoración global de un servicio concreto.	III. Está vinculada a un plazo largo, con cierta dificultad para su variación.
IV. Está basada en la experiencia con el servicio, basándose en evaluaciones posconsumo.	IV. No es necesaria la experiencia para su valoración.

Fuente: Elaboración propia basada en Patterson y Johnson (1993).

Ambos constructos tienen en común que corresponden a la comparación entre el desempeño y algún estándar:

- ✓ En el caso de la satisfacción, el estándar de comparación es el de las expectativas predictivas (lo que le gustaría que pasase durante el servicio).
- ✓ En la calidad percibida, el estándar es el servicio deseado (lo que el proveedor debe ofrecer en el servicio).

Según Bitner, Broome y Mohr (1994), la satisfacción del cliente está a menudo influenciada por la calidad de la interacción interpersonal con el cliente y el contacto con el empleado.

Anderson, Fornell y Lehmann (1994) señalan que la calidad es un antecedente de la satisfacción, y añaden tres diferencias entre ambos constructos que pueden observarse en la tabla 2.66.

Tabla 2.66. Satisfacción & calidad según Anderson, Fornell y Lehmann.

Satisfacción	Calidad
I. Para realizar juicios de satisfacción, es necesaria la experiencia con el servicio.	I. Para valorar la calidad, no es necesario tener experiencia.
II. La satisfacción depende de la relación entre la calidad y los costes.	II. La calidad percibida no depende, necesariamente, del coste.
III. La satisfacción hace referencia a las experiencias obtenidas en el pasado.	III. La calidad depende de la percepción habitual que se tiene de un servicio.

Fuente: Elaboración propia basada en Anderson, Fornell y Lehmann (1994).

Gil Saura (1995) considera que la calidad de servicio percibido se conceptualiza como una forma de actitud, entendiendo por tal una orientación global y afectiva, relativa a la superioridad del servicio mediante una evaluación global, mientras que la satisfacción está asociada a una transacción específica.

Por su parte, Saurina Canals (1997) y Saurina y Coenders (1999) no aprecian diferencias operativas por parte de los clientes entre los constructos calidad y satisfacción.

Como señala Martínez-Tur (1998, p. 39), *“a pesar de todos los intentos de diferenciación y aclaración, las variables utilizadas en el análisis de los dos constructos son similares, por lo que se puede crear cierta confusión en gerentes, consumidores o usuarios e investigadores. De hecho, cuando se estudia la satisfacción, se hace referencia a términos utilizados en el ámbito de la investigación de la calidad percibida, esto es, expectativas, rendimiento y confirmación de expectativas”*.

Martínez-Tur (1998) considera que la calidad puede entenderse como:

1. Calidad como excelencia. Lo mejor en sentido absoluto.
2. Calidad como valor referido al precio de la calidad. A tal precio corresponde tal calidad, y a tal calidad, tal precio.
3. Calidad como ajuste a las especificaciones. Calidad normativa.
4. Calidad como satisfacción. Como cumplimiento de las especificaciones del consumidor.

El autor señala que *“en las relaciones entre los proveedores del servicio y los usuarios intervienen factores emocionales y juicios subjetivos que cambian a lo largo del tiempo y de los receptores del servicio, y que, por lo tanto, son difíciles de encasillar en criterios o especificaciones de calidad fijos”* (p. 36), lo que parece indicar el carácter subjetivo en las relaciones de servicio.

Santiago Merino (1999, p. 60) sugiere, en relación con las diferencias entre la calidad percibida y la satisfacción, que *“la confusión se origina por el hecho de que el paradigma que sustenta a ambos constructos es el mismo, si bien se matiza que la calidad de servicio es un tipo de actitud relacionada, aunque no equivalente, a la satisfacción. Así Cronin y Taylor (1992; 1994), en sus críticas al modelo Servqual, sostienen que este es un instrumento de medida más propio para medir la satisfacción”*.

Para Caruana, Money y Berthon (2000, p. 1.341), la distinción más notoria está en la base de comparación: *“las expectativas, que en calidad de servicio refieren expectativas normativas o el ideal, mientras que las expectativas en satisfacción son predictivas”*. Las primeras hacen referencia a lo que el cliente podría esperar del servicio, mientras que las segundas lo hacen a lo que cree que va a ocurrir en el servicio.

Siguiendo la misma línea, Cristóbal Fransi (2001, p. 218) argumenta que *“esta confusión hace referencia a la incapacidad de encontrar definiciones y medidas comunes sobre ambos constructos entre los diferentes investigadores”*, constructos que se utilizan como sinónimos en el ámbito empresarial.

Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001, p. 26) señalan que *“la confusión es generalizada dada la gran complejidad de los dos términos y la íntima relación que existe entre ellos”*.

Según Ruiz-Olalla (2001, p. 139), *“el instrumento Servqual de medición se basa en un modelo de discrepancias con las expectativas (más propio de la medida de satisfacción) en vez de hacerlo en un modelo de actitudes”*.

Gimeno y Ruiz-Olalla (2001, p. 1.153) comparan diferentes instrumentos de medición de la calidad como el Servqual, Servperf, desempeño evaluado y calidad normalizada y, después de afirmar que los diferentes instrumentos son validados y fiables como instrumentos de medición, concluyen diciendo que *“de estos resultados también podemos deducir una mejor correlación entre el instrumento Servperf y la satisfacción de los estudiantes con el servicio de la biblioteca, lo que nos permite considerar la superioridad de esta escala de cara a predecir la calidad global del servicio recibido y la satisfacción que proporciona el mismo en los usuarios”*. Posteriormente, destacan entre sus conclusiones (p. 1.156) que *“concretando más, el Servperf es el que se muestra más correcto y el que predice mejor el nivel de satisfacción de los estudiantes”*.

Cristóbal Fransi (2001) señala que la satisfacción puede tener dos conceptualizaciones:

- Juicio evaluativo que suministra información específica sobre la prestación de un servicio.
- Evaluación basada en las experiencias de consumo.

La naturaleza de la satisfacción es cognitiva y afectiva, mientras que la calidad percibida es fundamentalmente cognitiva.

En opinión de Palacios Gómez (2002), la medida de la satisfacción resulta imprescindible como indicador de la calidad, estableciendo un índice de satisfacción global del cliente por medio de la escala Servqual, o la Servperf, y un sistema de ponderación.

Por su parte, Palacio, Fulgueiras y Catalina (2002, p. 148) presentan una medida de la calidad en los servicios socioculturales de la ciudad de Alcobendas y afirman que *“gran parte del éxito del Sistema de Calidad del Ayuntamiento de Alcobendas depende, por un lado, de la adecuada y continua identificación de las demandas que expresan los ciudadanos en virtud de sus problemas y necesidades y, por otro, de la sistemática detección del nivel de satisfacción que estos tienen con la ciudad en la que habitan”* y, más tarde, añaden que *“otro vector fundamental de este proceso es el análisis de las expectativas, porque la satisfacción está también unida a la percepción que el ciudadano tiene de cómo se presta el servicio y a la expectativa que tenía respecto del mismo”*.

Gómez Adillón y Cristóbal Fransi (2003, p. 615) realizan una amplia revisión de la literatura sobre los instrumentos de medición y encuentran que, al considerar solamente las percepciones del consumidor, el instrumento Servperf de Cronin y Taylor (1992, 1994), *“se centra principalmente en la satisfacción del cliente”*.

Gil Saura et al. (2004, p. 30) mencionan que *“de acuerdo con Brady et al. (2002), han existido tres posiciones claramente diferenciadas en la literatura: (1) la que sugiere la inexistencia de relación entre la calidad y satisfacción: ninguna puede ser antecedente de la otra; (2) la que argumenta que la satisfacción actúa como antecedente de la calidad (p. e. Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Carman, 1990; Boulding et al., 1993); y (3) la posición dominante, que establece el orden causal inverso siendo la satisfacción la consecuencia de la calidad (p. e. Parasuraman et al., 1988; Anderson y Sullivan, 1993; Cronin y Taylor, 1992; Spreng y Mackoy, 1996; De Ruyter et al., 1997; Lee et al., 2000; Choi et al., 2002)”*.

Sin embargo, hay cierta confusión aun existiendo algunos intentos de diferenciar los constructos de calidad percibida y satisfacción, ya que estos términos se han utilizado de forma sinónima. Calderón Vázquez (2005, p. 199) considera que *“un debate abierto es el referente a la diferenciación entre satisfacción del cliente y calidad de servicio, conceptos para determinadas*

*corrientes teóricas solapables por su proximidad y similitud, mientras que para otras son conceptos equidistantes en cuanto que presentan una cierta relación pero son sustancialmente distintos”.*

Martínez García y Martínez Caro (2005, p. 109): *“existen diversas investigaciones que han cotejado las propiedades psicométricas de distintas escalas multidimensionales, como por ejemplo entre los modelos Servqual y Servperf (Cronin y Taylor, 1992), o entre el Servperf y el Ep (Bou y Camisón, 2000). En ambos casos, la superioridad del modelo que opera solo con percepciones (Servperf) fue probada empíricamente”.*

Por su parte, Alén y Fraiz (2006, p. 252) encuentran que, quizá, *“la confusión sea debida a que partiendo de los trabajos de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985; 1988), la teoría predominantemente utilizada para la conceptualización de ambos constructos ha sido el paradigma de desconfirmación, lo cual ha derivado en una considerable confusión a la hora de diferenciar a la calidad de servicio de la satisfacción”.* Ambos conceptos tienen como punto central la valoración que hacen los clientes sobre los servicios que les presta una organización y, dada su similitud conceptual, no resulta sorprendente la alta correlación entre ambos constructos. Los autores señalan que *“ambos constructos se refieren a un proceso de la evaluación en el que el cliente compara la experiencia del servicio con determinadas expectativas previas”* y añaden que *“no es sorprendente que estén altamente correlacionados (Bansal y Taylor, 1999; Cronin et al., 2000; Cronin y Taylor, 1992; Gottlieb et al., 1994; Spreng y MacKoy, 1996; Taylor, 1997; Taylor y Baker, 1994)”.*

Dorado Suárez (2006, p. 180) afirma que *“cuando un usuario valora un servicio concreto que le presta una organización deportiva, lo que se mide es la satisfacción y seguramente lo haga basándose en las experiencias que ha tenido en su vida con actividades similares”.* Para el autor, la satisfacción se produce como consecuencia de la discrepancia entre las expectativas y el resultado final siguiendo el paradigma de la desconfirmación, al igual que la calidad del servicio.

Ortega Martínez y Rodríguez Herráez (2006, s. p.), comentando la complejidad del constructo satisfacción del cliente y los diferentes componentes que pueden influir en su proceso, hacen referencia a la opinión de autores como Arnould y Price (1993), y sostienen que *“la satisfacción nada o poco tiene que ver con las expectativas”*.

Palacios Gómez (2007, p. 33) señala que *“identificar calidad del servicio con satisfacción del cliente constituye una ventaja operativa, ya que la satisfacción puede medirse con relativa facilidad y permite disponer de un indicador cuantitativo, objetivable y comparable de la calidad del servicio”*, y añade: *“Es práctica común en la gestión de la calidad total de las organizaciones productoras de servicios, tanto públicas como privadas, la identificación de la calidad percibida con la satisfacción del cliente (Alet i Vilaginés, 2000; Dentom, 1991; Heredia, 2001; López y Gadea, 1998; Senlle y Villar, 1996)”*.

Siguiendo con Palacios Gómez (2007, p. 34), indica que: *“Por otro lado, es notorio que aunque en la fundamentación teórica de las principales escalas utilizadas para medir la calidad del servicio, como Servqual (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1988, 1991), Servperf (Cronin y Taylor, 1992, 1994) o de Desempeño Evaluado (Teas, 1993), sus autores distinguen nominalmente calidad (percibida) del servicio y satisfacción del cliente, en todos los casos se señala que a) las diferencias entre ambos conceptos no son claras, siendo preciso llevar a cabo una investigación más densa y profunda con objeto de establecer si efectivamente son dos cosas distintas, y que b) la práctica mercadotécnica y de la gestión de la calidad no considera que existan diferencias operativas entre calidad del servicio y satisfacción del cliente”*. *“Igualmente resulta discutible que sea imprescindible medir las expectativas del cliente, la importancia que confiere a los distintos aspectos del servicio o el nivel ideal de servicio para obtener una medida suficiente de la calidad percibida del servicio que resulte útil y operativa para gestores y técnicos de calidad. Además, incluir la medida de las expectativas, del nivel ideal de servicio o de la importancia atribuida a los distintos aspectos del mismo presenta dificultades metodológicas considerables, pues dificulta la comprensión del cuestionario, sobre todo si este es autoadministrado (Bielen y D’Hoore, 2002; Carman, 1990; Cronin y Taylor, 1994; Hunt, 1977) y además*

*encarece la investigación. En consecuencia, entendemos que una forma apropiada y suficiente de medir la calidad percibida del servicio puede ser una escala tipo Servperf no ponderada cuyas dimensiones de calidad se inspiren en las propuestas por Servqual, que tome la satisfacción del cliente como indicador de la calidad percibida y que la mida con gradiente tipo Likert ordinales o numéricos”.*

Según Herrero Maestro, Muñoz Gallego y Santos Requejo (2005, p. 31), *“debido a que comparte características comunes con el concepto satisfacción se han considerado en ocasiones sinónimos. Ahora bien, no deben tratarse como equivalentes, pues mantienen también aspectos diferenciadores”.* Los autores señalan la necesidad de la experiencia para valorar la satisfacción; la satisfacción se asocia a una experiencia de una transacción, mientras que la calidad es una valoración general. Los juicios sobre la calidad se basan en una dimensión específica, la satisfacción se hace en cualquier dimensión relacionada, o no, con la calidad. Los autores continúan afirmando que *“son diversos los determinantes de calidad en los que se apoyan los consumidores para valorar su grado de satisfacción con un servicio, pero no todos son igual de importantes”* (p. 32).

En opinión de Herrero Maestro et al. (2008), entre las principales características de los servicios se encuentra la inseparabilidad entre producción del servicio y consumo. Son varios los estudios que apoyan la idea de que el trato del personal en el encuentro de servicio es esencial para determinar la satisfacción o insatisfacción del consumidor. Los autores citan, entre otros, a Bitner (1990); Bitner, Booms y Tetreault, (1990); Crosby y Stephens (1987), y Apaozala et al. (2001). Sin embargo, el trato personal en el encuentro de servicio parece no guardar relación con la calidad.

Velandia, Ardon y Jara (2007, p. 151) consideran que *“mientras que los juicios sobre la calidad conllevan una mayor estabilidad en el tiempo y se refieren a dimensiones muy específicas que tienen que ver con los atributos del producto, las expresiones de satisfacción pueden cambiar en cada transacción*

*y, si bien pueden estar determinadas por dimensiones de calidad, también pueden provenir de fuentes que no están relacionadas con ellas”.*

*“La calidad del resultado o del producto es una de las medidas usadas para conocer la satisfacción [...] el uso de la calidad es considerado como uno de los métodos directos para evaluar la satisfacción” (2008, p. 152).*

Velandia, Ardon y Jara (2007, p. 156), basándose en que existe una identificación de las dimensiones, aprecian que *“desde el punto de vista analítico y práctico, esas evaluaciones se pueden interpretar y utilizar para medir la satisfacción”*. Sin embargo, *“las mediciones de la calidad percibida de los servicios de atención primaria [...] se pueden asumir como indicadores de la satisfacción”* (p. 165).

### **2.3.3.2 Relaciones causales.**

Como se ha podido comprobar, parece existir un amplio consenso en reconocer que existe una importante relación entre los dos constructos, la calidad percibida y la satisfacción. En la figura 2.51, se muestran los, quizá, autores más notorios y el sentido de su causalidad.

Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001) consideran que la calidad de servicio percibida es tanto un antecedente como un consecuente de la satisfacción (Teas, 1993; Oliver, 1997, y Parasuraman, Zeithaml y Berry 1994a).

Para Zeithaml y Bitner (2002, p. 93), *“si bien tienen ciertos aspectos en común, la satisfacción por lo general se observa como un concepto más amplio, mientras que la evaluación de la calidad en el servicio se centra específicamente en las dimensiones del servicio. Desde este punto de vista, la percepción de la calidad del servicio es un componente de la satisfacción del cliente”*.

Sin embargo, dicho consenso no se alcanza cuando se trata del sentido que pudiera tener la relación causal entre ambos. Según Morales y Hernández (2004), *“no queda claro, según la literatura especializada, si la calidad de servicio es un antecedente o un consecuente de la satisfacción. Hay autores que han planteado que es la satisfacción lo que provoca una percepción de*

*calidad de servicio (Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Schommer y Wiederholt, 1994), en cambio otros autores consideran que es la calidad de servicio lo que influye sobre la satisfacción que se experimenta (Cronin y Taylor, 1992; Bloemer y De Ruyter, 1995)”.*

Anderson et al., 1994; Bigné et al., 1997; Churchill y Suprenant, 1982;  
Cronin y Taylor, 1992; Cronin et al., 2000; De Ruyter et al., 1997; Ekinci, 2004;  
Fornell et al., 1996; Leunissen et al., 1996; Llorens, 1996; Maloles, 1997; Oliver, 1993;  
Rusty Oliver, 1994; Shemwell et al., 1998; Swan y Bowers, 1998; Woodside et al., 1989.

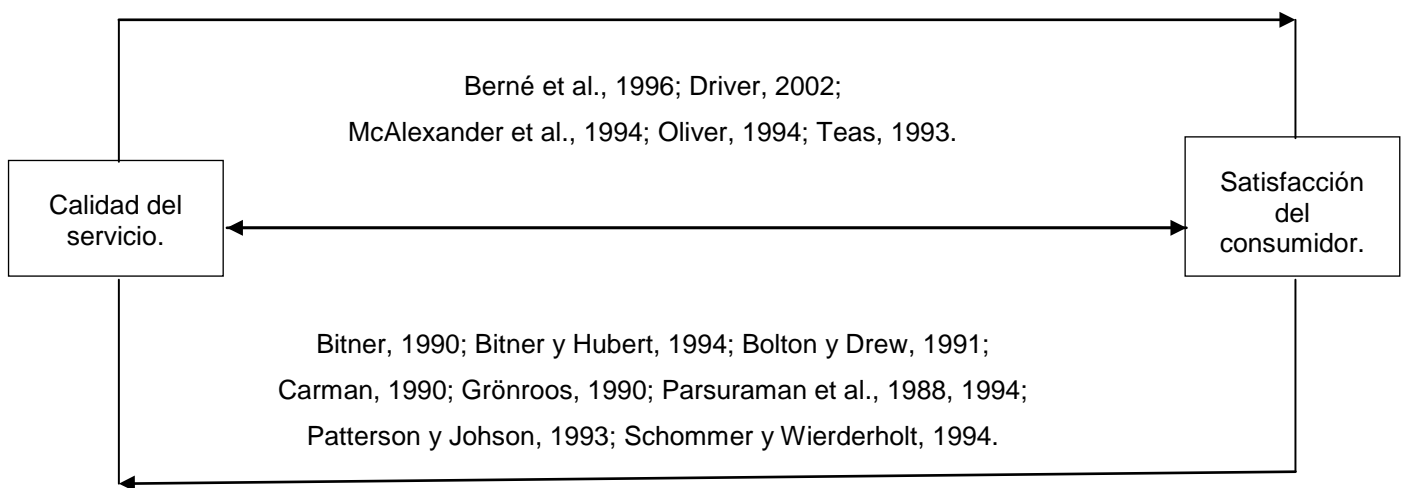


Figura 2.51. Las relaciones causales entre la satisfacción y la calidad de servicio.

Fuente: Alén y Fraiz (2006, p. 256).

Carmona, Lavado y Leal Millan (2008) tratan de responder a la cuestión de la causalidad. Concretamente, si la calidad, la satisfacción, o ambas conjuntamente, son las responsables de la intención de compra, y analizan los tres modelos con los mismos datos.

Estos autores encuentran que la secuencia es la siguiente: calidad de servicio, satisfacción e intención de recompra.

De la Encarnación (conversación personal) valora la satisfacción de los empleados como un antecedente de la rotación de equipos y, en consecuencia, supone una mejora de la calidad del servicio, lo que incide en la satisfacción del cliente. Del mismo modo, Huete (1997) presenta su círculo de beneficios,

en el que relaciona la calidad con la satisfacción y los beneficios de la organización.

Vázquez Casielles, Díaz Martín y Rodríguez del Bosque (1997) recogen algunos estudios en los que se admite que la satisfacción es un antecedente de la calidad. Alén y Fraiz (2006) han estudiado el caso en centros termales encontrando que la calidad percibida es un antecedente de la satisfacción, y no es el único determinante de la misma.

También existen opiniones en sentido contrario, como la de González Romá et al. (1989). Afirman, incluso, que existe una relación bidireccional dependiendo del servicio concreto. Las investigaciones más recientes consideran la concepción de la calidad tanto un antecedente como un consecuente (Teas, 1993; Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1994, y Berné, Mugica y Yagüe, 1996).

Saurina y Coenders (1999) constatan que la satisfacción y la calidad se correlacionan perfectamente, y que los clientes no perciben ambos constructos como diferentes.

La relación causal existente entre ambos constructos tiene una relevancia operativa que Ruiz-Olalla (2001, p. 139) comenta en los siguientes términos: *“los suministradores del servicio necesitan saber si su objetivo consiste en tener consumidores satisfechos con el desempeño alcanzado por la organización o si, por el contrario, deben desarrollar el máximo nivel de calidad del servicio percibido”*. Operativamente, este concepto es de cierta relevancia en la actividad física.

Zeithaml y Bitner (2002, p. 95) muestran la dificultad de separar y diferenciar ambos constructos, si bien *“la satisfacción del cliente es influida por las características del producto o servicio y las percepciones de la calidad. También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que sus atribuciones y sus percepciones de equidad”*, tal y como se indica en la figura 2.52. Los autores afirman que *“la satisfacción del cliente en cuanto a un producto o servicio está influenciada significativamente por la evaluación que se hace de él sobre las características del producto o servicio”*; determinan cuáles son dichas características o atributos para la

valoración de la satisfacción y, posteriormente, miden las percepciones de las mencionadas características y la valoración general del servicio.

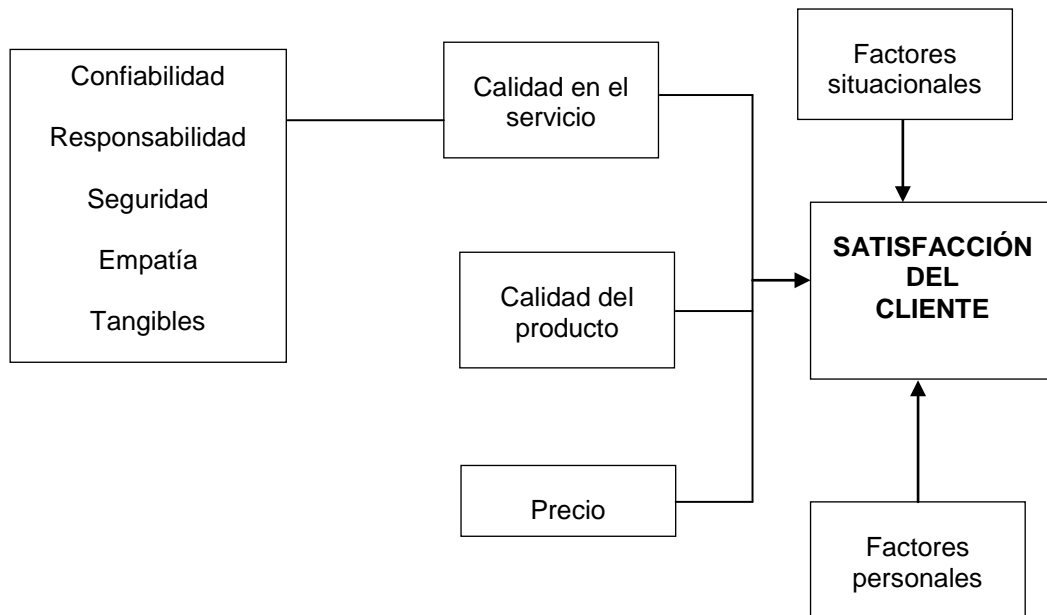


Figura 2.52. Percepción de la calidad y satisfacción del cliente.

Fuente: Zeithaml y Bitner (2002, p. 94).

Varela Mallou, Rial Boubeta y García Cueto (2003) cuestionan la relación causal. Sin embargo, a efectos gerenciales, los autores definen la calidad como la capacidad que tiene una organización para satisfacer las necesidades de sus consumidores y determinan que *“el indicador externo más frecuentemente utilizado ha sido el estudio de la satisfacción del usuario”* (p. 657). Para estos autores, existe un problema añadido, pues el concepto de calidad, desde el punto de vista aplicado o de la labor de los gestores, suele confundirse con el de satisfacción (Martínez-Tur, Peiró y Ramos 2001), y es habitual que los profesionales no los diferencien a la hora de gestionar sus servicios.

Espejel Blanco, Fandos Herrera y Flavian Blanco (2006) analizan la incidencia de los atributos intrínsecos y extrínsecos de un producto (siguiendo la terminología de Zeithaml, 1988) sobre la satisfacción y la lealtad, y encuentran que los atributos intrínsecos son los únicos que tienen una repercusión positiva.

### **2.3.4 La satisfacción en organizaciones de actividad física.**

Como consecuencia de la sociedad posindustrial y de la actual sociedad de consumo, el deporte se ha constituido en un producto de consumo. La cita ya comentada de Heinemann (1998) es elocuente: *“el deporte se ha convertido en un producto económicamente beneficioso, comercialmente atractivo y con capacidad de competir en mercados dinámicos”* (p. 49).

Las empresas públicas o privadas dedicadas a la actividad física utilizan todas las herramientas que el Marketing moderno les ofrece para desarrollarse en una sociedad cada vez más competitiva. El interés mostrado por el Marketing deportivo se centra en la proliferación de las instalaciones y la práctica deportiva, lo que reclama una gestión eficaz que pueda satisfacer a los clientes, por una parte, y rentabilizar las inversiones, por otro. Como afirma Marín Torres (2001, s. p.), *“desde la óptica de la gestión de los servicios, el objeto no es únicamente que el usuario que se acerca a las instalaciones deportivas para practicar actividad física y deporte consiga sentirse satisfecho por los beneficios que obtiene, sino por los atributos del servicio que está consumiendo”*.

Una de las herramientas que el Marketing deportivo facilita está constituida por el conocimiento de la satisfacción de sus clientes. Sanz et al. (2005, p. 19) recogen de Sánchez Bujan (2000) la siguiente afirmación: *“Este servicio, como cualquier otro, es susceptible de evaluación en elementos como el personal que presta el servicio, instalaciones, equipamiento, materiales, y procedimientos y métodos seguidos en su prestación”*.

Son numerosos los autores que han estudiado el constructo satisfacción del cliente externo y su relación con el uso de las instalaciones, los programas de actividad física, las condiciones técnicas y otros condicionantes.

Calabuig Moreno (2005) aporta más luz sobre las numerosas líneas de investigación relacionadas con la satisfacción de los clientes externos, y diferencia entre los siguientes enfoques: perspectiva psicosocial, perspectiva económico-empresarial y perspectiva de Marketing.

### **A. La perspectiva psicosocial.**

- ❖ Peiró (1987) presenta un análisis de las características de los gestores, las instalaciones, el uso de las mismas y la satisfacción de los usuarios.
- ❖ Ramos et al. (1993) analizan la relación existente entre las áreas de gestión de la oferta, explotación de las instalaciones, mantenimiento y personal, y satisfacción de los usuarios. Como resultados, obtienen que esas tres áreas predicen, en mayor o menor medida, la satisfacción con el uso de las instalaciones.
- ❖ Martínez-Tur, Peiró y Ramos (1995) relacionan la planificación de las infraestructuras y la calidad de las mismas con variables como la práctica deportiva y variables socioeconómicas.
- ❖ Martínez-Tur, Tordera y Ramos (1996) estudian aspectos psicosociales como la conducta y hábitos deportivos, uso de instalaciones, actitudes y percepciones de los usuarios, etc., así como su influencia en la conducta y satisfacción de los usuarios.
- ❖ Hernández Mendo (2001) evalúa la calidad de los programas de actividad física por medio de cuestionarios que comprenden dimensiones sobre el profesor, las instalaciones, actividades, personal e información.
- ❖ Morales, Hernández Mendo y Blanco (2005) analizan la calidad de unos servicios municipales basándose en las dimensiones usuarios, personal de contacto y gerentes.

### **B. La perspectiva económico-empresarial.**

- ❖ Martínez del Castillo y Rodríguez (1998), mediante el censo de instalaciones, investigaron, entre otras, las variables de accesibilidad, control de accesos y espacios auxiliares y complementarios.
- ❖ Aranguren (1998) estudia la contabilidad analítica y los beneficios en su aplicación a entidades deportivas.

- ❖ Marqués y Gerico (1998) sugieren un modelo de gestión integral basado en el modelo europeo de excelencia empresarial.
- ❖ Marqués (1999) propone la certificación y normalización ISO 9000 en la gestión deportiva.
- ❖ Núñez (2004) implementa el modelo EFQM en unos servicios municipales.

### **C. La perspectiva del Marketing.**

Quizá esta perspectiva sea la que mejor se ajusta a las características de este estudio, ya que se centra en el consumidor de actividad física.

Se citan, entre otros, los trabajos de:

- ❖ González-Romá et al. (1989) analizan la satisfacción con el uso de las instalaciones agrupando las variables en cuatro categorías: demográficas, actitudinales y de comportamiento, relacionadas con los costes económicos, y relacionadas con las características de la instalación.

Por medio del análisis factorial, obtienen cinco factores:

- Satisfacción con el personal, el equipamiento deportivo y la disponibilidad horaria.
  - Satisfacción con los servicios auxiliares directamente vinculados con la práctica deportiva.
  - Satisfacción con los espacios anexos, su mantenimiento y limpieza.
  - Satisfacción con los medios de transporte, aparcamiento y espacios suficientes para la práctica de actividades físicas.
  - Satisfacción con diferentes aspectos relacionados con la funcionalidad de las instalaciones.
- 
- ❖ Wrigth, Duray y Goodale (1992) presentan modificaciones del instrumento Servqual incorporando información específica de los servicios deportivos.

- ❖ Rodríguez et al. (1994) agrupan diferentes indicadores de calidad de las instalaciones y su relación con la satisfacción de los usuarios.
- ❖ Kim y Kim (1995) presentaron la herramienta QUESC (*Quality Excellence of Sport Centres*), una adaptación del Servqual a los servicios deportivos en Corea.
- ❖ Martínez-Tur y Tordera (1995) estudiaron las relaciones existentes entre la gestión de las instalaciones deportivas y la satisfacción de los usuarios.
- ❖ Moreno Murcia (1997) presenta el cuestionario para el análisis de la demanda de programas acuáticos (CADPA), que encuentra las siguientes dimensiones:
  - Satisfacción con las condiciones higiénicas de la instalación.
  - Satisfacción con los espacios en la instalación.
  - Satisfacción con el personal de la instalación.
  - Satisfacción con aspectos propios del programa.
- ❖ Barandiaran Iturriaga (1999) desarrolla su análisis en la valoración de la satisfacción en polideportivos municipales utilizando un modelo para medir los factores implicados mediante cuatro dimensiones:
  - Accesibilidad humana.
  - Accesibilidad material.
  - Dinamización.
  - Instalaciones.
- ❖ Crompton y MacKay (1998) aplican el instrumento Servqual para determinar si las dimensiones del instrumento coinciden en los servicios de actividad física.
- ❖ Moreno Murcia, Rodríguez García y Martínez Moreno (1998) estudian la satisfacción de los clientes externos en programas de actividad física de diferentes modalidades.

- ❖ Martínez-Tur (1998) analiza la saturación en instalaciones deportivas y su relación con la satisfacción.
- ❖ Luna-Arocas, Mundina Gómez y Gómez Talaya (1998b), utilizando técnicas cualitativas y cuantitativas, presentan la escala Neptuno, destinada a medir la satisfacción en las escuelas del mar y el buque-escuela Tirant I.
- ❖ Calabuig y Saura (1999) proponen una escala para medir la satisfacción de los alumnos universitarios y encuentran las siguientes dimensiones:
  - Estado de las instalaciones.
  - Personal de la instalación.
  - Gestión del curso.
  - Gestión de las reservas.
- ❖ O'Neill, Getz y Carlsen (1999), mediante un estudio realizado en un evento deportivo, reducen las dimensiones del instrumento Servqual a tres:
  - Elementos tangibles.
  - Personal.
  - Otros servicios.
- ❖ Cristóbal y Gómez (1999) estudian el instrumento Servqual mediante el método Delphi y su viabilidad en entidades deportivas.
- ❖ Theodorakis et al. (2001) proponen el instrumento Sportserv para analizar la relación existente entre la calidad del servicio y la satisfacción en un evento deportivo.
- ❖ Morales, Hernández Mendo y Blanco (2005) aplican el instrumento Servqual a los servicios municipales y los relacionan con los programas de actividad física.
- ❖ Costa et al. (2004) aplican el instrumento Servqual (1985) con 10 dimensiones a los alumnos y padres de un campus deportivo, y obtienen una reducción de dimensiones. En el caso de los padres, estas dimensiones son:

- Comodidad de las instalaciones.
- Entrenadores. Satisfacción-intenciones.
- Accesibilidad-comunicación.

En el caso de los alumnos:

- Actividades.
- Satisfacción-intenciones. Seguridad-uso.
- Instalaciones.
- Relación con los profesores.

- ❖ Senlle, Gallardo, y Dorado (2004) presentan un estudio sobre la calidad en organizaciones deportivas.
- ❖ Cristóbal Fransi y Gómez Adillón (2004) adaptan el instrumento Servqual a entidades deportivas.
- ❖ Dorado y Gallardo (2004b) estudian la incidencia de la calidad percibida de un servicio deportivo y encuentran las dimensiones siguientes:
  - Factor recursos económicos.
  - Factor recursos humanos.
  - Factor recursos materiales e instalaciones deportivas.
  - Factor funcionamiento en general.
- ❖ Sanz et al. (2005) presentan una escala específica para medir la satisfacción de practicantes de *spinning* con estas dimensiones:
  - Satisfacción con el monitor.
  - Satisfacción con las bicicletas.
  - Satisfacción con la sala.
  - Satisfacción con la organización.
  - Satisfacción con otros aspectos.
- ❖ Redondo Castan, Olivar Manuel, y Redondo Castan (2006) muestran un estudio con los usuarios de actividades físicas por medio del modelo EFQM y agrupan los resultados obtenidos en:

- Resultados en usuarios.
  - Resultados en el personal.
  - Entrevistas con los líderes (cualitativas).
- ❖ Dorado Suarez (2006) estudia la calidad en servicios deportivos municipales siguiendo diferentes modelos de gestión de calidad para medir la satisfacción de los usuarios deportivos en los mencionados servicios.
- ❖ Bodet (2006) propone el modelo Tetraslase con las siguientes dimensiones:
- Factores clave.
  - Factores básicos.
  - Factores secundarios.
  - Factores añadidos.
- ❖ Rial Boubeta (2007), por su parte, presenta un modelo en el que integra los elementos implicados que pertenecen al centro deportivo (equipamientos, profesionalidad, condiciones físicas, cuotas, etc.) con los propios del usuario (motivaciones, objetivos, etc.), así como las interrelaciones entre ambos (ambiente social y consecución del objetivo). Este modelo se muestra en la figura 2.53.
- ❖ Fernández Luna et al. (2010) llevan a cabo un estudio basado en las piscinas cubiertas y en la repercusión que tienen las características particulares del cloro.

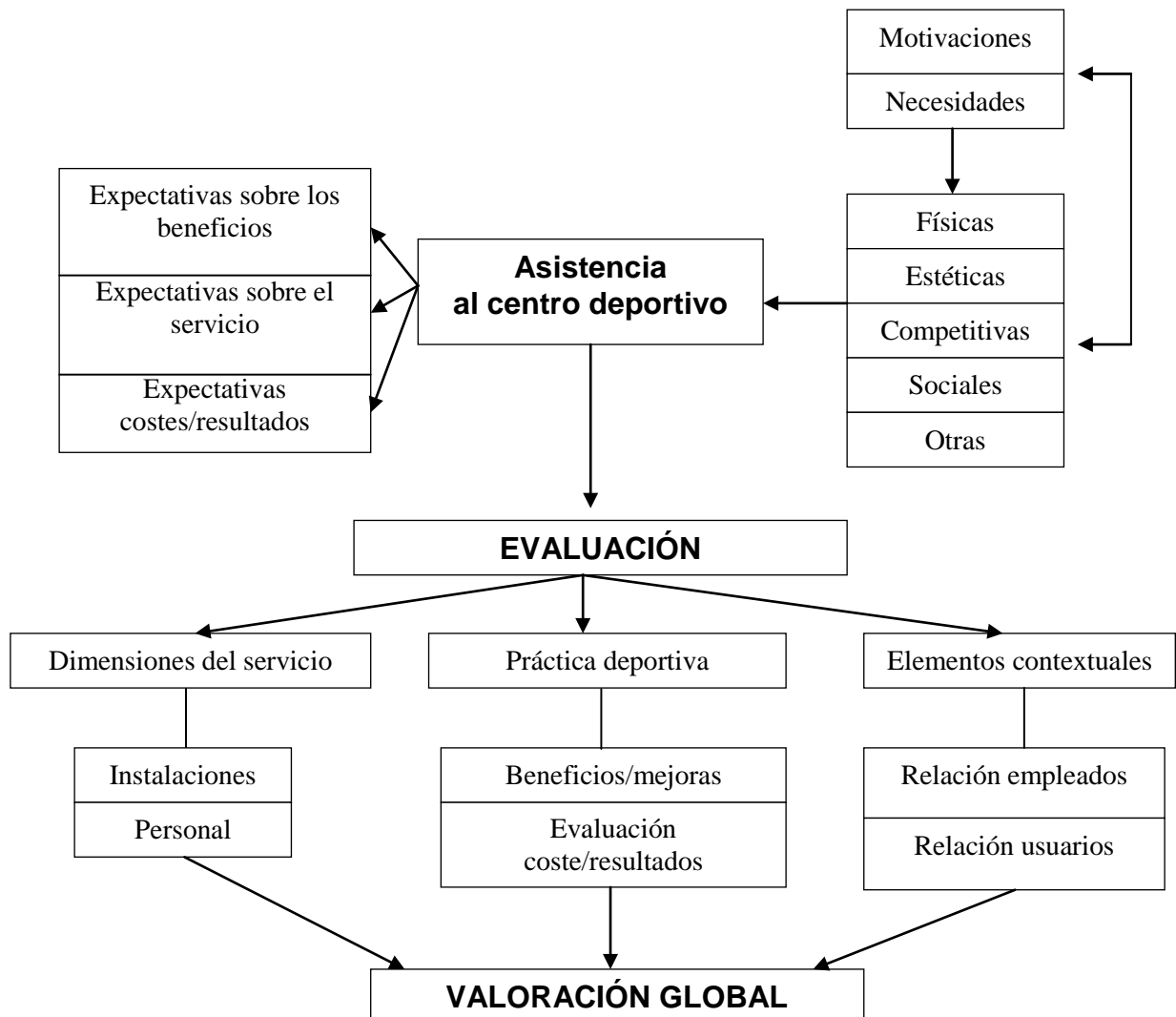


Figura 2.53. Proceso de valoración de la asistencia al centro deportivo, modelo de Rail.

Fuente: Rial Boubeta (2007, p. 69).

### **2.3.5 Relación entre la satisfacción del cliente interno y la del cliente externo.**

Los estudios realizados sobre ambos constructos se han comentado en sus apartados correspondientes, ya que tal relación constituye una materia de estudio para este trabajo.

Como se ha citado anteriormente, no ha sido posible localizar en la literatura existente estudios que traten sobre la satisfacción del cliente interno en empresas del sector del *fitness*<sup>(1)</sup>. Por ello, los que se mencionan en este apartado se basan, fundamentalmente, en empresas de servicios de otros sectores, como el turístico, restauración, hotelero, etc.

Margalef et al. (2011): *“Podemos constatar que en algunos casos se ha concluido que el impacto de la satisfacción del trabajador en la satisfacción del cliente es una relación directa y positiva, mientras que en otros no obtienen relaciones significativas e incluso hay algún caso donde se ha detectado una relación negativa. Además, los estudios realizados principalmente a lo largo de la última década se decantan por indicar la necesidad de cualificar la relación satisfacción empleado-satisfacción cliente a partir de diversas variables que pueden interactuar en ella”*.

La relación existente entre la satisfacción de los clientes internos y la satisfacción de los clientes externos puede considerarse desde cuatro enfoques:

- ❖ Algunos autores señalan, efectivamente, la existencia de una relación entre ambos constructos. En este primer grupo de autores se encuentran, entre otros: Schneider y Bowen (1985); Tornow y Wiley (1991); Naumann y Jackson (1991); Hartline y Ferrer (1996); Rust et al. (1996); Koys (2001); Griffith (2001); Pérez Campdesumner et al. (2003) y Hikimura (2005).

---

(1) En la actualidad, el profesor Boned se encuentra realizando un estudio sobre la situación laboral de los profesionales del *fitness*.

- ❖ Un segundo grupo considera que, aun existiendo una relación entre los constructos, la relación empírica mostrada es de débil a moderada. Se citan, entre otros a: Kim (1984), Iaffaldano y Muchinsky (1985); Thomas y Velthouse (1990); Roger, Clow y Kash (1994); Fosam, Grimsley y Wisner (1998); Ugboro y Obeng (2000), y Judge et al. (2001).

También citados por Sánchez Cañizares (2006).

- ❖ Margalef et al. (2011) recogen estudios en los que la citada relación es significativa negativa, como en el caso de Silvestro y Cross (2000).
- ❖ De la misma forma, se pueden agrupar en un cuarto apartado a aquellos autores que consideran que dicha relación se muestra por medio de otra característica, ya sea el clima laboral (Tsai, 2001; Yoon et al., 2001, y Schneider et al., 2005), la productividad (Robbins, 2004), el éxito empresarial (Setó Pamies, 2004), el rendimiento de la organización (Lovelock y Wirtz, 2004), el compromiso con la misma (Yiing y Ahmad, 2009), el absentismo laboral (Leal Millan, 1999, y Robbins, 2004), la lealtad o fidelidad del cliente (Zeithaml et al., 2009), la rotación del trabajador (Rust, Stewart, Miller y Pielack, 1996) y los efectos de la insatisfacción de los clientes internos sobre la insatisfacción de los externos (Salvador, 2009).

Margalef et al. (2011) presentan una visión general por medio del metaanálisis de Brown y Lam (2008), quienes resumen el marco conceptual en dos modelos:

1. La cadena servicio-beneficio, que *“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 empleados y la satisfacción de los clientes”*, Margalef et al. (2011, p. 341). En la figura 2.54, se puede apreciar el modelo propuesto que recuerda a los de Huete (1997) y Hill y Alexander (2003) citados en la página 143.

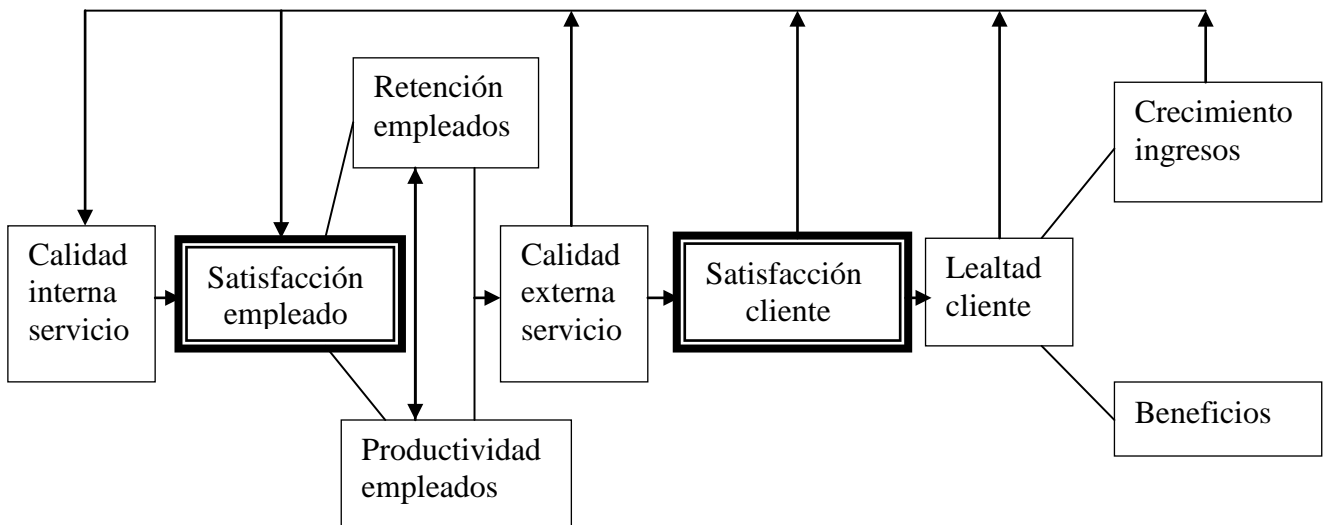


Figura 2.54. La cadena servicio-beneficio.

Fuente: Margalef et al. (2011, p. 341).

2. El contagio emocional, que “se basa en la idea de que un cliente directamente percibirá los estados emocionales de un empleado satisfecho y refleja esta satisfacción directamente en su percepción del servicio”, Margalef et al. (2011, p. 342).

Debe considerarse la posible relación entre el cliente interno y el cliente externo (como es el caso de este estudio), ya que existe un encuentro de servicio de contacto directo entre ambos clientes, Alcaide (2010).



*“Quien tiene un reloj siempre sabe la hora que es, quien tiene dos siempre se está preguntando cuál de ellos es el correcto, quien tiene diez sabe lo difícil que es medir el tiempo”.*

Batista Foquet y Coenders Gallat (2000, p. 9). *Modelo de ecuaciones estructurales*. Madrid: La Muralla.

---

## ***CAPÍTULO 3.º:***

---

### ***OBJETIVOS E HIPÓTESIS.***

---

**3.1 Objeto y objetivos del estudio.**

**3.2 Hipótesis generales del estudio.**

Como afirma Santesmases (2007, p. 76), *“la identificación del problema supone partir de una definición clara y precisa del problema que se va a estudiar”* y, para ello, es necesario tener un conocimiento de los estudios previos que se han efectuado sobre el tema. Continúa afirmando que *“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 utilizarse en la posterior toma de decisiones.

En el presente estudio, se pretende obtener información acerca de los comportamientos, percepciones, intenciones, opiniones y características sociodemográficas del universo investigado. Es un estudio descriptivo de tipo transversal que, por medio de encuestas de preguntas cerradas, pretende conocer determinadas percepciones de dos grupos de personas, los clientes internos (profesores de clases colectivas) y los externos (alumnos de los mismos), y estimar una posible relación entre las diferentes variables de dichos grupos.

Así pues, se examinan por una parte las percepciones de los clientes internos y externos sobre determinados aspectos y, por otra, algunas de sus características sociodemográficas.

### **3.1 OBJETO Y OBJETIVO DEL ESTUDIO.**

Tal y como se comenta en la introducción de este trabajo, el objeto del mismo se centra en la satisfacción de los clientes internos y externos en las organizaciones de actividad física.

En el marco teórico, se ha hecho un repaso acerca del estado actual que puede abarcar el constructo satisfacción. Se ha examinado el comportamiento en sus aspectos relacionados con el consumo y, concretamente, en el consumo de actividad física. Se han analizado los aspectos más cercanos en relación con el comportamiento del consumidor, la calidad y la influencia que estos y otros constructos tienen sobre la satisfacción de los clientes internos y externos.

Por último, en el apartado satisfacción del cliente, se ha incidido en las aportaciones más sobresalientes diferenciando entre clientes internos y externos y en la relación que se establece entre ellos en el ámbito de la actividad física y de las organizaciones de *fitness* y *wellness*.

Igualmente, se ha puesto el acento en el estudio de los diferentes instrumentos disponibles para medir la satisfacción con el propósito de utilizarlos en este trabajo; sin embargo, no se ha podido encontrar instrumentos específicos.

El objeto de estudio constituye, pues, un vasto campo de trabajo, ya que el mundo de la actividad física y el conocimiento del comportamiento del individuo, de sus organizaciones, de sus diferentes factores y de la variedad de clientes son muy amplios. Por ello, surge la necesidad de centrar dicho objeto de estudio. Se ha determinado, así, enfocarse en las clases colectivas de *fitness* (actividad física) y *wellness* (bienestar físico) en centros deportivos ubicados en la Comunidad Autónoma de Madrid, ya que, para las organizaciones de actividad física supone un importante factor de éxito, y de prestigio entre los clientes externos.

Los objetivos determinan la finalidad del estudio, marcan los puntos que se pretenden alcanzar como resultado del trabajo y son los descritos a continuación:

**Objetivo I.** Se pretende obtener los instrumentos de medida de la satisfacción del cliente interno y externo adecuados para ser utilizados en centros de actividad física.

**Objetivo II.** Se intenta acreditar la fiabilidad y validez de los cuestionarios empleados (S20/23 de Meliá y Peiró, 1989 y Servperf de Cronin y Taylor, 1992), de tal forma que puedan usarse en las organizaciones de actividad física.

**Objetivo III.** Se desea estudiar las dimensiones o factores que componen los constructos satisfacción del cliente interno y satisfacción del cliente externo.

**Objetivo IV.** Se analizará la posible relación existente entre las dimensiones de los mencionados constructos.

**Objetivo V.** Se pretende estudiar la posible correlación entre la satisfacción del cliente interno y la satisfacción del cliente externo.

**Objetivo VI.** Se quiere estudiar las características sociodemográficas de los clientes internos y externos de tal forma que pueda obtenerse un conocimiento de dichos clientes. En relación con los clientes internos los factores estudiados corresponden a: edad; género; formación académica; tipo de contrato; dedicación profesional al centro; antigüedad en el mismo; y sus posibles relaciones. Por lo que respecta a los clientes externos, se desea conocer: género; edad; nivel de estudios; frecuencia de uso; antigüedad en el centro; y las posibles relaciones.

### **3.2 HIPÓTESIS GENERALES DEL ESTUDIO.**

Se pretende confirmar un conjunto de hipótesis generales en el ámbito de las clases colectivas impartidas en los centros de *fitness* de la Comunidad Autónoma de Madrid.

#### **3.2.1 Hipótesis sobre los instrumentos de medición empleados**

**Hipótesis I.** El cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Péiro (1989) adaptado al sector de los técnicos de clases colectivas de actividades físicas y acondicionamiento físico es válido y fiable.

- Se pretende adaptar los ítems del cuestionario de satisfacción laboral S20/23 a dicho sector.

- Al mismo tiempo, se quiere obtener un cuestionario específico válido y fiable que permita registrar y medir la satisfacción de los mencionados técnicos como clientes internos.

**Hipótesis II.** La satisfacción del cliente interno tiene un carácter multifactorial.

- Con esta hipótesis, se pretende comprobar la multidimensionalidad del constructo satisfacción del cliente interno. Es decir, la satisfacción del cliente interno no depende de una sola dimensión, sino que, por el contrario, está determinada por una serie de dimensiones que se pretende obtener.

**Hipótesis III.** La satisfacción del cliente interno está constituida por similares dimensiones a las que se presentan en otros tipos de servicios.

- Se pretende comprobar que, en las empresas de actividad física las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente interno son similares a las detectadas en otras organizaciones de servicios.

**Hipótesis IV.** El cuestionario de satisfacción Servperf de Cronin y Taylor (1992) utilizado en el constructo satisfacción del cliente externo de clases colectivas de actividades físicas y acondicionamiento físico es válido y fiable.

**Hipótesis V.** La satisfacción de los clientes externos tiene un carácter multidimensional.

- Con esta hipótesis, se pretende comprobar la multidimensionalidad del constructo satisfacción del cliente externo.

**Hipótesis VI.** La satisfacción del cliente externo está constituida por similares dimensiones a las que presentan en otros tipos de servicios.

### **3.2.2 Hipótesis sobre las dimensiones de la satisfacción.**

**Hipótesis VII.** Existe una correlación positiva entre las dimensiones que determinan la satisfacción en clientes internos.

**Hipótesis VII.** Existe una correlación positiva entre las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente externo.

- Estas dos últimas hipótesis sugieren que entre las dimensiones que forman cada constructo existe una correlación positiva.

**Hipótesis VIII.** Existe una correlación entre los constructos satisfacción del cliente interno y externo.

- La hipótesis sugiere que entre ambos constructos debe existir una relación. Y que la satisfacción del cliente interno modula la satisfacción del cliente externo.

### **3.2.3 Objetivos en las características sociodemográficas de los clientes internos y externos.**

En relación con los clientes internos y externos, se desea conocer las características sociodemográficas más destacables.

Con los resultados de los diferentes análisis, se pretende determinar:

- En los clientes internos: proporción de hombres y mujeres y su posible diferencia, grupos de edad, nivel de estudios, tipo de contratación, dedicación en número de horas semanales, antigüedad en la organización, posible relación entre el género y la formación académica, posible relación entre el género y el tipo de contrato laboral, y posible relación entre el género y la antigüedad en la organización.

- En los clientes externos: proporción de géneros, edad, formación académica, frecuencia de uso del centro deportivo, antigüedad en la organización, posible relación entre el género y la formación académica, y posible relación entre el género y la antigüedad en la organización.



*“Divide las dificultades que examinas en tantas partes como sea posible para su mejor solución”.*

René Descartes.

---

## ***CAPÍTULO 4.º:***

---

## ***METODOLOGÍA.***

---

- 4.1 Determinación de la organización de actividad física materia de estudio.**
- 4.2 Universo y muestra.**
- 4.3 Instrumentos de recogida de la información.**
- 4.4 Procedimiento de aplicación y trabajo de campo.**
- 4.5 Plan de análisis estadístico.**

En este cuarto capítulo, se presenta la metodología seguida para la realización de la parte empírica de la investigación y se ha procedido a diferenciar cinco apartados para ello:

1. En el primero, se pretende justificar la organización de actividad física elegida como campo de trabajo, así como sus características fundamentales en relación con la finalidad del estudio.
2. En el segundo, se hace referencia a la población universo y al diseño muestral del estudio.
3. El siguiente apartado se centra en los cuestionarios de medición que se utilizarán, así como la justificación de su elección.
4. El cuarto apartado describe el trabajo de campo y los pormenores de la aplicación de los cuestionarios.
5. Por último, el apartado quinto muestra el plan del análisis estadístico. En él se describen las diferentes técnicas estadísticas utilizadas en el análisis de los datos y su justificación.

#### 4.1 DETERMINACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDAD FÍSICA MATERIA DE ESTUDIO.

La literatura muestra la gran cantidad de investigaciones relacionadas con la calidad y la satisfacción que se han llevado a cabo tanto en organizaciones industriales como en organizaciones de servicios. Si bien es cierto que el interés estaba inicialmente centrado en las empresas industriales, dicho interés se ha ido decantado con el tiempo hacia las empresas de servicios. Así, Huerta García (2008) describe que, en las últimas dos décadas, ha decrecido el interés por la calidad en la industria, y son cada vez más numerosos los estudios que se efectúan en las organizaciones de servicios.

Algunos autores se han centrado en conocer la satisfacción de los clientes externos en centros deportivos o de actividades deportivas. Otros han estudiado la satisfacción de los profesores de Educación Física en el ámbito docente, bien en los niveles de enseñanza secundaria, bien en el ámbito universitario. En capítulos anteriores, se han descrito los trabajos quizá más destacados.

Sin embargo, no ha sido posible documentar investigaciones sobre la satisfacción de los profesores como clientes internos de clases colectivas de *fitness* o *wellness* en centros de actividad física<sup>(1)</sup>, y tampoco estudios que analicen la posible relación entre la satisfacción de los clientes internos y externos en los mencionados centros.

El presente trabajo tiene como objetivo operativo, entre otros, poner a disposición de las organizaciones de actividad física unas herramientas que puedan utilizar en el desarrollo de su actividad empresarial y que les permitan medir los constructos de una forma sencilla y eficaz.

Se ha contactado con una organización considerada por los estudios de la International Health, Racquet and Sportsclub Association IHRSA (2008) como la mejor situada en el «top cinco» de los centros de *fitness* comerciales en España para desarrollar el estudio empírico.

---

(1) En la actualidad, el profesor Bonet Pascual está realizando una investigación sobre la situación laboral de los profesionales del sector del *fitness*.

La Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID), según datos facilitados en IFEMA 2007, considera que la organización seleccionada constituye la franquicia nacional de gama alta más importante. Dicha organización gestiona 35 centros deportivos en junio 2011 entre propios, franquiciados y centros municipales en régimen de concesión administrativa, Sánchez Martín (2011). Tiene de un reconocido prestigio y una importante presencia en la Comunidad de Madrid, con 17 centros en 2012.

Los comienzos de la misma se remontan a 1976, cuando su fundador, interesado por las artes marciales, fundó un primer gimnasio dedicado a dichas artes, muy populares por aquel entonces.

En 1991, tomó un rumbo diferente y se dedicó a la gestión de gimnasios e instalaciones deportivas hasta 1996, año en el que su creador decidió desarrollar y expandir la compañía mediante el régimen de franquicias.

La organización pretende ofrecer a sus socios y clientes un servicio de calidad en el sector de los gimnasios de élite. Fundamenta su éxito en su imagen, en el progresivo crecimiento tanto en nuestro país como en el extranjero, en sus resultados económicos, instalaciones, sistema de gestión y en la alta cualificación de sus profesionales.

Se dieron dos condiciones fundamentales para elegir a esta organización:

La primera, el apoyo desinteresado por parte de su dirección a este tipo de estudios (en este sentido, agradecemos la labor de D. Alfredo Bastida), lo cual nos permitió acercarnos a sus instalaciones, clientes y profesionales.

La segunda radica en su forma de gestión. No todos sus centros ubicados en la Comunidad de Madrid están franquiciados, ya que cuatro de ellos se dirigen desde la sede central. Esto supone que la gestión de los mencionados cuatro centros no franquiciados, en los que se basan los planteamientos de este estudio, es similar y no debe producir distorsiones en ninguno de dichos planteamientos.

Entre las actividades que se desarrollan en los centros de la organización estudiada, las clases colectivas de *fitness* y *wellness* constituyen algunas de las más demandadas. La dirección cuida con esmero estos servicios, ya que suponen la actividad propia de muchos de sus socios, y de su correcto desarrollo depende, en parte, la supervivencia de la organización.

Además, supone un campo adecuado para nuestro estudio, ya que la relación entre clientes y empleados se presupone directa y se produce de forma natural, adecuándose a los objetivos de la investigación.

Una vez determinada la organización y conocidas las necesidades de este, se produjo un primer contacto personal con la dirección para mostrarles el estudio, las necesidades y protocolos de actuación, así como para solucionar cualquier duda que pudiera plantearse.

Posteriormente, se solicitó el permiso de la organización, su colaboración y el libre acceso a las instalaciones, trabajadores y socios.

## **4.2 UNIVERSO Y MUESTRA.**

El universo objeto de estudio está constituido, por una parte, por todos los clientes internos, profesores de las clases colectivas de actividades físicas (*fitness*) y bienestar físico (*wellness*) que trabajan en los mencionados cuatro centros no franquiciados; por otra, por los clientes externos que intervienen en dichas clases colectivas.

### **4.2.1 Universo y muestra de los clientes internos.**

El número total de trabajadores en las clases colectivas de *fitness* y *wellness* a fecha 19 de mayo de 2008, según los datos facilitados por la propia organización, es de 66 técnicos distribuidos en los cuatro centros tal y como figura en la tabla 4.1.

Tabla 4.1. Universo y muestra de los clientes internos, distribución por centros.

CENTROS	N.º de técnicos	N.º de técnicos
	existentes	entrevistados
Centro 1 (POZ.)	16	16
Centro 2 (BAR.)	24	22
Centro 3 (RIT.)	14	13
Centro 4 (TOR.)	12	9
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>60</b>

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la muestra teórica, y dado que se trata de una población pequeña, la muestra debería incorporar al total de personas de esa población o a un número muy cercano al total (Sierra Bravo, 1999) para poder obtener unos resultados con un reducido margen de error y un adecuado nivel de confianza. Por tanto, el tamaño de la muestra,  $N$ , debería ser igual al total (o cercano al total) de técnicos de clases colectivas de actividades físicas de *fitness* y *wellness* que trabajaban en los cuatro centros de actividad física de la empresa en la Comunidad de Madrid; es decir, 66 profesionales.

Tal y como se describe en el siguiente apartado, se intentó entrevistar a todos estos técnicos, pero no fue posible en seis casos porque estaban de baja, de vacaciones, o porque no fue posible localizarlos en el centro durante los días en que se realizó el trabajo de campo.

Así pues, el tamaño de la muestra final fue de 60 técnicos. 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:

$\sigma$  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 de la población; en este caso, 66.

$n$  corresponde al número de la muestra; es decir, 60.

Trabajando con un intervalo de confianza del 95.5% (2 sigmas), el error muestral es de  $\pm 3.92\%$ .

#### 4.2.2 Universo y muestra de los clientes externos.

Los clientes externos son todos los alumnos que acuden a las clases colectivas de *fitness* y *wellness* en los centros estudiados. Para su determinación, se tuvieron en cuenta a todos aquellos que asistieron a las mencionadas clases durante el tiempo que duró el trabajo de campo, lo que supuso un total de 649 alumnos. De estos, 584 respondieron a la encuesta (89.89%) y se distribuyeron según señala la tabla 4.2.

Aplicamos la fórmula de Sierra Bravo y Fernández Nogales anteriormente descrita para los valores de:

$\sigma$  es el nivel de confianza elegido 95.5 % (2 sigmas).

$p$  y  $q$  se desconocen, por lo que se emplea la peor de las situaciones (0.5) para cada uno de los supuestos,  $p= q= 0.5$ .

$N$  es el número de la población; en este caso son 649.

$n$  es el número de la muestra; en el estudio son 584.

Trabajando con un intervalo de confianza del 95.5% (2 sigmas), el error muestral es de  $\pm 1.31\%$ .

Tabla 4.2. Universo y muestra de los clientes externos, distribución por centros.

<b>CENTROS</b>	<b>N.º de clientes externos existentes</b>	<b>N.º de clientes externos que respondieron</b>
Centro 1 (POZ.)	219	186
Centro 2 (BAR.)	183	167
Centro 3 (RIT.)	136	123
Centro 4 (TOR.)	111	108
<b>TOTAL</b>	<b>649</b>	<b>584</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 INSTRUMENTOS DE RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN.

#### 4.3.1 Instrumentos elegidos.

Las encuestas constituyen un instrumento muy utilizado como medio de investigación en ciencias sociales, ya que permite alcanzar el conocimiento de la realidad y es posible adaptarlo a los objetivos de la investigación obteniendo mediciones cuantitativas de variables subjetivas en un amplio número de sujetos. 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.

Una decisión importante es la elección de los instrumentos de medición de los constructos, tanto en la determinación de la satisfacción del cliente interno como externo.

La literatura especializada facilita mucho esta labor, e incluso cabe la posibilidad de confeccionar instrumentos específicos y diseñados *ad hoc*.

La primera decisión que ha de tomarse consiste en determinar si se utiliza un instrumento previamente documentado o si, por el contrario, es más interesante construir otro específico.

Los resultados proporcionados por un instrumento *ad hoc* ofrecerían un conocimiento específico de cada centro, pero dificultarían la comparación entre

centros y con otras situaciones, lo que nos aleja del objetivo del estudio y de la posibilidad de obtener o confirmar las hipótesis planteadas.

Por ello, se ha optado por elegir instrumentos genéricos ya documentados en su doble vertiente de satisfacción del cliente interno y de satisfacción del cliente externo.

El instrumento S20/23, de Meliá y Peiró (1989), fue el seleccionado entre todos los contemplados por la literatura para medir la satisfacción del cliente interno. Es un instrumento elaborado y adaptado para el ámbito español, y cuenta con un reconocido prestigio en los campos laborales y de investigación. Por otra parte, también se utilizó el instrumento Servperf, de Cronin y Taylor (1992), para medir la satisfacción del cliente externo. Al igual que el anterior, se trata de un instrumento de reconocido prestigio, está ampliamente difundido, es sobradamente conocido por toda la comunidad científica y cuenta con una sólida base, tanto teórica como operativa.

Este instrumento centra su acción (a diferencia del Servqual de Parasuraman, Zeithaml y Berry 1988, en el cual se fundamenta) en la medición de las percepciones que el cliente tiene sobre el servicio recibido. En apartados anteriores, se recoge amplia información sobre dicho instrumento.

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

Resulta inevitable, y así lo confirman conversaciones personales con diferentes autores especializados (doctor José Luis Palacios, doctor Pablo Vega, doctora Chantal Biencinto, doctora Laura Barrios y doctora Carmen Ruiz Olalla), una adaptación específica, lo que supone un análisis de la validez y fiabilidad de los cuestionarios previa a la utilización y posterior examen de los resultados. Estos análisis deben confirmar la teórica posibilidad de que los instrumentos midan los constructos deseados y que lo hagan con precisión.

### 4.3.2 Adaptación de los cuestionarios.

De acuerdo con la valoración de diferentes autores, se procedió a adaptar los ítems del cuestionario al entorno de un centro de actividad física.

En relación con el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 y su posible utilización en el contexto de los técnicos de clases colectivas de actividad y acondicionamiento físicos, se hicieron las oportunas modificaciones con la intención, *a priori*, de que los ítems fuesen directos y estuviesen adaptados a las características del trabajo, empresa, tipo de profesionales, etc.

Con este propósito, se presentaron los cuestionarios a la dirección de la organización, y se consideraron adecuados y fácilmente comprensibles.

Se presentaron ambos cuestionarios. El cuestionario original, de Meliá y Peiró, se marca con letra cursiva y, a continuación, se muestra el ítem utilizado en este estudio.

*1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.*

1. En el centro XXX XXX, el trabajo me produce satisfacción por sí mismo.

*2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas en las que usted destaca.*

2. El trabajo me ofrece oportunidades para hacer las cosas en las que destaco.

*3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.*

3. El trabajo me ofrece oportunidades para hacer las cosas que me gustan.

*4. El salario que usted recibe.*

4. El salario que usted recibe es satisfactorio.

*5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.*

5. Los objetivos y metas que debe alcanzar son adecuados.

*6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.*

6. En el lugar de trabajo, existe limpieza, higiene y salubridad.

*7. El entorno físico y el espacio del que dispone en su lugar de trabajo.*

7. El centro deportivo tiene un buen entorno físico y de espacio de trabajo.

*8. La iluminación de su lugar de trabajo.*

8. La iluminación de su lugar de trabajo es correcta.

*9. La ventilación de su lugar de trabajo.*

9. La ventilación de su lugar de trabajo es correcta.

*10. La temperatura de su lugar de trabajo.*

10. La temperatura de su lugar de trabajo es correcta.

*11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.*

11. La empresa me ofrece oportunidades de formación.

*12. Las oportunidades de promoción que tiene.*

12. En la empresa tengo oportunidades de promoción.

*13. Las relaciones personales con sus superiores.*

13. En la empresa la relación personal con sus superiores es buena.

*14. La supervisión que ejercen sobre usted.*

14. La supervisión que los superiores ejercen sobre usted es adecuada.

*15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.*

15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado son adecuadas.

*16. La forma con que sus superiores juzgan su tarea.*

16. La forma con que sus superiores valoran su tarea es justa.

*17. La igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa.*

17. En la empresa recibo igualdad y justicia en el trato.

*18. El apoyo que recibe de sus superiores.*

18. En la empresa recibo apoyo de los superiores.

*19. La capacidad de decidir automáticamente aspectos relativos a su trabajo.*

19. En la empresa tengo capacidad de decidir sobre aspectos relativos a mi trabajo.

*20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.*

20. En la empresa participo en las decisiones de mi departamento.

*21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.*

21. En la empresa participo en las decisiones de mi grupo de trabajo relativas a la empresa.

*22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.*

22. La empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

*23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.*

23. La negociación en la empresa sobre aspectos laborales es adecuada.

La escala de valoración de cada ítem guarda la misma estructura que en el instrumento original: escala tipo Likert de 7 valores que van desde 1, «muy en desacuerdo», hasta 7, «totalmente de acuerdo».

En relación con el cuestionario Servpef, se han mantenido los 22 ítems originales así como su valoración, pero se procederá igualmente a realizar una valoración de la validez y fiabilidad del instrumento.

#### **4.4. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN Y TRABAJO DE CAMPO.**

El estudio de campo permitió obtener datos directamente de fuentes primarias, procedentes de las respuestas de los propios encuestados. A tal efecto, se puso especial cuidado en la confidencialidad y el total anonimato.

Ambos instrumentos se acompañaron de una hoja informativa que, además de servir de presentación, explicaba la finalidad del cuestionario y la forma de ser cumplimentado.

El cuestionario se facilitó en otra hoja en la que constaban los diferentes ítems con su posible valoración en una escala tipo Likert del 1, «muy en desacuerdo», al 7 «totalmente de acuerdo». Los datos sociodemográficos se preguntaron en la parte inferior. También se facilitó material para cumplimentar el cuestionario.

En su fase de recogida de datos, el trabajo de campo se desarrolló entre el 19 de mayo y el 20 de junio de 2008, y el medio empleado para ello fue un cuestionario autoadministrado en presencia del entrevistado para aclarar cualquier posible duda.

Se empleó un solo encuestador con la intención de mantener constantes las variables ambientales y garantizar que la forma de actuación y presentación del cuestionario fuesen constantes.

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

El encuestador presentaba el cuestionario a los sujetos de estudio al finalizar la clase y, después de comentarles brevemente la finalidad pretendida, les ofrecía la posibilidad de cumplimentar el cuestionario, les entregaba el material necesario para ello y les agradecía su colaboración.

Cada encuestado recibía dos folios:

- En el primero, se recogía la presentación y finalidad del estudio así como las instrucciones para rellenarlo. En el anexo 7, página 436, se presenta copia de dicha información para los clientes externos; en el anexo 8, página 438, para los clientes internos.

- El cuestionario estaba en el segundo folio, como se muestra en el anexo 9, página 440 (el correspondiente a los clientes externos) y en el anexo 10, página 442 (el correspondiente a los clientes internos).

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

Una vez cumplimentados, los cuestionarios se ordenaron cuidadosamente en función del profesor que había impartido la actividad, de modo que se formaron grupos dependiendo de la actividad y del profesor. Se utilizó una serie de claves de ordenación del cuestionario que garantizase el correcto agrupamiento en función del centro, del profesor y de los alumnos de dicho profesor.

## **4. 5 PLAN DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.**

### **4.5.1 Determinación de la fiabilidad y de la validez.**

Los instrumentos elegidos, tanto el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 (determinación de la satisfacción del cliente interno) como el Servperf (determinación de la satisfacción del cliente externo), son cuestionarios de reconocido prestigio y cuyos valores psicométricos han sido ampliamente contrastados<sup>(1)</sup>.

A pesar de esto, y previa consulta con expertos en la materia<sup>(2)</sup>, se optó por hacer un análisis de la fiabilidad y de la validez de dichos instrumentos que permitiera su utilización en futuras investigaciones relacionadas con la actividad física y el deporte.

Para facilitar los cálculos estadísticos, se utilizó el paquete estadístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) en su versión 15.

---

(1) En la tabla 2.25 de la página 102, constan las características psicométricas mostradas por García Mestanza y Díaz Muñoz (2008).

(2) Damos nuestro agradecimiento personal a los doctores Pablo Vega y Carmen Ruiz-Olalla, quienes se han mostrado partidarios de estudiar las medidas psicométricas. En entrevistas personales con la doctora Chantal Biencinto y la doctora Laura Barrios, nos mostraron estar de acuerdo en orientar esta investigación hacia los estadísticos tratados.

#### 4.5.1.1 Concepto de fiabilidad, determinación y valores del estadístico.

Del Rincón Igea et al. (1995) entienden por fiabilidad la precisión de las medidas empleadas, su constancia y estabilidad, de tal forma que permitan obtener resultados consistentes al emplearlas en diferentes momentos. Si la prueba se aplica al mismo grupo de sujetos, pero en diferentes momentos (próximos en el tiempo), los resultados deben ser coherentes.

Para Sánchez Pérez y Sarabia Sánchez (1999, p. 367), la fiabilidad es “*el grado de congruencia de los resultados de una prueba*”. Por otro lado, Latiesa (2000, p. 417) afirma que “*la fiabilidad hace referencia a la exactitud de las medidas*”. Thomas y Nelson (2007), por su parte, la definen como “*la coherencia o reproducibilidad de una medida*” (p. 199).

La fiabilidad es la capacidad de un instrumento para generar resultados constantes en sucesivas aplicaciones a los mismos grupos y en situaciones similares (Fernández Barcala, 2000).

Existen diferentes maneras de analizar la fiabilidad, y varían en función del tipo de investigación que se desarrolle y según la forma de administración de la escala.

Se ha optado por el enfoque de la evaluación de la consistencia interna porque el cuestionario ha sido aplicado una sola vez a toda la muestra (Sarabia Sánchez, 1999). Entre los métodos de evaluación de la consistencia interna, este estudio se centra en el coeficiente alpha de Cronbach (1951), pues, en palabras de Thomas y Nelson (2007, p. 204), “*una de las ventajas particulares del coeficiente alfa es que puede utilizarse con ítems que tengan escalas distintas, como las pruebas de ensayo y las escalas de actitud que tienen como posibles respuestas muy de acuerdo, de acuerdo, etc*”». Fernández Barcala (2000), igualmente, lo considera un índice de fiabilidad objetivo.

El estadístico utilizado, alpha de Cronbach, analiza la correlación media de uno de los ítems de la misma escala con todos los demás que la componen. Si las variables no están positivamente correlacionadas entre sí, no existe razón para creer que puedan estar correlacionadas con otras posibles variables que hubieran podido ser también seleccionadas.

En consecuencia, no es de esperar que exista una correlación positiva entre esta escala de medición y cualquier otra similar. Por tanto, el alpha de

Cronbach puede interpretarse como la correlación existente entre una escala y cualquier otra posible que contuviese el mismo o parecido número de ítems y que pudiera construirse a partir del universo hipotético de variables que pueden medir lo mismo.

Su valor oscila entre cero y uno, si bien es posible la existencia de valores negativos, lo que indicaría que hay algunos ítems en la escala que miden lo opuesto a lo que miden los demás.

Cuanto más cercano esté el valor de alpha de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida. Siguiendo a Thomas y Nelson (2007): *“Cuanta más aproximación del coeficiente a 1.00 indica un menor error de la varianza y refleja que es estimado un valor más verdadero”* (p. 200).

Ahora bien, al interpretarse como un coeficiente de correlación, no existe un acuerdo generalizado sobre cuál tiene que ser el valor a partir del que una escala debe considerarse como fiable.

Se recoge una tabla de Moliner (2003, p. 316), en la que diferentes autores marcan los valores que se consideran como altos en investigaciones no exploratorias. Figuran en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Valores recomendados como altos para el alfa de Cronbach.

Autor.	Investigación no exploratoria.
Nunnally (1967).	.9 - .95
Nunnally (1978, 1987); Peterson (1994).	.8 - .9
Vernette (1995).	.8 - .9
George y Mallery (1995).	.7 - .9

Fuente: Basado en Moliner (2003, p. 316).

#### 4.5.1.2 Concepto de validez, determinación.

Para Del Rincón Igea et al. (1995, p. 74), la validez es “*el grado en que la medida refleja con exactitud el rasgo, característica o dimensión que se pretende medir*”. Por su parte, Latiesa (2000, p. 417) afirma que “*la validez trata de determinar el modo en que la realidad queda reflejada en la medida que hacemos de ella*”, mientras que la validez, para Thomas y Nelson (2007, p. 195), supone “*el grado en que una prueba, o el instrumento, mide lo que se supone que mide*”.

La diferencia con relación a la fiabilidad es clara. Mientras que esta nos habla de la exactitud de la medida, la validez nos muestra que es acorde con lo que se pretende medir. Según Sánchez Pérez y Sarabia (1999, p. 380), “*un instrumento es válido si cumple satisfactoriamente el propósito con el que se diseñó*”.

El análisis de la validez no pretende validar un instrumento, sino que este término hace referencia a la interpretación de los datos procedentes del instrumento. Thomas y Nelson (2007, p. 195): “*La validez hace referencia a la seguridad en la interpretación de una prueba*”. Es necesario tener una base teórica del constructo que hay que validar. Para Sánchez Pérez y Sarabia (1999, p. 380), “*es imposible validar la escala de un constructo a menos que exista un marco teórico que rodee y soporte al concepto*”.

Son varios los tipos de validez que se consideran y cuya utilización está en función de la meta que se pretende, entre los que destacamos:

1. Métodos internos: establecen la validez de una prueba mediante el análisis de su propio contenido. Es el caso de la validez de contenido que supone un juicio lógico entre la escala y el concepto que hay que medir. Presenta, en opinión de Sánchez Pérez y Sarabia (1999), algunas dificultades para expresarse por medio de un coeficiente debido a su naturaleza cualitativa.

2. Métodos externos: establecen la validez de una prueba comparándola con los resultados obtenidos en otras pruebas, como pueden ser:

- Validez concurrente: supone comparar los resultados de la prueba con los resultados de otro instrumento conocido.
- Validez predictiva: supone predecir los resultados de una prueba empleando los de otra (realizada con anterioridad) que pretenda medir la misma característica (Thomas y Nelson, 2007). Como prueba de la validez predictiva, se pretende obtener la matriz de las posibles correlaciones entre la puntuación factorial de cada uno de los sujetos y la puntuación suma total del cuestionario.

3. Método de la validez de constructo: teniendo en cuenta que un 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 (Thomas y Nelson, 2007).

Supone que ha de existir una consistencia interna entre los valores de dichos componentes partiendo de los componentes del marco teórico.

Para Pérez-Gil, Chacón Moscoso y Moreno Rodríguez (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”*. Entre los diferentes procedimientos estadísticos, los autores consideran que el análisis factorial es una técnica excelente para obtener la validación del constructo.

#### **4.5.2 Reducción del número de factores. Condiciones experimentales.**

Se ha efectuado un análisis factorial como técnica para la reducción del número de variables o factores.

El análisis factorial es una técnica estadística multivariada que tiene el objetivo de obtener un número reducido de variables latentes cuyos factores obtenidos permiten la separación de los atributos del constructo. Es un método para formar nuevos conceptos abstractos que toma las observaciones empíricas como punto de partida. Entran en juego: variables observadas (en

nuestro caso, los ítems de los instrumentos) y variables latentes (en nuestra investigación, los factores pretendidos, dimensiones).

En el presente estudio, se pretende:

- ✓ Efectuar una taxonomía de diversas variables en constructos más generales y definibles por las propiedades comunes de aquellas.
- ✓ Cuantificar la importancia de cada una de las variables en la definición del constructo (carga o saturación).
- ✓ Proporcionar valores cuantitativos de cada individuo (sujeto de la muestra en el que se miden las variables empíricas) en los constructos o componentes obtenidos (puntuaciones factoriales).  
Supone obtener una validez predictiva. El uso del análisis factorial como procedimiento de simplificación de la información recogida es una técnica habitual y que se adapta a las necesidades de este trabajo.
- ✓ El análisis factorial simplifica la matriz de correlaciones formada por los resultados de cada ítem y obtiene unas nuevas dimensiones (componentes principales o factores comunes) que explican y simplifican la información obtenida.

La puntuación de cada sujeto se obtiene a partir de la suma de sus respuestas en todos los ítems. El análisis factorial parte de la varianza de cada ítem como diferencia de las respuestas, y dicha varianza puede ser compartida por otros ítems.

Si la diferencia entre la valoración de las respuestas no existe, la varianza será cero; si existen dos mitades iguales en las respuestas, la varianza es máxima. La varianza presenta valores comprendidos entre 0 y 1.

Diferentes ítems pueden presentar una varianza compartida o una parte de la varianza compartida y otra no compartida. También puede presentarse una cierta cantidad de varianza debida a los errores de medición.

El análisis factorial puede presentar los enfoques de:

- 1.º Análisis de componentes principales, que determina las varianzas común y no común.
- 2º Análisis de factores comunes o comunales, que examina la varianza común.

La información que proporciona el análisis factorial está fundamentalmente constituida por:

- A. La agrupación de los factores específicos en un número inferior de dimensiones genéricas. Indica cómo tienden a agruparse los ítems o las variables que disminuyen en número, y constituye las dimensiones.
- B. El peso, saturación o correlación de cada ítem en las diferentes dimensiones.
- C. La proporción de varianza que explica cada dimensión.
- D. Permite establecer la validez del constructo al analizar su estructura.

En cuanto a las condiciones experimentales necesarias para la realización de un análisis factorial, es imprescindible que la matriz de correlaciones sea significativa, por lo que se debe proceder con anterioridad a la realización del análisis factorial. Para ello, se calcula el índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin, la prueba de esfericidad de Bartlett y la matriz de la varianza de la variable o comunalidad.

La medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son lo suficientemente pequeñas. Este estadístico permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. La medida KMO varía entre 0 y 1, y valores pequeños indican que el análisis factorial puede no ser el más adecuado dado que las correlaciones entre los pares de variables no pueden explicarse por otras variables. Los valores menores de .50 indican que no debe utilizarse el análisis factorial con los datos muestrales que se están analizando.

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula que plantea que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las medias variables y el modelo factorial no sería pertinente. Su valor de significación de Bartlett debe ser .000.

La varianza de la variable inicial o comunalidad debe ser 1 y, posterior a la extracción, es deseable que se acerque a 1 y sea superior a .60.

#### **4.5.3 Factores que influyen en las respuestas observadas a través de sus componentes principales.**

Los componentes principales o dimensiones son funciones de las variables observadas tanto en los espacios muestrales de los clientes internos como externos; los factores que operan son diferentes en cada caso, como se podrá apreciar en el siguiente apartado.

En este, lo que se pretende es comprobar si la percepción que describe cada dimensión varía en función de la instalación.

#### **4.5.4 Relación entre los componentes del cuestionario de clientes internos y los componentes del cuestionario de clientes externos.**

Se quiere establecer un modelo general que relacione los componentes extraídos de los cuestionarios de clientes internos con los de los clientes externos.

#### **4.5.5 Correlación entre la valoración de la satisfacción de los clientes internos y la satisfacción de los clientes externos.**

Se pretende estudiar si los valores que determinan la satisfacción del cliente interno se correlacionan con los valores de satisfacción del cliente externo.

Para ello, se analizó el valor medio de la satisfacción de los clientes externos agrupados en función de cada profesor por una parte y el valor medio de la satisfacción de los clientes internos por otra.

#### **4.5.6 Análisis descriptivos, características sociodemográficas.**

Se describen las características sociodemográficas, tanto en la muestra de clientes internos como externos.

Las características consideradas en los clientes internos son: género (gén.), edad en años (eda.), nivel de estudios (for.), tipo de contrato (con.), número de horas de trabajo a la semana (hor.) y antigüedad en la organización (ant.). Están ordenadas por centros de trabajo y se refieren a los cuatro centros

analizados: Pozuelo (Poz.), Ciudad de Barcelona (Bar.), Santa Rita (Rit.) y Torrejón (Tor.).

Por su parte, las características consideradas en los clientes externos son: género (gén.), edad (eda.), nivel de estudios (for.), frecuencia semanal de asistencia al centro (fre.) y antigüedad en el centro deportivo (ant.). Igualmente, se ordenaron según los centros de actividad física analizados.

Se establecieron tablas de contingencia en las que se relacionaban las diferentes características sociodemográficas.

Tabla 4.4. Relación de características sociodemográficas analizadas.

<b>CLIENTES INTERNOS</b>	<b>CLIENTES EXTERNOS</b>
1. Género (gén.)	1. Género (gén.)
2. Edad en años (eda.)	2. Edad en años (eda.)
3. Nivel de estudios (for.)	3. Nivel de estudios (for.)
4. Tipo de contrato (con.)	
5. Dedicación (número de horas de trabajo semanales) (fre.)	4. Frecuencia semanal de asistencia (fre.)
6. Antigüedad, en años, en la organización (ant.)	5. Antigüedad, en años, en el centro (ant.)

Fuente: Elaboración propia.

*"Hoy en día no existen empresas, lo que existen son clientes".*

Senlle, 2008.

---

## ***CAPÍTULO 5.º:***

---

## ***RESULTADOS.***

---

- 5.1 Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas.**
- 5.2 Análisis de fiabilidad y validez de los instrumentos seleccionados.**
- 5.3 Reducción de dimensiones en variables de satisfacción. Análisis factorial.**
- 5.4 Análisis descriptivo de los valores de cada variable y sus dimensiones.**
- 5.5 Modelos explicativos de la satisfacción del cliente externo en función de la satisfacción del cliente interno.**

## 5.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS.

En este análisis, se pretende conocer las variables sociodemográficas que pudieran afectar al planteamiento del estudio. Tales variables deben valorarse tanto en los clientes internos como en los externos.

Las variables son:

1.º Género (gén.). Esta variable dicotómica nominal está considerada en los análisis de los clientes internos y externos. Se contemplan las mujeres («1») y los hombres («2»).

2.º Edad (eda.). Variable cuantitativa. Se consideran tres grupos: «inferior a 30 años», «comprendido entre 30 años y 45 años» y «superior a 45 años». Estos grupos se estudian en los análisis de los clientes internos y externos.

3.º Nivel de estudios (for.). Se contemplan los grupos «estudios elementales», «formación profesional» y «licenciados y doctores». Esta variable, que es discreta ordinal, se analiza en los clientes internos y externos.

4.º Tipo de contrato (con.). Es una variable dicotómica nominal: «eventual» o «fijo». Se tiene en cuenta en los análisis de los clientes internos.

5.º Dedicación (fre.). Es el número de horas de trabajo contratadas a la semana en el caso de los clientes internos, mientras que consiste en el número de utilizaciones semanales del centro en el de los externos; es decir, el número de días que se visita el centro deportivo. Es una variable discreta.

6.º Antigüedad (ant.) en la empresa expresada en años. En el análisis de los clientes internos, esta variable es el número de años que llevan trabajado en el centro. En el de los clientes externos, es el número de años que llevan acudiendo al centro deportivo. Es una variable discreta.

### 5.1.1 Variables sociodemográficas de los clientes internos.

Se entrevistó a todos los clientes internos, un total de 66, pero solamente 60 contestaron el cuestionario de forma válida. La distribución de la muestra por centros se presenta en la tabla 5.1 y en la figura 5.1.

Tabla 5.1. Distribución muestral de los clientes internos.

CENTRO	Frecuencia	Porcentaje
POZUELO (POZ.)	16	26.7
BARCELONA (BAR.)	22	36.7
RITA (RIT.)	13	21.7
TORREJÓN (TOR.)	9	15.0
Total	60	100.0

Fuente: Elaboración propia.

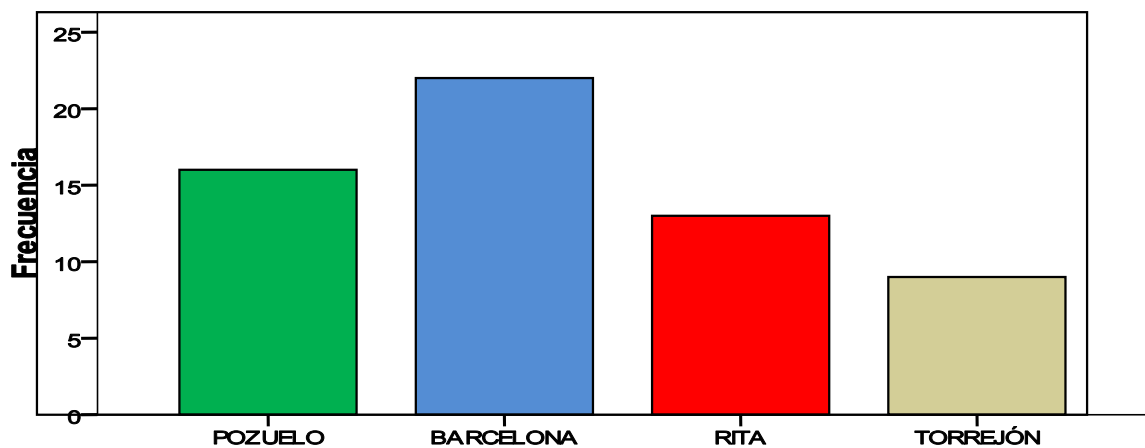


Figura 5.1. Frecuencia de los clientes internos por centros.

Fuente: Elaboración propia.

Analizados por género en el conjunto de la muestra, el 51.7% corresponde a mujeres y el 48.3% a hombres.

Tabla 5.2. Distribución por género, clientes internos.

GÉNERO	Frecuencia	Porcentaje
MUJER (1)	31	51.7
HOMBRE (2)	29	48.3
Total	60	100.0

Fuente: Elaboración propia.

La edad media es de 31.6 años. El nivel académico es elemental y formación profesional en un 60%, mientras que el 33.3% son licenciados.

En la tabla 5.3, se puede apreciar la frecuencia y porcentajes distribuidos por edad; la distribución en función de la formación académica se indica en la figura 5.2.

Tabla 5.3. Grupos de edades en los clientes internos.

	GRUPO DE EDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
	Menor de 30	26	43.3	44.1
Válidos	30 a 45	33	55.0	55.9
	Total	59	98.3	100.0
Perdidos	Sistema	1	1.7	
	Total	60	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

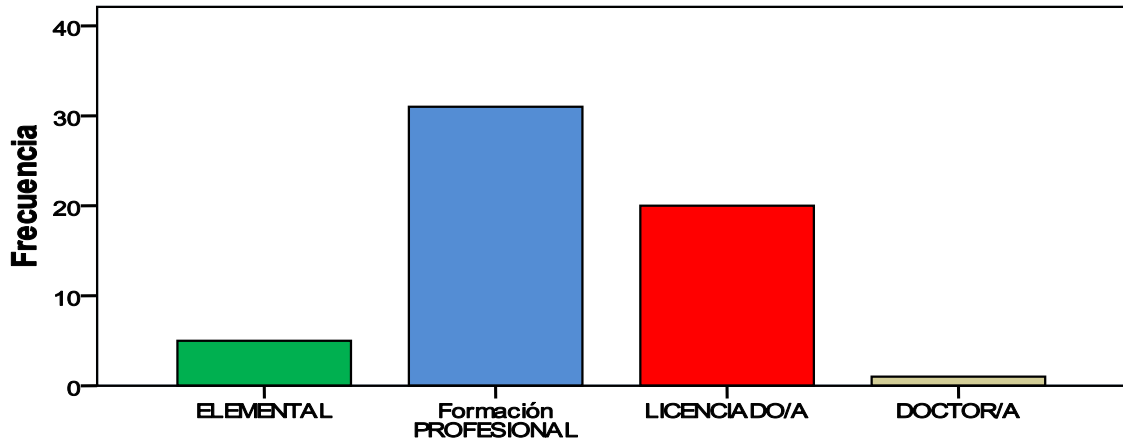


Figura 5.2. Frecuencia en el factor «formación académica» de los clientes internos.

Fuente: Elaboración propia.

Aunque la muestra es pequeña en número, destaca el hecho de la distribución de su formación académica y género, lo que se puede observar en la tabla 5.6 y en la figura 5.3.

Tabla 5.4. Relación entre los factores «formación académica» y «género», clientes internos.

		CITFOR				Total
		Elementales	Formación profesional	Licenciado	Doctorado	
CITGEN	1 (M)	3	15	12	0	30
	2 (H)	2	16	8	1	27
Total		5	31	20	1	57

CITFOR: Clientes totales formación.

CITGEN: Clientes totales género.

M: Mujeres. H: Hombres.

Fuente: Elaboración propia.

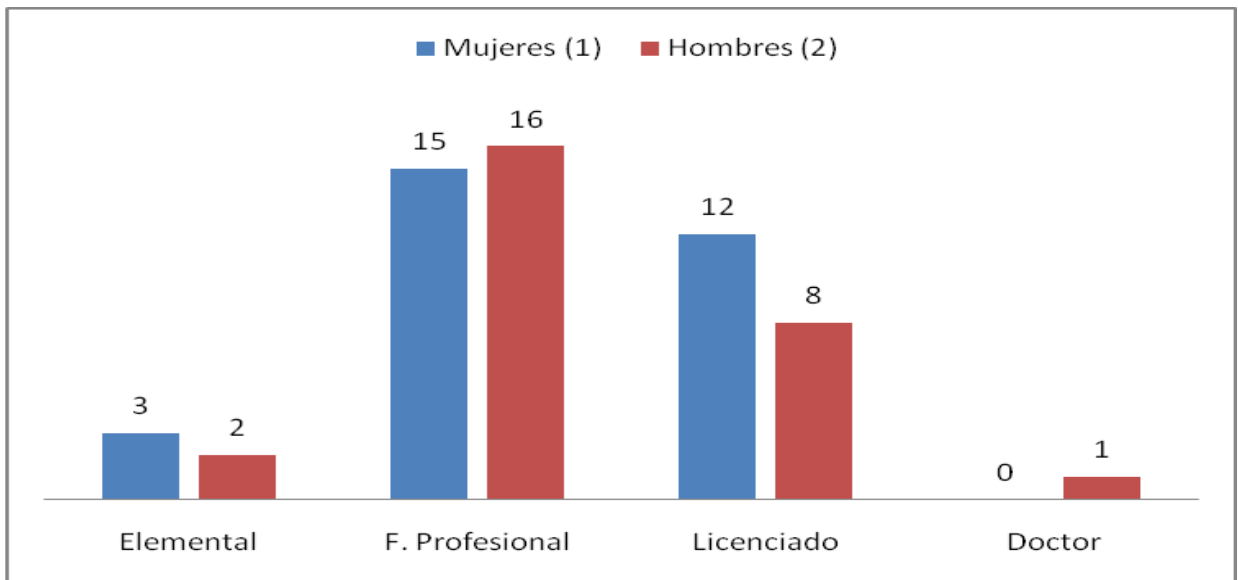


Figura 5.3. Representación de la relación entre los factores «formación académica» y «género», clientes internos.

Fuente: Elaboración propia.

En relación con el tipo de contratación, prevalece la eventual con un 53.3%, mientras que los fijos son el 31.7%, tal y como muestra la tabla 5.5. En la tabla 5.6, se puede apreciar la distribución del tipo de contrato en relación con el género.

Tabla 5.5. Distribución del factor «tipo de contrato» en los clientes internos.

	TIPO DE CONTRATO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	EVENTUAL	31	51.6	62.0	62.0
	FIJO	19	31.6	38.0	100.0
	Total	50	83.3	100.0	
Perdidos	Sistema	10	15.0		
Total		60	100		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.6. Distribución de los factores «tipo de contrato» y «género» en los clientes internos.

		CITCON		Total
		Eventual	Fijo	
CITGEN	1 (M)	17	9	26
	2 (H)	14	10	24
Total		31	19	50

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al factor “número de horas de dedicación”, en la distribución de la respuesta (véase tabla 5.7) se puede observar que la mayor parte de los profesores (hasta un 66.7%) trabaja menos de cuatro horas a la semana. Por contra, algo más de un 18% tiene jornadas completas de más de 40 horas a la semana. La dedicación en número de horas de clase a la semana es de 3 horas o menos en el 51.6% de los casos.

Tabla 5.7. Distribución del «número de horas de dedicación» en los clientes internos.

	NÚMERO DE HORAS	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	11	18.3	21.6	21.6
	2	14	23.3	27.5	49.0
	3	6	10.0	11.8	60.8
	4	3	5.0	5.9	66.7
	8	1	1.7	2.0	68.6
	10	1	1.7	2.0	70.6
	20	2	3.3	3.9	74.5
	22	1	1.7	2.0	76.5
	29	1	1.7	2.0	78.4
	40	10	16.7	19.6	98.0
	45	1	1.7	2.0	100.0
	Total	51	85.0	100.0	
Perdidos	Sistema	9	15.0		
Total		60	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

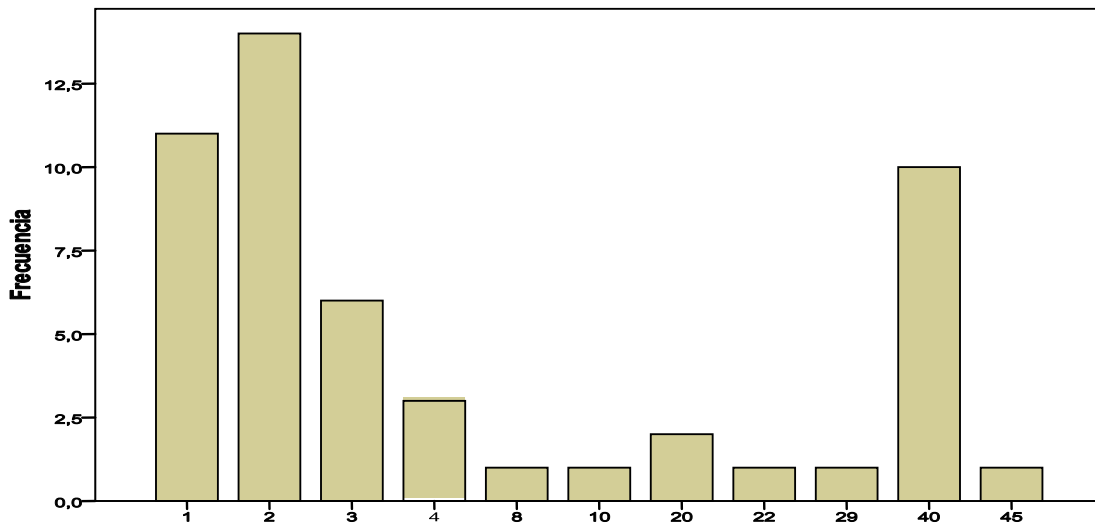


Figura 5.4. Distribución del factor «número de horas de dedicación» en los clientes internos.

Fuente: Elaboración propia.

La media de años de antigüedad en el centro es de 2.23, y de 2 o menos en el 60% de los casos, como se puede observar en la figura 5.5. La relación entre género y antigüedad se muestra en la tabla 5.10.

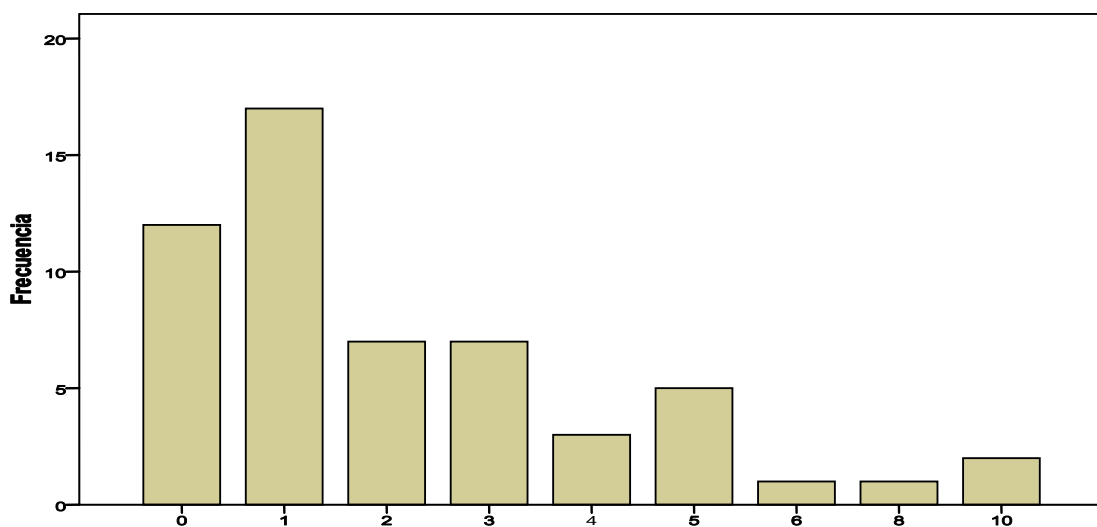


Figura 5.5. Frecuencia del factor «antigüedad» en los clientes internos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.10. Distribución de los factores «antigüedad» y «género» en los clientes internos.

		CITANT									Total
		0	1	2	3	4	5	6	8	10	0
CITGEN	1 (M)	5	10	3	3	2	3	1	1	1	29
	2 (H)	7	7	4	4	1	2	0	0	1	26
Total		12	17	7	7	3	5	1	1	2	55

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.2 Variables sociodemográficas de los clientes externos.

Los clientes externos que acudieron a las clases colectivas durante los días en los que se realizó el trabajo fueron un total de 649, de los cuales 584 cumplimentaron el cuestionario correctamente; su distribución en relación con los centros analizados se indica en la figura 5.6.

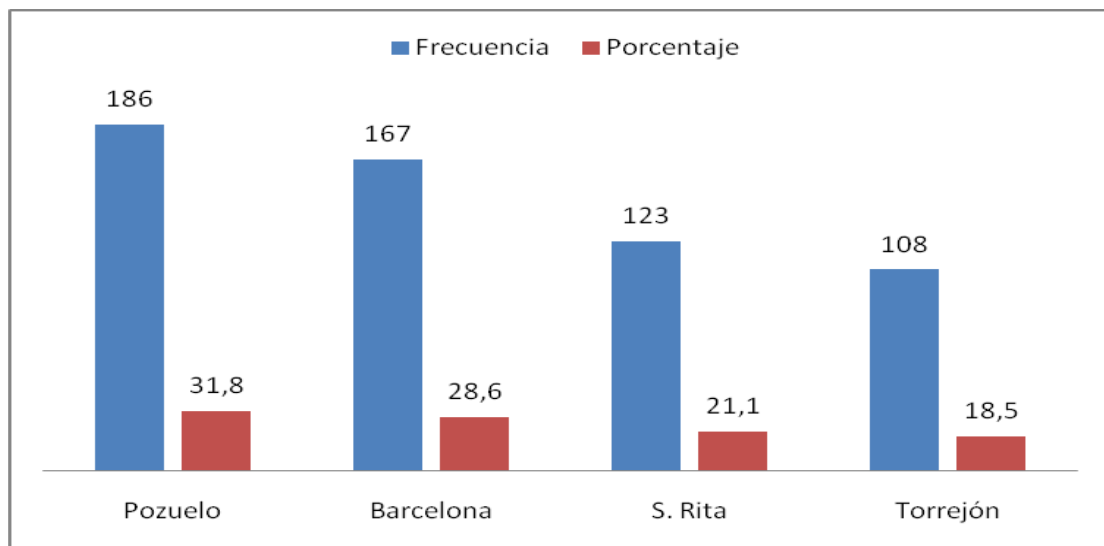


Figura 5.6. Distribución de los clientes externos por centros.

Fuente: Elaboración propia.

La distribución por género, considerada en su totalidad, se puede apreciar en la tabla 5.11. En ella, se muestra que el 74.5% son mujeres y el 22.3% hombres.

Tabla 5.9. Distribución del factor «género» en los clientes externos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MUJER	435	74.5	77.0	77.0
	HOMBRE	130	22.3	23.0	100.0
	Total	565	96.7	100.0	
Perdidos	Sistema	19	3.3		
	Total	584	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la totalidad de la muestra, la edad media es de 36.5 años, y destaca el grupo comprendido entre 30 y 45 años con un 38%. En la figura 5.7, se puede apreciar la pirámide poblacional de la totalidad de los clientes externos.

### CETEDA

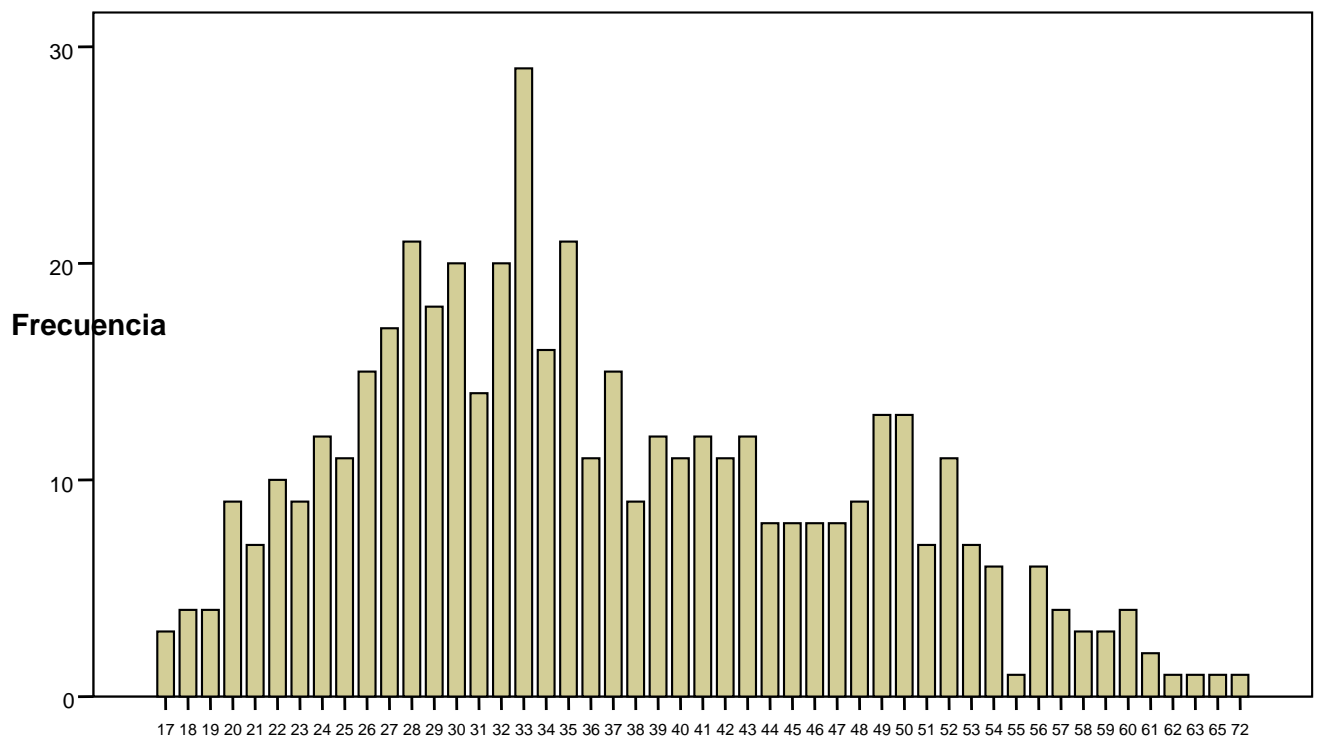


Figura 5.7. Pirámide de edad de los clientes externos.

CETEDA: Clientes externos totales edad.

Fuente: Elaboración propia.

Ordenados por grupos de edad, tabla 5.10, se aprecia su frecuencia y porcentaje.

Tabla 5.10. Distribución de los grupos de edad en los clientes externos.

	GRUPO DE EDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menor de 30	140	24.0	24.0	24.0
	De 30 a 45	229	39.2	39.2	63.2
	Mayor de 45	215	36.8	36.8	100.0
	Total	584	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a su formación académica, destaca que el 68.8% de los clientes internos muestra una formación universitaria (véase tabla 5.11), a diferencia de los clientes internos, cuyo porcentaje es del 35%.

Tabla 5.11. Distribución del factor «formación académica» en los clientes externos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ELEMENTAL	29	5.0	5.2	5.2
	Form. PROFESIONAL	123	21.1	22.2	27.4
	LICENCIADO	368	63.0	66.4	93.9
	DOCTOR	34	5.8	6.1	100.0
	Total	554	94.9	100.0	
Perdidos	Sistema	30	5.1		
	Total	584	100.0		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5.12, se indican la distribución del género y formación académica de los clientes externos; en la figura 5.8, la diferente formación académica entre los géneros.

Tabla 5.12. Relación entre los factores «género» y «formación académica», clientes externos.

		CETFOR				Total
		Elemental	Form. profesional	Licenciado	Doctor	
CETGEN	1 (M)	19	95	286	22	422
	2 (H)	10	28	77	11	126
Total		29	123	363	33	548

Fuente: Elaboración propia.

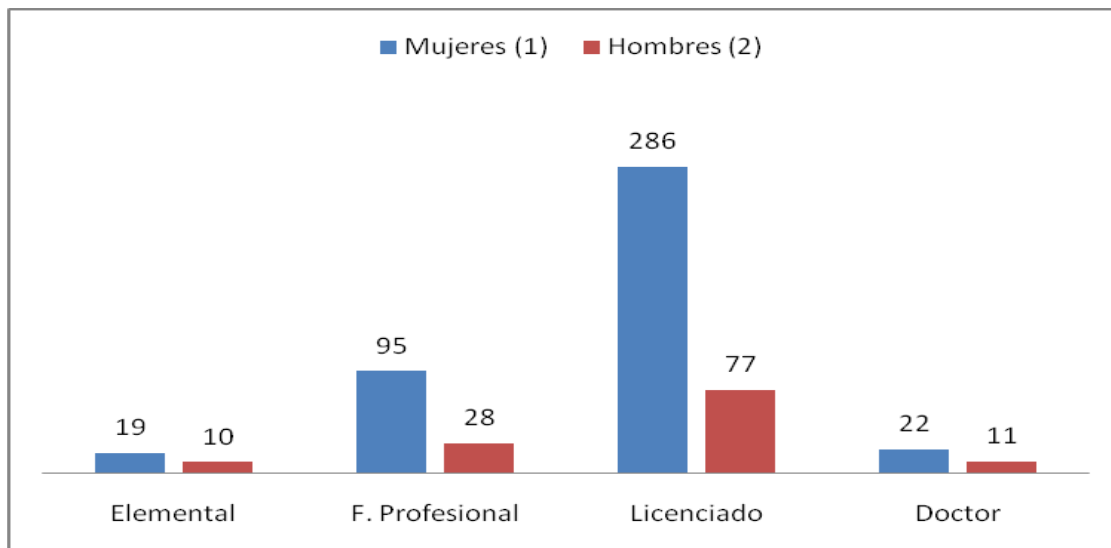


Figura 5.8. Distribución por género y formación académica.

Fuente: Elaboración propia.

El patrón de asistencia muestra que la mayoría de los alumnos acude a las instalaciones 3 o más veces por semana. La tabla 5.13 muestra la distribución indicando que son alumnos de asistencia frecuente.

La media de la frecuencia de uso del centro es de 3.5 días a la semana, y el 64.8% acude al centro en 3 ocasiones o menos a la semana.

Tabla 5.13. Frecuencia del factor «número de asistencias semanales» de los clientes externos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1-2 días	115	19.7	19.7	19.7
3 días	205	35.1	35.1	54.8
4 días	131	22.4	22.4	77.2
más días	133	22.8	22.8	100.0
Total	584	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia.

La media de antigüedad en el centro es de 2.8 años, y es de 3 años o menos en el 71.4% de los casos. Se puede apreciar en la tabla 5.14 que la frecuencia en la antigüedad igual o inferior a 3 años es de 411 clientes externos.

CETANT	CETGEN		Total
	M	H	
0	43	12	55
1	131	39	170
2	74	22	96
3	71	19	90
4	41	13	54
5	22	7	29
6	9	7	16
7	6	4	10
8	13	1	14
9	3	0	3
10	5	1	6
11	2	0	2
12	3	0	3
13	2	0	2
14	1	2	3
15	2	0	2
16	1	0	1
17	1	1	2
Total	430	128	

Tabla 5.14. Relación entre los factores «antigüedad» y «género» en los clientes externos.

Fuente: Elaboración propia.

CETANT: Cliente externo totales antigüedad.

CETGEN: Cliente externo totales género.

M: Mujer.

H: Hombre.

## 5.2 ANÁLISIS DE FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LOS INSTRUMENTOS SELECCIONADOS.

### 5.2.1 Análisis de la fiabilidad.

Tal y como se comentaba en el capítulo sobre la metodología, los instrumentos que sirven como base empírica a este estudio –el cuestionario de satisfacción laboral S 20/23 de Meliá y Peiró (1986) y el cuestionario de satisfacción Servperf de Cronin y Taylor (1992)– son cuestionarios de reconocido prestigio cuyos valores psicométricos han sido ampliamente contrastados. Sin embargo, dadas las indicaciones mostradas en entrevistas mantenidas con varios expertos, se ha optado por hacer un análisis de la fiabilidad y de la validez de dichos instrumentos de tal modo que permitan su utilización en futuras investigaciones en el campo de la actividad física y el deporte.

La fiabilidad (confiabilidad<sup>1</sup>) representa el grado de congruencia de los resultados (Sánchez Pérez y Sarabia Sánchez, 1999) o exactitud de la medida (Thomas y Nelson, 2007), y puede determinarse mediante el coeficiente alpha de Cronbach (1951). García Mestanza y Díaz Muñoz (2008) y Fernández Barcala (2000) consideran este índice como un índice objetivo.

El valor del alpha de Cronbach puede variar entre cero y uno, si bien es posible la existencia de valores negativos, lo que indicaría que hay algunos ítems en la escala que miden lo opuesto a lo que miden los demás. Cuanto más cercano esté el valor de alpha de Cronbach a 1, mayor será la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida. Según Thomas y Nelson (2007): *“Cuanta más aproximación del coeficiente a 1.00 indica un menor error de la varianza y refleja que es estimado un valor más verdadero”* (p. 200). Coeficientes superiores a 0.9, teniendo en cuenta que el mínimo aconsejable es 0.7, constituyen resultados fiables.

Si las variables no están positivamente correlacionadas entre sí, no existe razón para creer que puedan estar correlacionadas con otras posibles variables que hubieran podido ser igualmente seleccionadas.

---

(1) El término confiabilidad se utiliza indistintamente junto con el de fiabilidad.

Para Moliner (2003, p. 316), los valores que se consideran como altos en investigaciones no exploratorias, según diferentes autores, se corresponden con los mostrados en la tabla 4.3 de la página 275.

El alpha de Cronbach fue de .932 en un estudio efectuado con clientes internos utilizando el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró, tal y como se observa en la tabla 5.15. Esto indica una alta fiabilidad del instrumento.

Tabla 5.15. Fiabilidad de los clientes internos.

Alpha de Cronbach	N.º de elementos
.932	23

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el estudio efectuado con los datos resultantes (véase tabla 5.16) del instrumento Servpef empleado con los clientes externos, ofrece un alpha de Cronbach de ,961. Esto demuestra, asimismo, una alta fiabilidad del instrumento empleado.

Tabla 5.16. Fiabilidad de los clientes externos.

Alpha de Cronbach	N.º de elementos
.961	22

Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.2 Análisis de la validez.

La validez muestra la exactitud, la precisión de las características o dimensiones del instrumento empleado (Del Rincón Igea et al., 1995) o, como afirma Latiesa (2000), el modo en que la realidad queda reflejada en las medidas. Como señalan Thomas y Nelson (2007 p. 18), “*el instrumento mide lo que se supone que mida*”.

En el presente estudio, se ha optado por determinar la validez de ambos instrumentos por medio de la del constructo, ya que como comentan Pérez-Gil et al. (2000), supone un concepto unificador e integrador al considerar la

validez de criterio y de contenido. Para ello, se utiliza el análisis factorial que se desarrolla en el apartado 5.3 de este capítulo.

### **5.3 REDUCCIÓN DE DIMENSIONES EN VARIABLES DE SATISFACCIÓN. ANÁLISIS FACTORIAL.**

La finalidad de este apartado es la de agrupar en dimensiones (factores comunes)<sup>(1)</sup> más genéricas los diferentes indicadores descritos en cada ítem de tal forma que su operatividad, al disminuir el número de variables, permita explicar de forma más sencilla los datos experimentales.

#### **5.3.1 Adecuación del análisis factorial.**

En primer lugar, se pretende conocer si el análisis factorial es una prueba adecuada con las muestras existentes. Para ello, se procederá a calcular el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), la prueba de esfericidad de Bartlett y el estudio de la comunalidad.

El índice KMO contrasta si la matriz de correlaciones es significativa y si las correlaciones parciales entre las variables son lo suficientemente pequeñas. Su valor oscila entre 0 y 1, de tal modo que los valores pequeños o próximos a .0 indican que el análisis factorial puede no ser adecuado, dado que las correlaciones entre los pares de variables no pueden explicarse por otras variables.

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.

La prueba de esfericidad de Bartlett contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, en cuyo caso no existirían correlaciones significativas entre las variables y el modelo factorial no sería pertinente.

Los resultados de estas pruebas en los clientes internos se observan en la tabla 5.17 con un valor de .788 en el índice KMO y una significación del .000 en la prueba de Bartlett.

---

(1) En el presente estudio, los factores comunes han sido denominados dimensiones.

Tabla 5.17. KMO y prueba de Bartlett, clientes internos.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		.788
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1092.037
	Gl	253
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados que se muestran en la tabla 5.18 corresponden a los clientes externos, con un índice KMO de .955 y una significación en la prueba de Bartlett del .000.

Tabla 5.18. KMO y prueba de Bartlett, clientes externos.

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		.955
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	10005.177
	Gl	190
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo los criterios indicados anteriormente, se concluye que ambos instrumentos presentan un alto valor en la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), como muestran las tablas 5.17 y 5.18. Ambos, asimismo, están acompañados de un valor en la prueba de esfericidad de Bartlett con un significado de ,000.

Otra prueba supone el estudio de la comunalidad, que analiza la varianza explicada por el conjunto de los factores para cada variable observada. Es 1 en la matriz inicial, y es deseable que se acerque a 1 tras la extracción.

Se ha utilizado el criterio de comunalidad superior al .60 como factor de interpretación de la representatividad de cada ítem en el análisis.

Entre los resultados mostrados en la tabla 5.19 relativos a los clientes internos, solamente el ítem 16 no cumple con el criterio marcado. Sin embargo, los datos resultantes son muy próximos al exigido .60 (.569), por lo que podemos afirmar tener garantía de que todas las variables contempladas están en el análisis.

Tabla 5.19. Comunalidad en los clientes internos.

	Inicial	Extracción
VAR00001	1.000	.693
VAR00002	1.000	.724
VAR00003	1.000	.811
VAR00004	1.000	.682
VAR00005	1.000	.714
VAR00006	1.000	.699
VAR00007	1.000	.719
VAR00008	1.000	.661
VAR00009	1.000	.884
VAR00010	1.000	.826
VAR00011	1.000	.841
VAR00012	1.000	.804
VAR00013	1.000	.786
VAR00014	1.000	.859
VAR00015	1.000	.836
VAR00016	1.000	.569
VAR00017	1.000	.780
VAR00018	1.000	.800
VAR00019	1.000	.711
VAR00020	1.000	.839
VAR00021	1.000	.845
VAR00022	1.000	.808
VAR00023	1.000	.764

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de los clientes externos se exponen en la tabla 5.20. Como puede apreciarse, el ítem 4, con .547, no cumple con el criterio marcado de .60. Sin embargo, al encontrarse muy próximo al mencionado criterio podemos afirmar que todas las variables contempladas están en el análisis.

Tabla 5.20. Comunalidad en los clientes externos.

	Inicial	Extracción
VAR00001	1.000	.832
VAR00002	1.000	.867
VAR00003	1.000	.640
VAR00004	1.000	.547
VAR00005	1.000	.762
VAR00006	1.000	.750
VAR00007	1.000	.780
VAR00008	1.000	.708
VAR00009	1.000	.719
VAR00010	1.000	.732
VAR00011	1.000	.802
VAR00012	1.000	.808
VAR00013	1.000	.732
VAR00014	1.000	.789
VAR00015	1.000	.670
VAR00016	1.000	.725
VAR00017	1.000	.730
VAR00018	1.000	.789
VAR00019	1.000	.884
VAR00020	1.000	.818
VAR00021	1.000	.758
VAR00022	1.000	.737

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Fuente: Elaboración propia.

### 5.3.2 Aproximación por análisis factorial en componentes principales.

Con el análisis factorial (factorización), se pretende averiguar el número de factores comunes que se precisa para explicar los datos experimentales. Se diferencia del análisis anterior en que la extracción de componentes se hace según un modelo paramétrico y los componentes son analizados numéricamente a través de sus pesos factoriales.

Se persigue conocer los factores latentes o dimensiones y su número, así como su peso; es decir, el porcentaje de la varianza achacable a cada factor. Con ello, no solamente se reduce el número de factores que explican la varianza total, sino que se cuantifica su peso en la misma. Si esta fuera de un

alto valor, se puede establecer que el instrumento presenta una sólida validez de constructo.

Los ítems que presentan un autovalor o valor de raíz latente,  $\lambda$ , superior a 1 o muy próximo se han tomado en consideración. Se utiliza, además una técnica denominada “rotación de factores” que mejora los resultados en términos del cálculo de puntuaciones factoriales de las variables.

### 5.3.2.1 Factorización de los clientes internos.

Del análisis efectuado con el cuestionario de los clientes internos, y tal como muestra la matriz de los componentes rotados de la tabla 5.21, se deduce que seis dimensiones explican el 76.8% del total de la varianza, lo que nos permite considerar que es un buen resultado explicativo. La totalidad de los valores rotados y la varianza total se indican en el anexo 11 de la página 444.

Tabla 5.21. Autovalores rotados y varianza total explicada, clientes internos.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9.870	42.911	42.911	9.870	42.911	42.911	5.943	25.839	25.839
2	2.158	9.383	52.294	2.158	9.383	52.294	2.883	12.536	38.376
3	1.836	7.982	60.276	1.836	7.982	60.276	2.424	10.541	48.916
4	1.411	6.136	66.412	1.411	6.136	66.412	2.258	9.817	58.733
5	1.233	5.361	71.773	1.233	5.361	71.773	2.104	9.150	67.883
6	1.147	4.987	76.761	1.147	4.987	76.761	2.042	8.878	76.761

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5.9, se indica la valoración de sedimentación de los componentes sin rotación. El valor de los autovalores es el mismo, pero el peso de las variables iniciales cambia en un caso u otro, estando más optimizados en el caso de los factores rotados.

## Gráfico de sedimentación

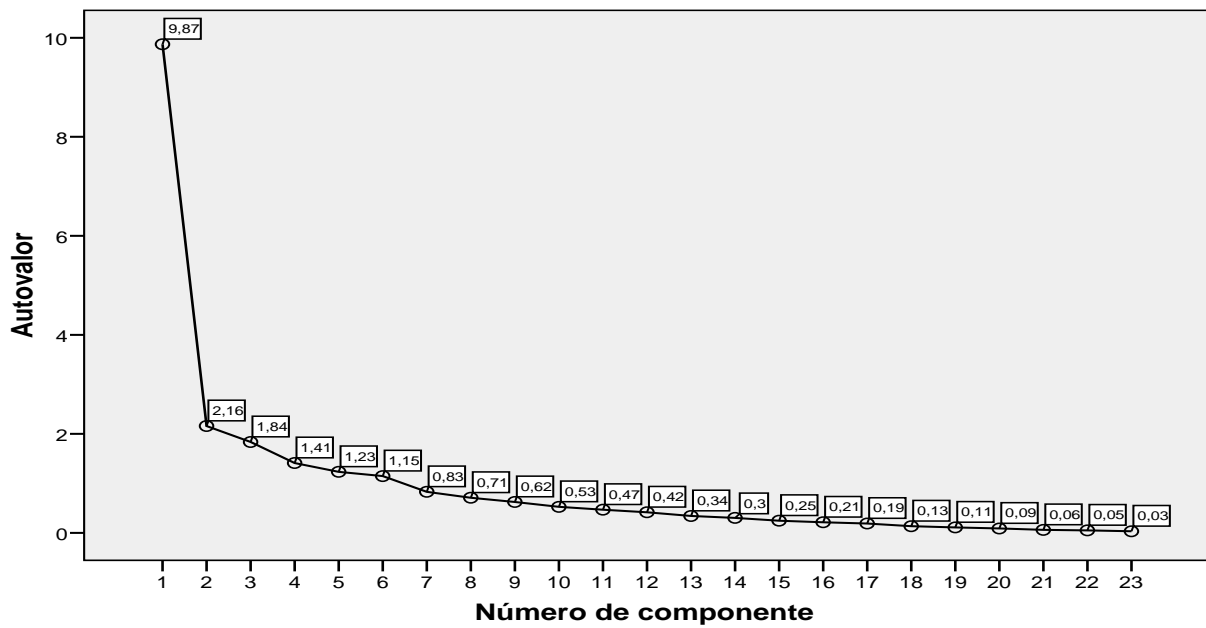


Figura 5.9. Sedimentación de los componentes no rotados, clientes internos.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla de los pesos factoriales de las variables en los componentes rotados, que se muestra en la tabla 5.22, permite conocer la interpretación que cada ítem representa en cada componente o factor.

Tabla 5.22. Matriz de los componentes rotados, clientes internos.

ÍTEM	Dimensión					
	1	2	3	4	5	6
14	.834					
15	.803					
13	.794					
18	.776					
17	.758					
19	.742					
16	.715					
21	.701					
20	.640					
2		.765				
3		.721				
1		.715				
23		.564				
4		.525				
9			.875			
10			.823			
8			.524			
12				.740		
11				.724		
7					.778	
6					.737	
22						.808
5						.755

Método de extracción: Análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.  
Fuente: Elaboración propia.

Los valores que corresponden de cada ítem, en cada uno de los componentes o dimensiones, se detallan en el anexo 12 de la página 446.

Todos los ítems obtienen un determinado valor para cada componente. Se han eliminado de la matriz los valores inferiores al .300 de cada componente;

en la tabla 5.22, solo se señalan los de valor superior a este y, por tanto, los más significativos. Como se puede comprobar, todos los valores son unipolares (no existen valores o cargas negativas), lo que afianza el resultado en el sentido de que todos los ítems operan en la dirección esperada.

Los seis componentes se interpretan del siguiente modo:

- ✚ Dimensión 1. «**Estilo de dirección**» (ítems 13-21). Satisfacción con la relación y capacidad de decisión del trabajador.
- ✚ Dimensión 2. «**Satisfacción intrínseca y el sueldo**» (ítems 1-4,23). Factores propios de la tarea (intrínsecos) y el sueldo.
- ✚ Dimensión 3. «**Acondicionamiento de las instalaciones**» (ítems 8-10). Atributos de iluminación y ventilación, aspectos técnicos del mantenimiento.
- ✚ Dimensión 4. «**Oportunidades profesionales**» (ítems 11-12). Satisfacción con los atributos que constituyen las oportunidades de mejora profesional.
- ✚ Dimensión 5. «**Mantenimiento de instalaciones**» (ítems 6-7). Satisfacción con los aspectos no técnicos del mantenimiento.
- ✚ Dimensión 6. «**Objetivos y metas de la organización**» (ítems 5,22). Satisfacción con los objetivos y aspectos laborales de la organización.

### 5.3.2.2 Factorización de los clientes externos.

De igual forma que se ha efectuado el estudio con el cuestionario de los clientes externos en el análisis anterior, cuyos resultados se muestran en la tabla 5.23, se deduce que las cinco primeras dimensiones explican el 75.4% del total de la varianza. Esto nos permite considerar una buena representación de la varianza inicial por los factores identificados, si bien es cierto que las tres primeras dimensiones presentan un mayor peso y una varianza total del 67.98%.

Tabla 5.23. Autovalores rotados y varianza total explicada, clientes externos.

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	12.218	55.535	55.535	12.218	55.535	55.535	5.982	27.192	27.192
2	1.596	7.256	62.792	1.596	7.256	62.792	4.371	19.867	47.058
3	1.144	5.198	67.989	1.144	5.198	67.989	2.689	12.223	59.281
4	.948	4.308	72.297	.948	4.308	72.297	2.421	11.005	70.286
5	.674	3.062	75.359	.674	3.062	75.359	1.116	5.072	75.359

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia.

La figura de sedimentación (figura 5.10) de todos los componentes analizados permite apreciar la varianza de cada componente respecto a los demás.

Como se puede apreciar en el anexo 13 de la página 448, todos los ítems presentan un valor determinado en la matriz de componentes rotados.

Eliminando los inferiores a .300 de dicha matriz, se ha confeccionado la matriz de los componentes rotados (tabla 5.24), que explica el peso de cada variable original en los factores principales.

Gráfico de sedimentación

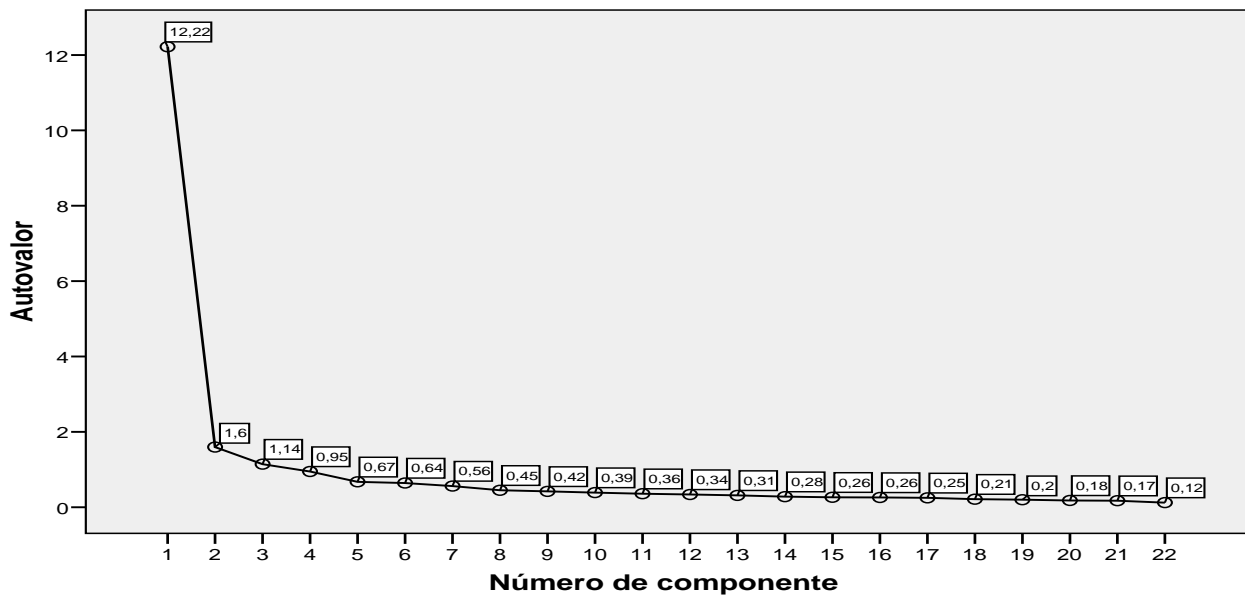


Figura 5.10. Sedimentación de los componentes no rotados, clientes externos.

Fuente: Elaboración propia.

La matriz de componentes rotados muestra cinco dimensiones que se interpretan de la siguiente forma:

- ✚ Dimensión 1. «**Comportamiento de los empleados**» (ítems 3, 10-17). Satisfacción con el comportamiento de los empleados.
- ✚ Dimensión 2. «**Comportamiento de la empresa**» (ítems 4-9, 21). Satisfacción con el comportamiento de la organización.
- ✚ Dimensión 3. «**Servicios de la organización**» (ítems 18, 20, 22). Satisfacción con los servicios que presta la organización.
- ✚ Dimensión 4. «**Equipamientos**» (ítems 1, 2). Satisfacción con las instalaciones.
- ✚ Dimensión 5. «**Horario**» (ítem 19). Horario de la organización y de sus servicios.

La matriz de los componentes rotados de los clientes externos se expone en la tabla 5.24.

Tabla 5.24. Matriz de los componentes rotados, clientes externos.

ITEM	Componente				
	1	2	3	4	5
3	.614				
10	.699				
11	.803				
12	.808				
13	.745				
14	.779				
15	.577				
16	.758				
17	.658				
4		.450			
5		.806			
6		.729			
7		.737			
8		.611			
9		.705			
21		.604			
18			.742		
20			.742		
22			.541		
1				.837	
2				.864	
19					.857

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Fuente: Elaboración propia.

En el anexo 14 de la página 450, se muestran los valores de cada ítem en cada uno de los componentes o dimensiones.

## 5.4 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS VALORES DE CADA VARIABLE Y SUS DIMENSIONES.

### 5.4.1 Análisis descriptivo de las variables en los clientes internos.

Estudiaremos aquí los valores obtenidos por cada ítem del cuestionario S20/23 en las valoraciones de los clientes internos. Se examinan individualmente las respuestas originales después de haber comprobado que son parte de componentes o dimensiones más generales, como ya se ha explicado en apartados anteriores.

Analizadas en su conjunto, las medidas centrales (media y desviación típica) reflejan una valoración muy diferente en función de cada ítem. Como se observa en la tabla 5.25, las medias están comprendidas entre el 5.2 en Pozuelo y el 5.7 de Torrejón. La media del conjunto es de 5.48.

La desviación típica muestra la dispersión de los datos, siendo digna de consideración en algunos casos.

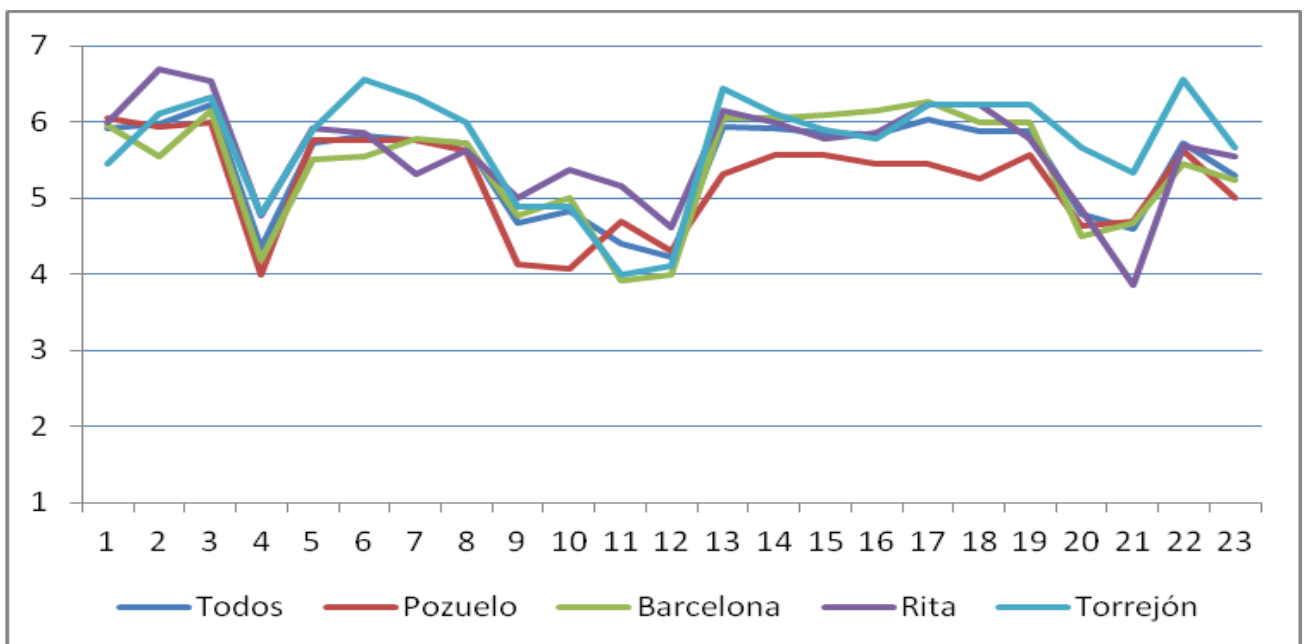


Figura 5.11. Valoración media de los ítems en los diferentes centros, clientes internos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.25. Medidas centrales de cada ítem distribuidas por centros, clientes internos.

ITEM	TODOS		Pozuelo		Barcelona		Rita		Torrejón	
	Media	Des. típica	Media	Des. típica	Media	Des. típica	Media	Des. típica	Media	Des. típica
	N = 60	Media = 5.48	N = 16	Media = 5.2	N = 22	Media = 5.4	N = 13	Media = 5.6	N = 13	Media = 5.7
1	5.92	1.17	6.06	1.57	5.95	1.00	6.00	0.82	5.44	1.24
2	5.98	1.17	5.94	1.24	5.55	1.30	6.69	0.48	6.11	1.05
3	6.22	0.99	6.00	1.32	6.14	0.89	6.54	0.78	6.33	0.87
4	4.35	1.74	4.00	2.10	4.18	1.62	4.77	1.64	4.78	1.48
5	5.72	1.03	5.75	1.13	5.50	1.10	5.92	0.64	5.89	1.17
6	5.82	1.14	5.75	1.07	5.55	1.34	5.85	1.07	6.56	0.53
7	5.75	1.02	5.75	1.07	5.77	1.07	5.31	1.03	6.33	0.50
8	5.72	1.29	5.63	1.59	5.73	1.35	5.62	1.04	6.00	1.00
9	4.67	1.75	4.13	2.13	4.77	1.54	5.00	1.29	4.89	2.145
10	4.82	1.69	4.06	2.21	5.00	1.27	5.38	1.19	4.89	1.97
11	4.40	2.01	4.69	2.24	3.91	1.77	5.15	1.57	4.00	2.55
12	4.23	2.09	4.31	2.52	4.00	2.09	4.62	1.81	4.11	1.90
13	5.93	1.40	5.31	1.82	6.05	1.36	6.15	0.90	6.44	1.01
14	5.92	1.28	5.56	1.86	6.05	1.05	6.00	0.91	6.11	1.05
15	5.85	1.12	5.56	1.50	6.09	0.97	5.77	0.73	5.89	1.17
16	5.83	1.25	5.44	1.63	6.14	0.77	5.85	1.41	5.78	1.20
17	6.03	1.35	5.44	1.97	6.27	1.16	6.23	0.93	6.22	0.67
18	5.88	1.34	5.25	2.02	6.00	1.11	6.23	0.73	6.22	0.67
19	5.87	1.43	5.56	2.00	6.00	1.38	5.77	0.60	6.22	1.30
20	4.78	2.12	4.63	2.50	4.50	2.04	4.85	1.77	5.67	2.18
21	4.60	2.03	4.69	2.21	4.68	2.03	3.85	1.73	5.33	2.06
22	5.72	1.35	5.63	1.59	5.45	1.44	5.69	1.18	6.56	0.53
23	5.30	1.45	5.00	1.79	5.23	1.48	5.54	1.13	5.67	1.23

Fuente: Elaboración propia.

### 5.4.2 Análisis descriptivo de las variables en los clientes externos.

Se describen los valores obtenidos por cada ítem en su respuesta por los clientes externos.

La observación de las medidas centrales (media y desviación típica) presenta, en los clientes externos, una alta valoración en todos los ítems. Dichas valoraciones pueden apreciarse, ordenadas por ítem y centro de actividad física, en la tabla 5.26.

Tomando como referencia la media de cada instalación, se comprueba que Pozuelo tiene la media general más baja (4.90) y que la más alta es la de Torrejón (5.60). Es una secuencia parecida a la que se apreciaba para el cuestionario de clientes internos, con la salvedad de que se miden ítems diferentes y desde distintas perspectivas, aunque todos están enunciados en el mismo sentido positivo.

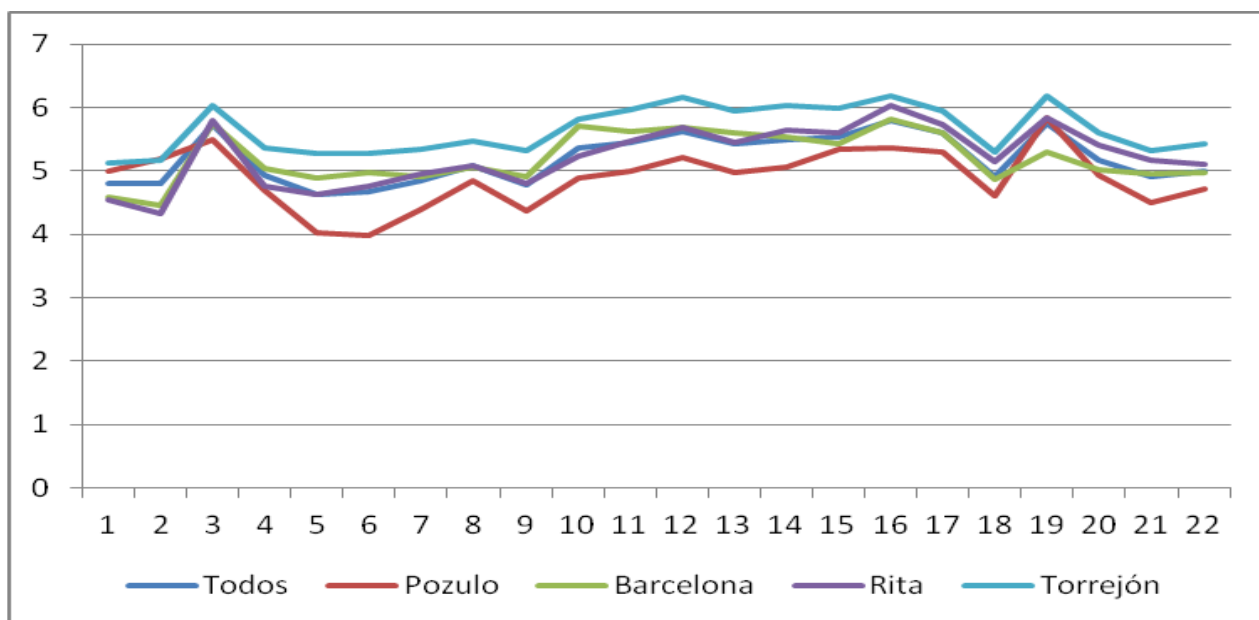


Figura 5.12. Valoración media de los ítems de los diferentes centros, clientes externos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.26. Medidas centrales de cada ítem distribuidas por centros, clientes externos.

ITEM	TODOS		POZUELO		BARCELONA		RITA		TORREJÓN	
	Media	Des. típica	Media	Des. típica	Media	Des. típica	Media	Des. típica	Media	Des. típica
	N = 584	Media = 5.22	N = 186	Media = 4.90	N = 167	Media = 5.20	N = 123	Media = 5.20	N = 108	Media = 5.60
1	4.81	1.27	4.99	1.32	4.58	1.33	4.55	1.20	5.12	1.07
2	4.80	1.28	5.20	1.20	4.46	1.29	4.32	1.24	5.17	1.10
3	5.73	1.10	5.50	1.25	5.75	1.05	5.80	1.06	6.03	0.88
4	4.94	1.28	4.70	1.44	5.05	1.21	4.76	1.26	5.37	0.96
5	4.63	1.50	4.03	1.59	4.89	1.42	4.63	1.32	5.28	1.27
6	4.67	1.62	3.99	1.77	4.98	1.44	4.75	1.47	5.28	1.37
7	4.84	1.43	4.39	1.54	4.91	1.38	4.96	1.31	5.35	1.23
8	5.08	1.29	4.85	1.38	5.07	1.32	5.09	1.16	5.48	1.1
9	4.79	1.48	4.37	1.56	4.90	1.47	4.81	1.36	5.31	1.29
10	5.36	1.40	4.88	1.49	5.71	1.26	5.23	1.44	5.82	1.11
11	5.46	1.34	5.00	1.47	5.62	1.23	5.48	1.34	5.96	1.00
12	5.62	1.35	5.21	1.53	5.68	1.29	5.69	1.21	6.16	0.99
13	5.43	1.32	4.98	1.48	5.61	1.21	5.44	1.22	5.94	1.05
14	5.50	1.36	5.06	1.56	5.54	1.27	5.65	1.19	6.04	1.00
15	5.54	1.29	5.35	1.38	5.43	1.33	5.59	1.26	5.98	0.95
16	5.79	1.31	5.36	1.63	5.82	1.28	6.03	0.88	6.19	0.92
17	5.59	1.25	5.30	1.42	5.60	1.23	5.73	1.20	5.94	0.91
18	4.91	1.43	4.60	1.45	4.86	1.47	5.15	1.42	5.29	1.21
19	5.75	1.34	5.83	1.31	5.30	1.44	5.83	1.32	6.19	1.05
20	5.18	1.37	4.94	1.43	5.02	1.42	5.40	1.30	5.61	1.11
21	4.92	1.44	4.51	1.54	4.95	1.44	5.16	1.27	5.31	1.29
22	5.00	1.42	4.72	1.55	4.97	1.32	5.11	1.42	5.42	1.20

Fuente: Elaboración propia.

### 5.4.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS DIMENSIONES EN LOS CLIENTES INTERNOS.

En este apartado, se presentan las valoraciones medias de las diferentes dimensiones de satisfacción agrupadas según sus respectivos centros deportivos y correspondientes clientes internos (profesores).

Como se puede apreciar en las tablas 5.27, 5.28, 5.29 y 5.30, las valoraciones son altas, aunque se aprecian como bajas en otros casos. Esto implica una desigual valoración de la satisfacción.

Tabla 5.27. Valor medio de la dimensión satisfacción de los clientes internos en el centro Pozuelo.

	Satisfacción	Estilo	Intrinseca	Acond.	Oport.	Manten.	Objetivos
	Total	Dirección	Sueldo	Instalaciones	Profesionales	Instalaciones	Metas
Profesor 101	6.22	6.44	6.60	6.00	4.00	6.50	6.50
Profesor 102	5.83	7.00	5.60	3.00	6.00	5.00	6.00
Profesor 103	6.61	6.67	6.20	7.00	7.00	6.50	6.50
Profesor 104	6.48	6.44	6.40	6.33	6.50	7.00	6.50
Profesor 105	5.22	5.56	4.40	5.00	6.00	5.50	5.00
Profesor 106	6.43	7.00	7.00	4.00	7.00	5.00	7.00
Profesor 107	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
Profesor 108	5.87	5.78	5.40	6.33	6.50	6.50	5.50
Profesor 109	4.35	3.78	5.40	3.67	2.00	5.50	6.50
Profesor 110	5.43	6.11	5.60	4.33	4.00	5.00	5.50
Profesor 111	6.13	5.44	6.80	7.00	5.00	7.00	6.50
Profesor 112	5.17	5.56	5.60	3.00	5.50	5.50	5.00
Profesor 113	2.78	2.22	1.60	2.33	2.50	6.50	5.50
Profesor 114	3.65	3.78	4.20	3.00	1.00	4.00	5.00
Profesor 115	2.74	1.78	4.40	2.67	1.00	5.50	2.00
Profesor 116	3.65	3.78	4.20	3.00	1.00	4.00	5.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.28. Valor medio de la dimensión de satisfacción de los clientes internos en el centro Barcelona.

	Satisfacción	Estilo	Intrinseca	Acond.	Oport.	Manten.	Objetivos
	Total	Dirección	Sueldo	Instalaciones	Profesionales	Instalaciones	Metas
Profesor 201	6.78	7.00	6.80	7.00	5.00	7.00	7.00
Profesor 202	5.87	5.89	6.00	6.00	5.00	6.00	6.00
Profesor 203	4.87	5.67	4.80	4.33	1.00	5.00	6.00
Profesor 204	5.35	6.22	4.60	4.00	5.00	6.00	5.00
Profesor 205	5.43	6.89	3.80	6.33	3.50	6.50	2.50
Profesor 206	6.09	6.44	6.20	5.67	6.00	6.00	5.00
Profesor 207	5.26	5.56	5.00	5.00	4.00	6.00	5.50
Profesor 208	4.09	3.67	5.00	5.67	1.00	4.50	4.00
Profesor 209	4.74	4.22	5.60	5.33	4.00	4.50	5.00
Profesor 211	4.35	3.78	5.40	4.33	2.50	5.50	5.00
Profesor 212	5.39	7.00	4.00	3.00	5.50	3.50	7.00
Profesor 213	4.04	4.11	4.40	4.00	1.50	4.50	5.00
Profesor 214	4.87	4.89	5.40	4.33	3.00	5.50	5.50
Profesor 215	6.00	6.56	5.60	7.00	3.50	7.00	4.50
Profesor 216	6.17	6.56	7.00	4.33	5.50	6.50	5.50
Profesor 217	4.87	5.33	4.80	4.33	4.50	4.50	4.50
Profesor 218	5.35	6.11	5.40	4.00	2.50	6.00	6.00
Profesor 219	4.83	5.67	4.20	4.67	2.00	4.50	6.00
Profesor 221	6.48	5.67	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00
Profesor 222	6.35	7.00	6.20	6.33	4.00	7.00	5.50
Profesor 223	6.00	6.33	6.60	5.00	4.00	5.50	7.00
Profesor 224	5.91	6.00	5.20	6.00	7.00	6.00	6.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.29. Valor medio de la dimensión satisfacción de los clientes internos en el centro Rita.

	Satisfacción	Estilo	Intrinseca	Acond.	Oport.	Manten.	Objetivos
	Total	Dirección	Sueldo	Instalaciones	Profesionales	Instalaciones	Metas
Profesor 301	5.13	5.67	5.20	4.00	4.00	5.50	5.00
Profesor 302	6.48	6.22	6.20	7.00	7.00	7.00	6.50
Profesor 303	4.39	3.89	4.40	5.00	3.00	4.50	7.00
Profesor 304	6.65	7.00	7.00	6.00	7.00	4.50	7.00
Profesor 305	5.78	5.67	5.80	5.33	6.50	6.00	6.00
Profesor 306	4.87	4.56	5.20	4.67	6.50	4.00	5.00
Profesor 307	5.74	6.00	5.80	6.00	4.00	6.00	5.50
Profesor 308	5.30	5.22	5.60	5.33	5.50	5.00	5.00
Profesor 309	6.17	6.33	6.00	6.00	6.00	6.00	6.50
Profesor 310	5.74	6.33	6.40	4.00	4.00	6.50	5.00
Profesor 311	5.39	5.00	6.40	6.00	3.00	5.50	6.00
Profesor 312	5.74	6.33	6.40	4.00	4.00	6.50	5.00
Profesor 314	5.39	5.00	6.40	6.00	3.00	5.50	6.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.30. Valor medio de la dimensión de satisfacción de los clientes internos en el centro Torrejón.

	Satisfacción	Estilo	Intrinseca	Acond.	Oport.	Manten.	Objetivos
	Total	Dirección	Sueldo	Instalaciones	Profesionales	Instalaciones	Metas
Profesor 401	5.70	6.00	5.00	5.33	5.50	6.00	6.50
Profesor 402	5.17	5.00	5.40	4.33	5.50	6.00	5.50
Profesor 403	6.04	6.33	5.00	7.00	6.00	6.50	5.50
Profesor 405	5.91	7.00	6.80	2.00	2.50	7.00	7.00
Profesor 406	6.39	6.78	5.80	7.00	4.50	6.50	7.00
Profesor 407	6.30	7.00	6.20	5.67	3.00	7.00	7.00
Profesor 408	5.17	5.78	5.60	4.33	1.50	6.00	5.50
Profesor 409	4.17	3.56	4.80	5.00	1.00	6.50	5.00
Profesor 412	6.57	6.44	6.40	6.67	7.00	6.50	7.00

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.4 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS DIMENSIONES EN LOS CLIENTES EXTERNOS.

Se presentan aquí las valoraciones medias de las diferentes dimensiones de satisfacción agrupadas en función de sus respectivos centros deportivos y clientes externos (alumnos).

Como se puede apreciar, las valoraciones son altas o muy altas, lo que implica una también alta satisfacción del cliente externo. Sus valores se muestran en las tablas 5.31, 5.32, 5.33 y 5.34.

Tabla 5.31. Valor medio de la dimensión satisfacción de los clientes externos en el centro Pozuelo.

	Satisfacción Total	Comport. Empleados	Comport. Empresa	Servicios Organización	Equipamientos	Horarios
Alumnos del profesor 101	5.14	5.43	4.58	5.12	5.45	5.82
Alumnos del profesor 102	5.65	5.75	5.37	5.52	6.00	6.44
Alumnos del profesor 103	5.23	5.69	4.57	5.30	5.17	5.67
Alumnos del profesor 104	4.23	4.46	3.47	4.17	4.90	6.40
Alumnos del profesor 105	4.70	4.96	4.24	4.56	4.81	5.85
Alumnos del profesor 106	5.48	5.81	5.15	5.44	4.88	6.08
Alumnos del profesor 107	4.58	4.75	4.17	4.44	4.92	5.71
Alumnos del profesor 108	5.30	5.52	5.16	4.97	5.00	5.80
Alumnos del profesor 109	5.66	5.84	5.27	5.43	6.00	6.71
Alumnos del profesor 110	5.05	5.39	4.48	4.92	5.19	6.13
Alumnos del profesor 111	4.99	5.48	4.33	4.83	5.04	5.58
Alumnos del profesor 112	4.39	4.71	3.73	4.18	4.85	5.75
Alumnos del profesor 113	4.98	5.12	4.63	4.77	5.70	5.30
Alumnos del profesor 114	4.81	5.54	3.86	4.83	4.56	5.38
Alumnos del profesor 115	4.67	4.97	4.26	4.39	4.83	5.25
Alumnos del profesor 116	4.78	4.90	4.44	4.48	5.23	6.09

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.32. Valor medio de la dimensión de satisfacción de los clientes externos en el centro Barcelona.

	Satisfacción Total	Comport. Empleados	Comport. Empresa	Servicios Organización	Equipamientos	Horarios
Alumnos del profesor 201	5.77	6.06	5.50	5.78	5.33	6.00
Alumnos del profesor 202	5.24	5.77	4.93	4.76	4.57	5.36
Alumnos del profesor 203	4.68	5.16	4.29	4.69	3.92	4.67
Alumnos del profesor 204	4.30	4.78	4.00	4.03	3.79	3.83
Alumnos del profesor 205	5.00	5.81	4.43	4.78	3.83	4.67
Alumnos del profesor 206	5.97	6.17	5.89	5.83	5.50	6.00
Alumnos del profesor 207	5.39	5.84	5.21	4.61	5.05	5.64
Alumnos del profesor 208	5.24	5.51	5.24	4.72	4.79	5.25
Alumnos del profesor 209	5.94	6.52	5.38	5.67	5.17	7.00
Alumnos del profesor 211	5.33	5.81	5.05	4.67	5.50	4.67
Alumnos del profesor 212	5.89	6.29	5.61	5.57	5.85	5.20
Alumnos del profesor 213	4.94	5.43	4.60	4.63	4.00	5.67
Alumnos del profesor 214	5.39	5.83	5.14	5.17	4.50	5.50
Alumnos del profesor 215	5.78	6.00	5.52	5.94	5.42	5.83
Alumnos del profesor 216	5.34	5.39	5.64	4.83	4.38	6.25
Alumnos del profesor 217	5.01	5.46	4.81	4.68	4.16	5.04
Alumnos del profesor 218	4.96	5.63	4.52	4.92	3.38	5.33
Alumnos del profesor 219	4.76	4.74	4.81	4.67	4.17	6.00
Alumnos del profesor 221	5.56	5.97	5.43	5.08	4.88	5.50
Alumnos del profesor 222	5.68	5.97	5.46	5.75	5.25	5.25
Alumnos del profesor 223	5.73	6.00	5.50	6.17	4.50	6.00
Alumnos del profesor 224	5.75	6.19	5.36	6.00	4.58	6.17

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.33. Valor medio de la dimensión de satisfacción de los clientes externos en el centro Rita.

	Satisfacción Total	Comport. Empleados	Comport. Empresa	Servicios Organización	Equipamientos	Horarios
Alumnos del profesor 301	5.39	5.65	5.26	5.46	4.28	6.06
Alumnos del profesor 302	5.31	5.58	5.05	5.36	4.73	5.82
Alumnos del profesor 303	5.14	5.62	4.70	4.97	4.60	5.60
Alumnos del profesor 304	5.22	5.55	4.87	5.30	4.36	6.18
Alumnos del profesor 305	5.32	5.76	5.00	5.33	3.90	6.40
Alumnos del profesor 306	4.95	5.25	4.71	4.42	4.88	5.75
Alumnos del profesor 307	5.68	6.12	5.32	5.69	4.79	6.00
Alumnos del profesor 308	4.53	4.94	4.10	4.48	3.83	5.44
Alumnos del profesor 309	5.26	5.66	4.86	5.60	4.35	5.40
Alumnos del profesor 310	4.16	4.72	3.36	4.17	4.00	5.00
Alumnos del profesor 311	3.97	4.56	3.52	3.56	3.17	4.67
Alumnos del profesor 312	5.06	5.54	4.50	5.29	4.13	5.88
Alumnos del profesor 314	5.95	6.40	5.69	5.62	5.14	6.43

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.34. Valor medio de la dimensión de satisfacción de los clientes externos en el centro Torrejón.

	Satisfacción Total	Comport. Empleados	Comport. Empresa	Servicios Organización	Equipamientos	Horarios
Alumnos del prof. 401	6.01	6.26	5.85	5.87	5.77	5.85
Alumnos del prof. 402	5.50	6.05	4.95	5.31	4.92	6.17
Alumnos del prof. 403	5.65	5.97	5.38	5.46	5.20	6.16
Alumnos del prof. 405	5.36	5.72	4.98	5.29	4.81	6.13
Alumnos del prof. 406	5.56	6.05	5.15	5.22	4.83	6.47
Alumnos del prof. 407	5.99	6.49	5.45	5.88	5.45	6.55
Alumnos del prof. 408	5.27	5.31	5.31	5.13	4.80	6.00
Alumnos del prof. 409	5.56	6.07	5.05	4.67	5.83	6.67
Alumnos del prof. 412	5.52	5.67	5.59	5.30	4.72	6.00

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.5 CORRELACIONES DE LAS DIMENSIONES DE LOS CLIENTES INTERNOS Y SU SATISFACCIÓN.

En este apartado, y partiendo de los valores medios y desviación típica, se analiza la posible correlación entre las diferentes dimensiones tanto de los clientes internos, como externos. Se ha utilizado el coeficiente de correlación de Pearson con significación al nivel del .05.

La media, la desviación típica y el coeficiente de variación<sup>(1)</sup> de las dimensiones de los clientes internos pueden apreciarse en la tabla 5.35. Si bien la media es alta, lo que supone una alta valoración de la satisfacción de la correspondiente dimensión como se apreciaba en el apartado 5.3.3, la desviación típica también lo es. Esto implica una dispersión de los datos, dato confirmado con el valor del coeficiente de variación.

Tabla 5.35. Análisis descriptivo de las dimensiones, clientes internos.

	Satisfacción Total	Estilo Dirección	Intrinseca Sueldo	Acond. Instalaciones	Oport. Profesionales	Manten. Instalaciones	Objetivos Metas
N Válidos	60	60	60	60	60	60	60
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	5.45	5.63	5.56	5.07	4.32	5.79	5.72
Desv. típ.	.94	1.22	1.01	1.36	1.92	.94	1,04
Coef. variación.	.17	.22	.18	.27	.45	.17	.18

Fuente: Elaboración propia.

(1) Se entiende por coeficiente de variación el valor resultante de dividir la desviación típica entre la media.

En la tabla 5.36, se pueden apreciar las correlaciones existentes entre las diferentes dimensiones y la satisfacción del cliente interno en su conjunto. Solamente existen dos casos de correlación: las que se dan entre SCI3 (acondicionamiento de las instalaciones) y SCI6 (objetivos y metas del trabajo), y entre SCI4 (oportunidades profesionales) y SCI5 (mantenimiento de las instalaciones). Se presentan con niveles superiores al .01 e inferiores al .05.

Tabla 5.36. Valores de correlación en los clientes internos.

		SCIT	SCI1D	SCI2D	SCI3D	SCI4D	SCI5D	SCI6D
SCIT	Correlación de Pearson	1						
	Sig. (bilateral)							
	N	60						
SCI1D	Correlación de Pearson	.906(**)	1					
	Sig. (bilateral)	.000						
	N	60	60					
SCI2D	Correlación de Pearson	.781(**)	.586(**)	1				
	Sig. (bilateral)	.000	.000					
	N	60	60	60				
SCI3D	Correlación de Pearson	.656(**)	.409(**)	.460(**)	1			
	Sig. (bilateral)	.000	.001	.000				
	N	60	60	60	60			
SCI4D	Correlación de Pearson	.728(**)	.581(**)	.449(**)	.468(**)	1		
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.000			
	N	60	60	60	60	60		
SCI5D	Correlación de Pearson	.543(**)	.393(**)	.418(**)	.490(**)	.270(*)	1	
	Sig. (bilateral)	.000	.002	.001	.000	.037		
	N	60	60	60	60	60	60	
SCI6D	Correlación de Pearson	.587(**)	.473(**)	.483(**)	.273(*)	.394(**)	.189	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.035	.002	.149	
	N	60	60	60	60	60	60	60

(\*\*) La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

(\*) La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

SCIT: Satisfacción cliente interno.

SCI1D: Satisfacción cliente interno 1.<sup>a</sup> dimensión. Estilo de dirección.

SCI2D: Satisfacción cliente interno 2.<sup>a</sup> dimensión. Satisfacción intrínseca y el sueldo.

SCI3D: Satisfacción cliente interno 3.<sup>a</sup> dimensión. Acondicionamiento de las instalaciones.

SCI4D: Satisfacción cliente interno 4.<sup>a</sup> dimensión. Oportunidades profesionales.

SCI5D: Satisfacción cliente interno 5.<sup>a</sup> dimensión. Mantenimiento de las instalaciones.

SCI6D: Satisfacción cliente interno 6.<sup>a</sup> dimensión. Objetivos y metas del trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.4.6 CORRELACIONES DE LAS DIMENSIONES DE LOS CLIENTES EXTERNOS Y SU SATISFACCIÓN.

En este análisis, se sigue la misma metodología que con los clientes internos. Destaca el valor de la desviación típica, más elevado, lo que nos permite afirmar la existencia de una menor agrupación de los datos.

Tabla 5.37. Análisis descriptivo de las dimensiones, clientes externos.

		Satisfacción	Comport.	Comport.	Servicios	Equipamiento	Horario
		Total	Empleados	Empresa	Organización		
N	Válidos	584	584	584	584	584	584
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	5.20	5.56	4.84	5.03	4.80	5.75
	Desv. típ.	1.01	1.09	1.18	1.26	1.21	1.34
	Coef. variación	0.20	0.20	0.24	0.25	0.25	0.23

Fuente: Elaboración propia.

Los valores existentes entre las dimensiones consideradas en los clientes externos se presentan en la tabla 5.38. Como se puede apreciar, tienen una significación bilateral del .000 en prácticamente todas las correlaciones.

Sin embargo, los valores de correlación más altos se presentan entre la satisfacción total (SCET) y las tres primeras dimensiones (SCE1D, SCE2D y SCE3D), así como entre ellas.

Tabla 5.38. Valores de correlación en los clientes externos.

		SCET	SCE1D	SCE2D	SCE3D	SCE4D	SCE5D
SCET	Correlación de Pearson	1					
	Sig. (bilateral)						
	N	60					
SCE1D	Correlación de Pearson	.943(**)	1				
	Sig. (bilateral)	.000					
	N	60	60				
SCE2D	Correlación de Pearson	.941(**)	.819(**)	1			
	Sig. (bilateral)	.000	.000				
	N	60	60	60			
SCE3D	Correlación de Pearson	.896(**)	.834(**)	.803(**)			
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000			
	N	60	60	60	60		
SCE4D	Correlación de Pearson	.582(**)	.438(**)	.486(**)	.421(**)		
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	.001		
	N	60	60	60	60	60	
SCE5D	Correlación de Pearson	.524(**)	.400(**)	.440(**)	.499(**)	.451(**)	1
	Sig. (bilateral)	.000	.002	.000	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60

(\*\*) La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

(\*) La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

SCE1D: Satisfacción del cliente externo 1.<sup>a</sup> dimensión. Satisfacción con el comportamiento de los empleados.

SCE2D: Satisfacción del cliente externo 2.<sup>a</sup> dimensión. Satisfacción con el comportamiento de la organización.

SCE3D: Satisfacción del cliente externo 3.<sup>a</sup> dimensión. Satisfacción con los servicios de la organización.

SCE4D: Satisfacción del cliente externo 4.<sup>a</sup> dimensión. Satisfacción con los equipamientos.

SCE5D: Satisfacción del cliente externo 5.<sup>a</sup> dimensión. Satisfacción con el horario.

Fuente: Elaboración propia.

### 5.4.7 CORRELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.

Como se puede apreciar en la tabla 5.39, la correlación existente entre la satisfacción del cliente interno y la del externo es de .244, con un nivel de significación bilateral del .060.

Tabla 5.39. Valores de correlación entre la satisfacción de los clientes internos y externos.

		SCIT	SCET
SCIT	Correlación de Pearson	1	.244
	Sig. (bilateral)		.060
	N	60	60
SCET	Correlación de Pearson	.244	1
	Sig. (bilateral)	.060	
	N	60	60

SCIT: Satisfacción cliente interno total.

SCET: Satisfacción cliente externo total.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5 MODELOS EXPLICATIVOS DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN FUNCIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO.

Se ha pretendido encontrar, si existe, una correlación positiva entre las dimensiones marcadas de la satisfacción del cliente interno y las del cliente externo, de tal forma que puedan relacionarse ambos tipos de satisfacción. Pueden apreciarse los valores de las diferentes correlaciones en la tabla 5.39.

Analizando las diferentes correlaciones entre las dimensiones de la satisfacción del cliente interno y la totalidad de las dimensiones de la satisfacción del cliente externo, se puede deducir que son pocas y solamente se ha encontrado cierto grado de correlación entre la SCI1D (satisfacción con el estilo de dirección) y la SCE3D (satisfacción con los servicios de la

empresa), así como entre la SCI6D (satisfacción con los objetivos y metas del trabajo) y la SCE3D (satisfacción con los servicios de la empresa).

Como puede verse en la tabla 5.40, solamente existe una correlación, y es baja, entre la satisfacción con el estilo de dirección (SCI1D) y la satisfacción con los servicios de la organización (SCE3D).

Tabla 5.40. Correlaciones entre SCI1D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo.

		Comport. Empleados	Comport. Empresa	Servicios Organización	Equipamiento	Horario
SCI1D	Correlación de Pearson	.179	.195	.369(**)	-.077	.101
	Sig. (bilateral)	.171	.135	.004	.558	.443
	N	60	60	60	60	60

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

SCI1D. Satisfacción del cliente interno 1.<sup>a</sup> dimensión. Estilo de dirección.

Fuente: Elaboración propia.

La correlación existente entre la satisfacción intrínseca y el sueldo (SCI2D) y la satisfacción con el horario (SCE5D) puede apreciarse en la tabla 5.41.

Tabla 5.41. Correlaciones entre SCI2D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo.

		Comport. Empleados	Comport. Empresa	Servicios Organización	Equipamiento	Horario
SCI2D	Correlación de Pearson	.132	.137	.237	-.055	.289(*)
	Sig. (bilateral)	.314	.296	.069	.674	.025
	N	60	60	60	60	60

\* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

SCI2D. Satisfacción del cliente interno 2.<sup>a</sup> dimensión. Satisfacción intrínseca y el sueldo.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la tabla 5.42 muestra que no existe correlación entre la satisfacción con el acondicionamiento de las instalaciones y las diferentes dimensiones de la satisfacción del cliente externo.

Tabla 5.42. Correlaciones entre SCI3D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo.

		Comport. Empleados	Comport. Empresa	Servicios Organización	Equipamiento	Horario
SCI3D	Correlación de Pearson	.242	.213	.243	-.002	.112
	Sig. (bilateral)	.062	.103	.062	.988	.393
	N	60	60	60	60	60

SCI3D. Satisfacción del cliente interno 3.<sup>a</sup> dimensión. Acondicionamiento de las instalaciones.  
Fuente: Elaboración propia.

De igual forma que en el caso anterior, la tabla 5.43 señala la inexistencia de correlación entre la satisfacción con las oportunidades profesionales y las dimensiones de la satisfacción del cliente externo.

Tabla 5.43. Correlaciones entre SCI4D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo.

		Comport. Empleados	Comport. Empresa	Servicios Organización	Equipamiento	Horario
SCI4D	Correlación de Pearson	.079	.133	.212	.046	.158
	Sig. (bilateral)	.549	.310	.104	.725	.227
	N	60	60	60	60	60

SCI4D. Satisfacción del cliente interno 4.<sup>a</sup> dimensión. Oportunidades profesionales.  
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5.44, se puede ver que no existe correlación entre la satisfacción con el mantenimiento de las instalaciones y las dimensiones de la satisfacción del cliente externo.

Tabla 5.44. Correlaciones entre SCI5D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo.

		Comport. Empleados	Comport. Empresa	Servicios Organización	Equipamiento	Horario
SCI5D	Correlación de Pearson	.106	.087	.171	.106	.084
	Sig. (bilateral)	.422	.509	.192	.420	.522
	N	60	60	60	60	60

SCI5D. Satisfacción del cliente interno 5.<sup>a</sup> dimensión. Mantenimiento de las instalaciones.  
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5.45, se puede comprobar, por un lado, la baja correlación existente entre la satisfacción con los objetivos y metas de la organización (SCI6D) y la satisfacción con los servicios de la organización (SCE3D) y, por otro, la satisfacción con el horario (SCE5D).

Tabla 5.45. Correlaciones entre SCI6D y las dimensiones de satisfacción del cliente externo.

		Comport. Empleados	Comport. Empresa	Servicios Organización	Equipamiento	Horario
SCI6D	Correlación de Pearson	.215	.242	.351(**)	.178	.327(*)
	Sig. (bilateral)	.099	.063	.006	.174	.011
	N	60	60	60	60	60

\* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

SCI6D. Satisfacción del cliente interno 6.<sup>a</sup> dimensión. Objetivos y metas de la organización.  
Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5.46 muestra las correlaciones existentes entre las dimensiones de la satisfacción del cliente interno y del externo.

Tabla 5.46 Correlaciones entre las dimensiones de la satisfacción del cliente interno y las dimensiones de la satisfacción del externo.

		SCI1D	SCI2D	SCI3D	SCI4D	SCI5D	SCI6D	SCE1D	SCE2D	SCE3D	SCE4D	SCE5D
SCI1D	C. de Pearson	1										
	Sig. (bilateral)											
SCI2D	C. de Pearson	.586(**)	1									
	Sig. (bilateral)	.000										
SCI3D	C. de Pearson	.409(**)	.460(**)	1								
	Sig. (bilateral)	.001	.000									
SCI4D	C. de Pearson	.581(**)	.449(**)	.467(**)	1							
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000								
SCI5D	C. de Pearson	.392(**)	.418(**)	.490(**)	.270(*)	1						
	Sig. (bilateral)	.002	.001	.000	.037							
SCI6D	C. de Pearson	.472(**)	.483(**)	.273(*)	.394(**)	.189	1					
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.035	.002	.149						
SCE1D	C. de Pearson	.179	.132	.242	.079	.106	.215	1				
	Sig. (bilateral)	.171	.314	.062	.549	.422	.099					
SCE2D	C. de Pearson	.196	.137	.213	.133	.087	.242	.819(**)	1			
	Sig. (bilateral)	.134	.296	.103	.310	.509	.063	.000				
SCE3D	C. de Pearson	.369(**)	.237	.243	.212	.171	.351(**)	.834(**)	.803(**)	1		
	Sig. (bilateral)	.004	.069	.061	.104	.192	.006	.000	.000			
SCE4D	C. de Pearson	-.077	-.055	-.002	.046	.106	.178	.438(**)	.486(**)	.421(**)	1	
	Sig. (bilateral)	.559	.674	.989	.725	.420	.174	.000	.000	.001		
SCE5D	C. de Pearson	.101	.289(*)	.113	.158	.084	.327(*)	.400(**)	.440(**)	.499(**)	.451(**)	1
	Sig. (bilateral)	.442	.025	.392	.227	.522	.011	.002	.000	.000	.000	

\*\* La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0.05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

*"Rectificar es de sabios, pero la investigación nos sirve en bandeja de plata algo todavía más inteligente: la oportunidad de no equivocarnos".*  
Luis Bassat ("el mejor publicitario español del siglo XX" por la revista *El Publicista*).

## ***CAPÍTULO 6.º:***

---

# ***DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.***

---

**6.1** Discusión de los resultados.

**6.2** Discusión de las características sociodemográficas.

**6.3** Relación entre la satisfacción de los clientes internos sobre los externos.

**6.4** Conclusiones.

El presente capítulo está dividido en tres apartados diferentes:

- En el primero, "Discusión de los resultados", se confrontan los resultados obtenidos en el presente estudio con los previamente existentes y que se obtuvieron en anteriores investigaciones. Se pretende, de forma resumida, presentar las principales aportaciones analizadas en el marco teórico, así como comentar algunas de las posibles líneas de investigación posteriores.
- En el segundo, se presenta la discusión de las características sociodemográficas de la población estudiada.
- En el tercer y último apartado, se recogen las conclusiones a las que se ha llegado.

## **6.1 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.**

### **6.1.1 Meta-análisis del marco teórico.**

La presentación de esta discusión se realiza en el mismo orden seguido en el marco teórico.

#### **A.- Sobre el comportamiento del consumidor.**

A lo largo del marco teórico, se ha procedido a dar un amplio repaso a los aspectos concernientes al comportamiento del consumidor en general y a los del consumidor de actividad física en concreto. El conocimiento de los determinantes conductuales, que se muestran en la figura 2.1 de la página 16, ofrecen una profundización en dichos aspectos y abre el camino a futuras investigaciones, ya que aún queda un largo camino para la comprensión de los determinantes conductuales relacionados con la actividad física.

En España, son varios los estudios llevados a cabo sobre diferentes aspectos del conocimiento del consumidor de actividades físicas llevados a cabo: características, instalaciones y su forma de uso, costumbres deportivas, etc. Se citan, entre otros, los siguientes autores: Dorado Suárez, Moreno, Quintanilla, Mundina, Peiró, Calabuig, Martínez-Tur, Martínez del Castillo, Campos, Nuviala, Luna-Arocas, etc. Quizá, los estudios más conocidos y que han servido de base

para posteriores investigaciones sean los presentados por García Ferrando con el respaldo del CSD. Se trata de análisis realizados por períodos de cinco años que nos ofrecen una perspectiva muy completa. En la última versión, presentada en 2010 y realizada por el Centro de Investigaciones Sociológicas y el CSD, se ofrecen los datos actualizados de los hábitos deportivos en España. Igualmente, existen otros estudios de algunos organismos –Consumer Erosky, IHRSA, DBK, FNEID, etc.– que se centran en aspectos concretos de la actividad física.

### **B.- Sobre la calidad percibida.**

En el capítulo dedicado a la calidad, se presentan las definiciones de este constructo, quizás, más notorias y se agrupan en los cuatro apartados de Reeves y Bednar (1994):

- La calidad como excelencia.
- La calidad como valor.
- La calidad como ajuste a las especificaciones.
- La calidad como cumplimiento o superación de las expectativas del consumidor.

Actualmente, prevalece el concepto de calidad en el sentido de gestión de la calidad total (*Total Quality Management, TQM*), cuya idea central es que la organización al completo quede inmersa en una dinámica de mejora continua de todos los procesos y áreas organizativas mediante el compromiso y la participación activa de la dirección y de la totalidad de los recursos humanos.

De entre los modelos de calidad que se plantean, posiblemente los de Grönroos (1984) –escuela europea– y el de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1982) –escuela norteamericana– son los más divulgados.

Grönroos sitúa al consumidor como eje central, y afirma que es la fuente de información principal para medir la calidad de servicio. Determinar los criterios que tienen los clientes para atribuir calidad a un servicio es un proceso de identificación de los requerimientos que ellos mismos utilizan.

El concepto "calidad de servicio" se equipara, así, con el de "calidad percibida por el cliente", entendiendo por tal "*el resultado de un proceso de evaluación en*

*el que el consumidor compara sus expectativas con el servicio percibido”* (Grönroos, 1984, p. 37). Se recogen otras definiciones en el anexo 1 de la página 427.

En su modelo de calidad total, Grönroos diferencia entre:

- ✓ La calidad esperada, que está determinada por una serie de condicionantes tales como necesidades del cliente, imagen, comunicaciones boca a boca y precio.
- ✓ La calidad experimentada, que viene dada por dos aspectos:
  - El rendimiento instrumental o calidad técnica del servicio.
  - El rendimiento expresivo o calidad funcional del mismo.
- ✓ Como comparación entre las dos anteriores, surge la calidad percibida.

El paradigma de la desconfirmación de expectativas supone, para Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, p. 14), *“la discrepancia entre las percepciones de los consumidores de los servicios ofrecidos por una empresa en particular y sus expectativas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios”*, lo que es el origen del instrumento Servqual. La aportación más novedosa del modelo corresponde a la vinculación establecida entre las deficiencias en calidad de servicio, detectadas por los clientes y las deficiencias internas de la organización. Los autores determinan cinco tipos de discrepancias (gaps) que pueden apreciarse en la figura 2.25 de la página 89:

- ◆ Deficiencia 1 (gap 1). La dirección no conoce las expectativas del cliente, ofreciendo un servicio inesperado.
- ◆ Deficiencia 2 (gap 2). Las expectativas de los clientes, conocidas por la dirección, no se traducen en el servicio ofrecido.
- ◆ Deficiencia 3 (gap 3). Las especificaciones del servicio y el servicio prestado son diferentes.
- ◆ Deficiencia 4 (gap 4). La diferencia se muestra entre la prestación del servicio y el servicio percibido.
- ◆ Deficiencia 5 (gap 5). Las expectativas y las percepciones del resultado del servicio son distintas.

En cuanto a los instrumentos de medición de la calidad, Ruiz-Olalla (2001, p. 63) entiende que se trata de las “*unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos*” y, según Fernández Barcala (1996), se pueden dividir en:

A) Medidas internas. Se centran en la comprobación del cumplimiento de los estándares de calidad por parte de la empresa. Se citan: diagrama de flujo de servicio, gráficos del control de procesos, diagrama de causa-efecto y diagrama de Pareto.

B) Medidas externas. Se originan a partir de la valoración de los clientes por medio de dos grupos de procedimientos:

Medidas cualitativas: número de deserciones de cliente, análisis de las quejas e incidente crítico de Flanagan.

Medidas cuantitativas: utilización de encuestas con cuestionarios escritos genéricos o elaborados específicamente para un servicio o centro concreto (*ad hoc*).

Los autores Parasuraman, Zeithaml y Berry presentan el instrumento de valoración servqual, en el que determinan los criterios utilizados por los clientes para medir la calidad por medio de cinco dimensiones: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Las definiciones de estas dimensiones se encuentran en la tabla 2.24 de la página 92.

Para valorar las mencionadas cinco dimensiones, los autores generaron 22 ítems expuestos de dos formas: una, para medir las percepciones, y otra, para hacer lo propio con las expectativas del servicio. La valoración de cada ítem corresponde a una escala tipo Likert que varía entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo).

Por su parte, Cronin y Taylor (1992) realizan unas críticas a la aplicación del paradigma de la desconfirmación en las que conciben la calidad como el reflejo exacto de las valoraciones del desempeño en el servicio (percepciones) y dejan a un lado las expectativas del consumidor.

Dichos autores presentan su instrumento servperf, exclusivamente centrado en la medición de las percepciones del consumidor, que tiene las mismas consideraciones metodológicas y operativas que el servqual.

Son numerosos los autores, incluidos sus creadores, que han examinado cuál de los dos instrumentos determina la calidad percibida con mayor precisión; se mencionan, entre otros, a Churchill y Surprenant (1982); Woodruf, Cadote y Jenkins (1983); Bolton y Drew (1991); Teas (1993), y Elliot (1994). Todos ellos afirman que el instrumento servperf posee unas características predictivas más acusadas que el servqual, por lo que se considera más adecuado que este.

En el mismo sentido se pronuncian Martínez García, y Martínez Caro (2005, p. 109) al señalar que *“existen diversas investigaciones que han cotejado las propiedades psicométricas de distintas escalas multidimensionales, como por ejemplo entre los modelos Servqual y Servperf (Cronin y Taylor, 1992), o entre el Servperf y el Ep (Bou y Camisón, 2000). En ambos casos, la superioridad del modelo que opera solo con percepciones (Servperf) fue probada empíricamente”*.

La calidad percibida en las organizaciones de actividad física tiene las mismas necesidades que en cualquier otro tipo de actividad empresarial. Muy significativa es la cita de Ruiz-Olalla (2001, p. 157): *“la calidad del servicio se ha convertido en un elemento estratégico de diferenciación entre las organizaciones que compiten entre sí, de ahí su creciente interés y estudio por mejorarla [...] y por tanto un compromiso para la organización deportiva que quieran diferenciarse con una buena gestión y tener la llave para que se produzca una satisfacción conjunta de los grupos de interés”*. Calabuig, Quitanilla y Mundina (2008, p. 26) afirman que *“todo esto hace que cada vez sean más las investigaciones que tratan de identificar los puntos clave a tener en cuenta para obtener el máximo rendimiento, coincidiendo una parte de ellas en el estudio de la satisfacción y la calidad de los servicios deportivos desde el punto de vista del usuario”*.

Tsitskari, Tsiotras y Tsiotras (2006) presentan un trabajo en el que, después de hacer una revisión de la literatura existente, determinan que tanto la conceptualización como la medición de la calidad en el ámbito de los servicios relacionados con el deporte y la actividad física se encuentran en una etapa en formación con una gran dispersión en los criterios utilizados. En las organizaciones deportivas, para Dorado (2010, p. 1), *“la gestión del deporte a través de la calidad es un elemento estratégico”*. Ya no es suficiente utilizar la imitación o la intuición como elementos o criterios de gestión, estas

organizaciones necesitan ser cada día más eficientes en el manejo de sus recursos y deben ser capaces de anticiparse en el tiempo a las necesidades de los clientes externos e internos.

Sin embargo, existe una gran cantidad de estudios, lo que permite deducir la amplitud temática que se presenta. En el que nos ocupa, se han ordenado y establecido cuatro grandes apartados:

A. Trabajos que muestran la adecuación a un modelo genérico de calidad. Se indican en la tabla 2.29 de la página 116.

B. Trabajos que se centran en el desarrollo de un modelo específico. Reseñados en la tabla 2.30 de la página 119.

C. Trabajos que se fundamentan en la comprobación de las dimensiones de estudio. Se recogen en la tabla 2.35 de la página 125.

D. Desarrollo de modelos centrados en un evento deportivo. La tabla 2.36 de la página 127 contiene algunos de ellos.

Pese a la cantidad de estudios existentes, continúan abiertas importantes líneas de investigación en el campo de la calidad percibida en las organizaciones de actividad física.

### **C.- Sobre la satisfacción del consumidor.**

#### **C.1.- Sobre la satisfacción del cliente interno.**

Los principales modelos organizativos se han comentado en el capítulo dedicado a la satisfacción del cliente interno. En relación con los objetivos marcados en este estudio, sobresale de entre ellos el propuesto por la escuela de relaciones humanas de Mayo (1929), que defiende la importancia de tener trabajadores satisfechos con la intención de obtener resultados positivos para la organización, a pesar de que esta relación es compleja según Lévy-Leboyer (1975), Lucas Martín (1981) y Hikimura (2005), entre otros.

Se recoge la definición de satisfacción del cliente interno de Locke (1976) como, presumiblemente, más completa al afirmar: *“La satisfacción en el trabajo es un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto”*. Se pueden ver otras definiciones en la tabla 2.39 de la página 145.

La motivación laboral supone un amplio campo de investigación y con muchas posibilidades operativas en el área de las empresas y organizaciones de actividad física.

De ilustrativa puede calificarse a la teoría bifactorial de Herzberg (1959). El conocimiento de las características de las empresas en los aspectos de factores motivadores (características del puesto de trabajo) y factores higienizantes (características del contexto) pueden incidir en la satisfacción o insatisfacción del trabajador.

En este sentido, Ramírez, Abreu y Badii (2008, p. 146), citando a Schultz (1995) en relación con la motivación de los empleados, comentan: *“La alta dirección creía que la solución era sencilla: si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementar el sueldo. Tal suposición gozó de aceptación, pero en la actualidad ya no es suficiente”*. Los mismos autores, siguiendo a Chiavenato (1999), afirman en cuanto a la motivación: *“Las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además, las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante esas diferencias, el proceso de dinamizar el comportamiento es más o menos semejantes en todas las personas”*<sup>(1)</sup>, (p. 147). Qué duda cabe que la motivación laboral en las organizaciones deportivas es todo un mundo por estudiar y analizar.

Otro apartado importante es el dedicado al conocimiento de las dimensiones de la satisfacción del cliente interno, y aunque resulta de una cierta complejidad, como afirma Loitegui (1990, p. 83), *“la satisfacción laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto cuanto de las características y especificidades del trabajo que realiza”*.

---

(1) Quizás, el autor quiera mencionar la existencia de factores comunes en el comportamiento, sin embargo debe considerarse una adecuación personal e individual de dicho comportamiento.

En la figura 2.41 de la página 163, se presenta un cuadro en el que se recogen las quizás más importantes dimensiones y consecuencias derivadas de la satisfacción o insatisfacción del trabajador. Su adaptación a la gestión deportiva constituye una línea de investigación que puede resultar interesante en los ámbitos teórico y operativo.

Destacan, igualmente, las aportaciones de Meliá y Peiró, quienes realizaron una serie de estudios en la década de 1980 que produjeron la familia de cuestionarios de satisfacción laboral S4/82, S10/12, S21/26 y S20/23. Esta última versión, la S20/23, presenta cinco dimensiones: «satisfacción con la superioridad», «con el ambiente físico», «con las prestaciones», «con la participación» y «satisfacción intrínseca». El instrumento completo se presenta en la tabla 2.53 de la página 194, y la valoración de cada ítem se efectúa mediante una escala tipo Likert que varía entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 7 (totalmente de acuerdo).

Poco a poco, los diferentes aspectos relacionados con el cliente interno en las organizaciones de actividad física están siendo objeto de estudio, posiblemente representando un amplio campo de estudio. En la actualidad, el profesor Carlos Javier Boned Pascual, de la Universidad Europea de Madrid y en colaboración con la European Academy Sector fitness, está realizando una ambiciosa investigación sobre las condiciones laborales de los trabajadores del sector del *fitness*.

#### C.2.- Sobre la satisfacción del cliente externo.

En la tabla 2.62 de la página 206, se presentan las definiciones seguramente más conocidas del constructo satisfacción del cliente externo. Destaca la de Howard y Sheth (1969, p 145), quienes ponen el énfasis en el componente cognitivo: *“el estado cognitivo del comprador respecto a la adecuación o inadecuación de la recompensa recibida frente al sacrificio efectuado”*.

En el ámbito de la actividad física, la siguiente definición de González Romá et al. (1989) es muy aceptada: *“la satisfacción con el uso de las instalaciones deportivas corresponde a una actitud individual positiva resultante de la valoración subjetiva de las experiencias de uso de instalaciones deportivas del sujeto”*.

Destaca la consideración de los aspectos genéricos del constructo mostrados por Giese y Cote (2000): una respuesta, ya sea emocional o cognitiva; la respuesta está relacionada con el servicio, las expectativas y la experiencia en el servicio o servicios similares; que ocurre en un momento concreto (después de la compra, después del uso, como experiencia acumulada).

La investigación desarrollada en torno al estudio de la satisfacción arroja dos grandes líneas en la definición de este concepto: la satisfacción referida al proceso evaluativo subyacente (modelo explicativo cognitivo cuyo máximo exponente es Oliver, 1980) y la satisfacción entendida como respuesta emocional (modelo explicativo emocional, representado por Westbrook y Reilly, 1981). Para Martínez-Tur et al. (2005), los clientes con "carácter funcional" responden al modelo cognitivo, mientras que los de "carácter hedonista" lo hacen al modelo emocional.

Los diferentes modelos que se plantean en relación con la satisfacción del cliente externo se agrupan en los siguientes apartados:

- Modelos de naturaleza cognitiva (paradigma de la desconfirmación de expectativas, teoría de la disparidad del valor percibido, teoría de la equidad, normas como estándar de comparación y teoría del nivel de comparación).
- Modelos de naturaleza afectiva (satisfacción exigente, satisfacción estable, satisfacción resignada);
- Modelos de naturaleza cognitivo-afectiva.
- Modelos basados en las necesidades.

De entre los señalados como modelos de naturaleza cognitiva, destaca el paradigma de la desconfirmación de expectativas, que ha sido ampliamente estudiado (figura 2.47 de la página 213).

En relación con los procedimientos de medición de la satisfacción del cliente externo, destaca la idea del Club Gestión de Calidad (1995) cuando menciona que la satisfacción está en relación con la percepción del cliente: "*Nuestro primer objetivo será identificar qué atributos o características, intrínsecas o extrínsecas, definen la satisfacción del cliente y nuestra relación con él: qué influye en su decisión de volver a comprarnos*" (p. 12). Por parte del cliente, es necesaria una

valoración sobre la percepción de los atributos del servicio recibido, y es la que nos determina su satisfacción.

Palacios Gómez (2002) opina que *“las encuestas de satisfacción son un instrumento fundamental para medir la calidad de un servicio a partir de las puntuaciones dadas por sus usuarios a los distintos aspectos del mismo”* (p. 175).

Señala el autor que *“para medir la calidad en los servicios, por consiguiente, hay que medir necesariamente la satisfacción de los clientes con el servicio recibido”* (p. 176). Los cuestionarios que utiliza son el servperf y el servqual, ponderando sus factores para determinar un posible *“índice de satisfacción global del cliente con el servicio”*.

El paradigma de la desconfirmación ha supuesto un modelo de amplia referencia en el estudio del constructo satisfacción del cliente externo. Conforme con el citado paradigma, existen diferentes teorías sobre la medición de la satisfacción. Martínez-Tur (1998) plantea cuatro tipos de medidas de la satisfacción:

- Medidas de estándares de comparación.
- Medidas de discrepancias.
- Medidas de rendimiento percibido.
- Medidas de satisfacción.

Son numerosos los autores que fundamentan la medición de la satisfacción en la percepción de las dimensiones o factores propios de cada servicio. Se trata, entre otros, de: Churchil y Suprenant (1982); Oliver (1989); Cronin y Taylor (1992); Club Gestión de Calidad (1995); Moliner, Berenguer y Gil (2001); Palacios Gómez (2002), y Gil Saura et al. (2004).

En el entorno de las organizaciones de actividad física, y como comenta Heinemann (1998), *“el deporte se ha convertido en un producto económicamente beneficioso, comercialmente atractivo y con capacidad de competir en mercados dinámicos”* (p. 49). Sin duda, este motivo ha provocado la existencia de numerosos trabajos centrados en la satisfacción del cliente externo.

Las empresas públicas o privadas dedicadas a la actividad física utilizan todas las herramientas que el Marketing moderno pone a su disposición para desarrollarse en una sociedad cada vez más competitiva. La proliferación de las

instalaciones y de la práctica deportiva reclama una gestión eficaz que permita tanto satisfacer a los clientes como asegurar la rentabilidad de las inversiones realizadas.

También numerosos son los autores que han estudiado el constructo satisfacción del cliente externo y su relación con el uso de las instalaciones, los programas de actividad física, las condiciones técnicas y otros condicionantes. Calabuig (2005) aporta alguna luz sobre las numerosas líneas de investigación que se presentan en relación con la satisfacción de los clientes externos, y diferencia entre los enfoques de perspectiva psicosocial, perspectiva económico-empresarial y perspectiva de Marketing. Se muestran en las páginas 243 y siguientes.

#### **D.- Relaciones entre calidad percibida y satisfacción del cliente externo.**

##### **D.1. Relaciones conceptuales y operativas.**

Existe una extensa bibliografía sobre la relación entre la satisfacción del cliente externo y la calidad percibida. Dicha relación ha sido valorada de diferentes formas, y mientras que algunos autores encuentran grandes similitudes conceptuales y operativas entre ellas, otros abogan por incidir en sus diferencias.

Los que se centran en mostrar las diferencias entre los dos constructos son: Oliver (1980); Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988); Patterson y Johnson (1993), y Anderson, Fornell y Lehmann (1994). En las tablas 2.65 y 2.66 de las páginas 230 y 231 se mencionan tales diferencias.

De igual forma, existen otros autores que aprecian similitudes, como:

- ✓ Saurina Canals (1997) y Saurina y Coenders (1999) no encuentran diferencias operativas por parte de los clientes entre los constructos de calidad y satisfacción.
- ✓ Martínez-Tur (1998, p. 39) señala que *“a pesar de todos los intentos de diferenciación y aclaración, las variables utilizadas en el análisis de los dos constructos son similares, por lo que se puede crear cierta confusión en gerentes, consumidores o usuarios e investigadores. De hecho, cuando se estudia la satisfacción se hace referencia a términos utilizados en el ámbito de la investigación de la calidad percibida, esto es, expectativas, rendimiento y confirmación de expectativas”*.

- ✓ Santiago Merino (1999, p. 60), en relación con las diferencias entre la calidad percibida y la satisfacción, sugiere que *“la confusión se origina por el hecho de que el paradigma que sustenta a ambos constructos es el mismo, si bien se matiza que la calidad de servicio es un tipo de actitud relacionada, aunque no equivalente, a la satisfacción. Así Cronin y Taylor (1992; 1994), en sus críticas al modelo Servqual, sostienen que este es un instrumento de medida más propio para medir la satisfacción”*.
- ✓ Cristóbal Fransi (2001, p. 218) argumenta que *“esta confusión hace referencia a la incapacidad de encontrar definiciones y medidas comunes sobre ambos constructos entre los diferentes investigadores”*, constructos que son utilizados como sinónimos en el ámbito empresarial.
- ✓ Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001, p. 26) señalan que *“la confusión es generalizada dada la gran complejidad de los dos términos y la íntima relación que existe entre ellos”*.
- ✓ Para Ruiz-Olalla (2001, p. 139), *“el instrumento Servqual de medición se basa en un modelo de discrepancias con las expectativas (más propio de la medida de satisfacción) en vez de hacerlo en un modelo de actitudes”*.
- ✓ Gimeno y Ruiz-Olalla (2001, p. 1.153) comparan diferentes instrumentos de medición de la calidad, como el Servqual, el Servperf, el desempeño evaluado y la calidad normalizada. Continúan afirmando que los diferentes procedimientos son validados y fiables como instrumentos de medición, y que *“de estos resultados también podemos deducir una mejor correlación entre el instrumento Servperf y la satisfacción de los estudiantes con el servicio de la biblioteca, lo que nos permite considerar la superioridad de esta escala de cara a predecir la calidad global del servicio recibido y la satisfacción que proporciona el mismo en los usuarios”*. Posteriormente, destacan entre sus conclusiones (p. 1.156) que *“concretando más, el Servperf es el que se muestra más correcto y el que predice mejor el nivel de satisfacción de los estudiantes”*.

- ✓ Por su parte, Palacios, Fulgueiras y Catalina (2002, p. 148) aseveran que *“otro vector fundamental de este proceso es el análisis de las expectativas, porque la satisfacción está también unida a la percepción que el ciudadano tiene de cómo se presta el servicio y a la expectativa que tenía respecto del mismo”*.
- ✓ Gómez Adillón y Cristóbal Fransi (2003, p. 615) realizan una amplia revisión de la literatura sobre los instrumentos de medición y encuentran que el instrumento Servperf, de Cronin y Taylor (1992, 1994), *“se centra principalmente en la satisfacción del cliente”* al considerar solamente las percepciones del consumidor.
- ✓ Alén y Fraiz (2006, p. 252) encuentran que, probablemente, *“la confusión sea debida a que partiendo de los trabajos de Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985; 1988) la teoría predominantemente utilizada para la conceptualización de ambos constructos ha sido el paradigma de la disconfirmación, lo cual ha derivado en una considerable confusión a la hora de diferenciar a la calidad de servicio de la satisfacción”*. Ambos conceptos tienen como punto central la valoración que los clientes hacen sobre los servicios que les presta una organización y, dada su similitud conceptual, no resulta sorprendente la alta correlación hallada entre ambos constructos. Los autores señalan que *“ambos constructos se refieren a un proceso de la evaluación en el que el cliente compara la experiencia del servicio con determinadas expectativas previas”* y añaden que *“no es sorprendente que estén altamente correlacionados (Bansal y Taylor, 1999; Cronin et al., 2000; Cronin y Taylor, 1992; Gottlieb et al., 1994; Spreng y MacKoy, 1996; Taylor, 1997; Taylor y Baker, 1994)”*.
- ✓ Dorado Suárez (2006, p. 180) afirma que *“cuando un usuario valora un servicio concreto que le presta una organización deportiva, lo que se mide es la satisfacción y seguramente lo haga basándose en las experiencias que ha tenido en su vida con actividades similares”*. Para el autor, la satisfacción se produce como consecuencia de la discrepancia entre las expectativas y el resultado final siguiendo el paradigma de la disconfirmación al igual que la calidad del servicio.

- ✓ Palacios Gómez (2007, p. 33) apunta que *“identificar calidad del servicio con satisfacción del cliente constituye una ventaja operativa, ya que la satisfacción puede medirse con relativa facilidad y permite disponer de un indicador cuantitativo, objetivable y comparable de la calidad del servicio”*, y añade: *“Es práctica común en la gestión de la calidad total de las organizaciones productoras de servicios, tanto públicas como privadas, la identificación de la calidad percibida con la satisfacción del cliente (Alet i Vilaginés, 2000; Dentom, 1991; Heredia, 2001; López y Gadea, 1998; Senlle y Villar, 1996)”*.

- ✓ Siguiendo con Palacios Gómez (2007, p. 34), indica que *“la práctica mercadotécnica y de la gestión de la calidad no considera que existan diferencias operativas entre calidad del servicio y satisfacción del cliente”*.

*“Igualmente resulta discutible que sea imprescindible medir las expectativas del cliente [...] incluir la medida de las expectativas, del nivel ideal de servicio o de la importancia atribuida a los distintos aspectos del mismo presenta dificultades metodológicas considerables, pues dificulta la comprensión del cuestionario, sobre todo si este es autoadministrado (Bielen y D’Hoore, 2002; Carman, 1990; Cronin y Taylor, 1994; Hunt, 1977) y además encarece la investigación”*.

- ✓ Velandia, Ardon y Jara (2007, p. 151) consideran que *“mientras que los juicios sobre la calidad conllevan una mayor estabilidad en el tiempo y se refieren a dimensiones muy específicas que tienen que ver con los atributos del producto, las expresiones de satisfacción pueden cambiar en cada transacción y, si bien pueden estar determinadas por dimensiones de calidad, también pueden provenir de fuentes que no están relacionadas con ellas”*.

*“La calidad del resultado o del producto es una de las medidas usadas para conocer la satisfacción [...] el uso de la calidad es considerado como uno de los métodos directos para evaluar la satisfacción” (p. 152).*

Los mismos autores mencionan posteriormente (p. 156) la existencia de una identificación de las dimensiones y aprecian que *“desde el punto de vista analítico y práctico, esas evaluaciones se puede interpretar y utilizar para medir la satisfacción”*.

*“Las mediciones de la calidad percibida de los servicios de atención primaria [...] se pueden asumir como indicadores de la satisfacción”* (p. 165).

D.2.- Relación causal entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente externo.

La relación causal entre ambos constructos se valora en ambos sentidos de tal forma que existen autores que defienden que la satisfacción es causa de la calidad, mientras que otros aseguran que es la calidad percibida la que causa la satisfacción.

Gil Saura et al. (2004, p. 30) mencionan que *“de acuerdo con Brady et al. (2002) han existido tres posiciones claramente diferenciadas en la literatura: (1) la que sugiere la inexistencia de relación entre la calidad y satisfacción: ninguna puede ser antecedente de la otra; (2) la que argumenta que la satisfacción actúa como antecedente de la calidad (p. e. Bitner, 1990; Bolton y Drew, 1991; Carman, 1990; Boulding et al., 1993); y (3) la posición dominante, que establece el orden causal inverso siendo la satisfacción la consecuencia de la calidad (p. e. Parasuraman et al. 1988; Anderson y Sullivan, 1993; Cronin y Taylor, 1992; Spreng y Mackoy, 1996; De Ruyter et al. 1997; Lee et al., 2000; Choi et al., 2002)”*.

Para los autores Martínez-Tur, Peiró y Ramos 2001, existe un problema añadido, pues desde el punto de vista aplicado o de la labor de los gestores, el concepto de calidad suele confundirse con el de satisfacción, siendo habitual que los profesionales no los distingan a la hora de gestionar sus servicios.

Zeithaml y Bitner (2002, p. 95) muestran la dificultad de separar y diferenciar ambos constructos, si bien *“la satisfacción del cliente es influida por las características del producto o servicio y las percepciones de la calidad. También actúan sobre la satisfacción las respuestas emocionales de los clientes, lo mismo que sus atribuciones y sus percepciones de equidad”*. Los autores afirman que *“la satisfacción del cliente en cuanto a un producto o servicio está*

*influenciada significativamente por la evaluación que se hace de él sobre las características del producto o servicio”.*

Varela, Rial Boubeta y García Cueto (2003) cuestionan la relación causal entre la calidad percibida y la satisfacción. Estos autores definen la calidad como la capacidad que tiene una organización para satisfacer las necesidades de sus consumidores y determinan que *“el indicador externo más frecuentemente utilizado ha sido el estudio de la satisfacción del usuario”* (p. 657).

Se reproduce la figura 2.51 de la página 239. En ella, Alén y Fraiz (2006) aprecian la valoración de diferentes autores sobre la relación causal entre satisfacción y calidad del servicio, así como el sentido de sus valoraciones.

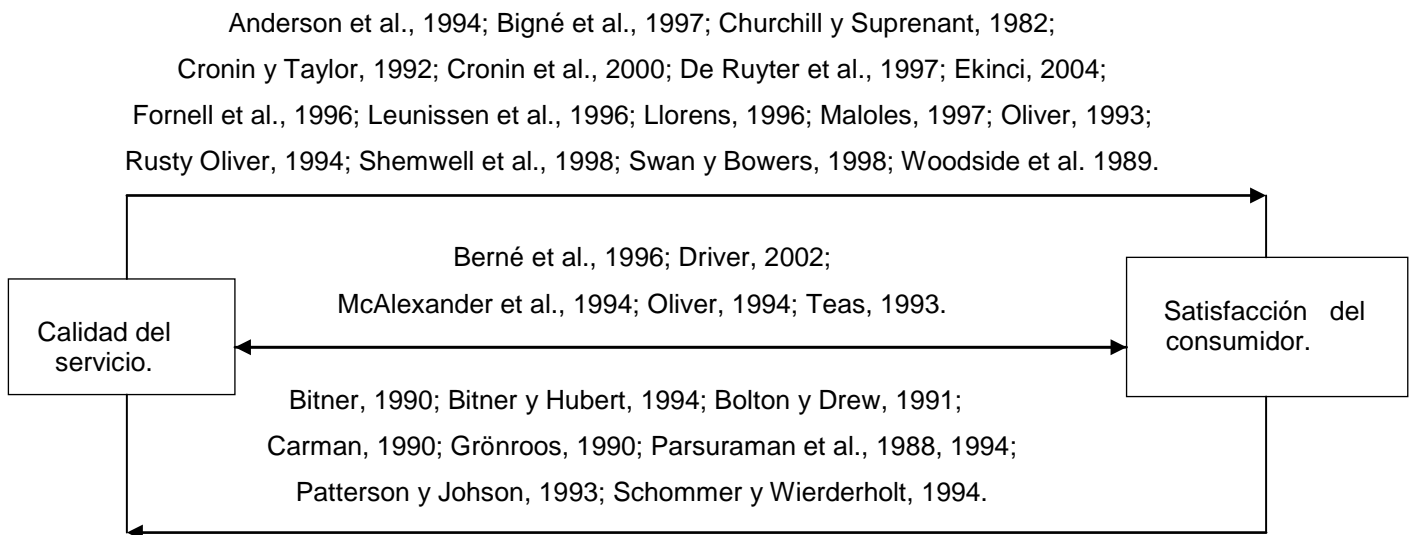


Figura 2.51. Resumen de las relaciones causales entre la satisfacción y la calidad de servicio.

Fuente: Alén y Fraiz (2006, p. 256).

### **6.1.2 Pluralidad en las dimensiones determinantes de la satisfacción del cliente interno, su aplicación en organizaciones de actividad física.**

En el marco teórico, se ha comprobado la existencia de numerosos autores que consideran la satisfacción del cliente interno como un constructo pluridimensional que está determinado por diferentes factores, ya sean de origen personal, laboral o producidos por las interrelaciones existentes entre estos.

En este sentido, se puede comprobar cómo los mencionados factores planteados en los diferentes estudios muestran la variedad y complejidad de las dimensiones que determinan el constructo. Tal es así, que los diferentes modelos organizativos, así como las diferentes teorías de la motivación laboral, tratan de influir sobre las dimensiones encontradas con determinados propósitos. Es necesario destacar el hecho de que no ha sido posible localizar estudios que pretendan analizar la satisfacción del cliente interno en el ámbito de los centros de *fitness* y *wellness*, por lo que las comparaciones se han efectuado básicamente con estudios en diferentes sectores laborales.

Como ya se ha expuesto anteriormente, el profesor Bonet Pascual está realizando una ambiciosa investigación acerca de la situación laboral de los profesionales del sector del *fitness*.

Esta complejidad de dimensiones se refleja en los diferentes instrumentos que se han diseñado para medir el constructo satisfacción del cliente interno y, concretamente, en la familia de cuestionarios utilizada en este trabajo. En el apartado 2.3.1.6 de la página 180, se pueden apreciar los procedimientos de medición de la satisfacción del cliente interno posiblemente más usados.

Los resultados obtenidos en el presente estudio y la determinación de las dimensiones que comprenden la satisfacción de los clientes internos (utilizando el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró en técnicos de clases colectivas y acondicionamiento físico en centros de actividad física) han concluido la existencia de seis factores: «satisfacción con el estilo de dirección», «satisfacción intrínseca y el sueldo», «satisfacción con el acondicionamiento de las instalaciones», «satisfacción con las oportunidades profesionales», «satisfacción con el mantenimiento de instalaciones» y «satisfacción con los objetivos y metas del trabajo». Dichas dimensiones son similares a las de otros estudios analizados independientemente de que estos tengan, o no, relación alguna con los efectuados en centros de actividad física. El orden de las diferentes dimensiones examinadas en la familia de instrumentos de medición de la satisfacción laboral de Meliá y Peiró se indica en la tabla 6.1.

Tabla 6.1. Distribución ordenada de las diferentes dimensiones. Cliente interno.

DIMENSIONES	INSTRUMENTOS UTILIZADOS						Act. física
	S4/82	S20/23	S10/12	S21/26	Ovejero	García	
S. supervisión	1	1	1	1	3	1	1
S. ambiente físico	2	2	2	4	2	3	4 y 5
S. prestaciones recibidas	3 y 5	3	3	2	4 y 5	5	3 y 4
S. intrínseca del trabajo	4	4		3	1	4	2
S. participación	1	5		1		2	1
S. relaciones personales	6						
S. cantidad de producción				5			6
S. calidad de producción				6			6

Fuente: Elaboración propia basada en: Meliá, Peiró y Calatayud (1986); García Álvarez y Ovejero Bernal. (1998); Meliá y Peiró (1989); Meliá y Peiró (1989); Ovejero, García Álvarez y Fernández Alonso. (1998); Meliá et al. (1990),

### 6.1.3 Pluralidad en las dimensiones determinantes de la satisfacción del cliente externo, su aplicación en organizaciones de actividad física.

Se hace necesario volver a recordar la complejidad mostrada en relación con la definición del constructo satisfacción del cliente externo y la dificultad en diferenciarlo del constructo calidad percibida. Determinados autores consideran la calidad percibida y la satisfacción como conceptos muy próximos. Sirva de muestra el paradigma de la desconfirmación de las expectativas, ampliamente analizado en este estudio. Gil Saura et al. (2004) sugieren un nuevo concepto, el valor, como la motivación de las decisiones de compra de los clientes.

Para Zeithmal y Bitner (2002), es en el encuentro de servicio o momento de la verdad cuando se tienen en consideración los elementos que contribuyen a construir la satisfacción del cliente externo.

En el ámbito de las organizaciones de actividad física, se presenta la tabla 6.2 en la que se recogen los estudios sobre la satisfacción del cliente externo quizá más notorios, incluyendo las dimensiones determinadas.

Tabla 6.2. Estudios y dimensiones determinantes de la satisfacción del cliente externo. Estudios realizados en la actividad física.

<b>AUTOR</b>	<b>año</b>	<b>DIMENSIONES</b>
González-Romá, Peiró, Meliá, Valcárcel, Balaguer y Sancerni	1989	Satisfacción con el personal; satisfacción con los servicios auxiliares; satisfacción con los espacios anexos, mantenimiento y limpieza; satisfacción con los medios de transporte, aparcamiento y espacios suficientes para las actividades, y satisfacción con aspectos relacionados con la funcionalidad de las instalaciones.
Kim y Kim (QUESC)	1995	Ambiente; actitud de los empleados; fiabilidad; información; programación; consideraciones personales; precio; exclusividad; privacidad; conveniencia; estimulación, y oportunidad social.
Moreno (CADPA)	1997	Satisfacción con las condiciones higiénicas de la instalación, con los espacios en la instalación, con el personal de la misma y con los aspectos propios del programa.
Crompton y MacKay	1998	Seguridad, capacidad de respuesta, fiabilidad y tangibilidad.
Barandiaran	1998	Accesibilidad humana y material, dinamización e instalaciones.
Cristóbal y Gómez	1999	Servicios anexos, personalidad del equipo, instalaciones físicas y nivel de la plantilla
Marín	2001	El monitor es el factor que más incide.
Mundina, Quintanilla, Sanpedro, Calabuig y Crespo	2005	Elementos tangibles, personal, servicios complementarios y accesibilidad.
Bodet	2006	Factores clave, factores básicos, factores secundarios y factores añadidos.
Dorado	2006	Amplio estudio sobre la satisfacción de usuarios en instalaciones municipales, conceptualización, comportamientos, medición y repercusión.
Dorado y Gallardo	2004b	Factor recursos económicos, factor recursos humanos, factor recursos materiales e instalaciones deportivas y factor funcionamiento en general.
Dorado	2007	Coste, personal, instalaciones, funcionamiento general, calidad y quejas.
Anaya y Suárez (ESL-VP)	2007	Diseño del trabajo, condiciones de vida asociadas al trabajo, realización personal, promociones y superiores, y salario.

Calabuig; Quintanilla y Mundina (Neptuno)		Clases, tiempo libre, limpieza, entorno acuático, comida, comida complementaria, material náutico, horarios, conserjería y teoría.
Nuviala, Tamayo Iranzo y Falcón. (EPOD)	2008	Técnicos deportivos, recursos materiales, actividades e imagen de la organización.
Calabuig (EVENTQUAL)	2009	Elementos tangibles, accesibilidad, personal, servicios complementarios y relación entre espectadores.

Fuente: Elaboración propia basada en los diferentes autores mencionados.

Como puede apreciarse, la determinación de la satisfacción del cliente externo puede considerarse multidimensional tanto en el ambiente de la actividad física como en el de otros tipos de servicios, un hecho que coincide con los resultados de este estudio.

Los resultados del presente estudio presentan las dimensiones de: «Comportamiento de los empleados», haciendo referencia a su disposición a ayudarles, su rapidez, a responder a sus preguntas, su apariencia cuidada, etc.; «Comportamiento de la empresa», en la que se engloban el servicio exento de errores, el sincero interés en solucionar sus problemas, etc.; «Servicios de la organización», en relación con la personalización del servicio; «Equipamientos», las instalaciones modernas y atractivas; «Horarios» de apertura convenientes para el cliente.

#### **6.1.4 Características psicométricas de los instrumentos utilizados en la determinación de la satisfacción del cliente interno, su aplicación en organizaciones de actividad física.**

Centrando estas características psicométricas en los diferentes instrumentos de la familia de satisfacción laboral (Meliá, Peiró, Calatayud 1986 cuestionario S4/82; Meliá y Peiró, 1998a cuestionario 20/23; Meliá y Peiró, 1998b cuestionario S10/12, y Meliá et al., 1999 cuestionario S21/26) que se han utilizado en diferentes muestras y ambientes –siempre desde una perspectiva española–, se comparan las diferentes características psicométricas de los mencionados instrumentos. Los resultados han sido ratificados por otros autores

con diferentes muestras y en diferentes ambientes (Ovejero Bernal y García Álvarez, 1998, y García Álvarez y Ovejero Bernal, 1998).

A continuación, se presenta un cuadro resumen de las características psicométricas más destacadas.

Tabla 6.3. Características psicométricas de los cuestionarios utilizados, satisfacción cliente interno.

Instrumento	S4/82	S20/23	S10/12	S21/26	Ovejero	García	Actividad física
N.º ítems	82	23	12	26	23	23	<b>23</b>
N.º factores	6	5	3	6	5	5	<b>6</b>
Alpha de Cronbach	.95	.92	.88	.90	.92	.90	<b>.932</b>
Varianza	69.74	63.16	64.57	60.8	70.3	71.9	<b>76.76</b>

Fuente: Elaboración propia basada en: Meliá, Peiró y Calatayud (1986); García Álvarez y Ovejero Bernal. (1998); Meliá y Peiró (1989); Meliá y Peiró (1989); Ovejero, García Álvarez y Fernández Alonso. (1998); Meliá et al. (1990),

Como se puede apreciar, los resultados del presente estudio en empresas de actividad física con el instrumento S20/23 presentan valores psicométricos similares en el alpha de Cronbach y superiores en valor de la varianza, lo que supone que las dimensiones mencionadas explican mejor el constructo propuesto.

### **6.1.5 Características psicométricas de los instrumentos utilizados en la determinación de la satisfacción del cliente externo, su aplicación en organizaciones de actividad física.**

Este apartado se centra en las características mostradas con los instrumentos servqual y servperf al considerarlos, evidentemente, más próximos al estudio efectuado. Eso permite una comparación eficaz.

Se muestran (tabla 6.4) los valores psicométricos obtenidos por García Mestanza y Díaz Muñoz (2008) con la misma muestra y con instrumentos diferentes. Se indican los valores alcanzados en este trabajo.

Los datos indican una similitud en los valores del alpha de Cronbach y valores superiores en la varianza alcanzada en el presente estudio.

Tabla 6.4. Características psicométricas de los cuestionarios utilizados, satisfacción cliente externo.

INSTRUMENTO	SERVQUAL (1985)	SERVPERF	SERVQUAL modificado (1988)	SERVPERF revisado	ACTIVIDAD FÍSICA
N.º ítems	97	22	22	22	<b>22</b>
N.º factores	10	4	5	3	<b>5</b>
Alpha de Cronbach	.944	.927	.954	.945	<b>.961</b>
Varianza	62.5	58.34	63.10	58.68	<b>75.359</b>

Fuente: Basado en García Mestanza y Díaz Muñoz (2008).

En la tabla 6.5, se pretende mostrar la posible agrupación de las dimensiones de los diferentes estudios. Como se puede observar, las dimensiones que se obtienen con el presente estudio basadas en actividades físicas se aprecian en diferente orden; sin embargo, esta diferencia debe considerarse ya que se fundamenta en un contexto distinto.

Tabla 6.5. Distribución ordenada de las diferentes dimensiones. Clientes externos.

PARASURAMAN, ZEITHAML Y BERRY		ACTIVIDAD FÍSICA	CARMAN		
Servqual	Servqual revisado	Servperf	Neumáticos	C. Colocación	Clínica dental
1. Tangibilidad	1. Tangibilidad	<b>4. Equipamiento</b>	1. Tangibilidad	1. Tangibilidad	1. Tangibilidad
2. Fiabilidad	2. Fiabilidad	<b>2. C. Empresa</b>	2. Fiabilidad	2. Fiabilidad	2. Fiabilidad
3. Capacidad de respuesta	3. Capacidad de respuesta	<b>1. C. Empleados</b>	3. Capacidad de respuesta	3. Capacidad de respuesta	
4. Comunicación			4. Seguridad	4. Seguridad	4. Seguridad
5. Credibilidad			5. Cortesía		
6. Seguridad	4. Seguridad				
7. Profesionalidad		<b>3. Servicios de la organización</b>			
8. Cortesía					
9. Comprensión	5. Empatía			5. Atención personal	
10. Accesibilidad		<b>5. Horarios</b>	6. Accesibilidad	6. Accesibilidad	
				7. Conveniencia	7. Conveniencia
					8. Coste

Fuente: Elaboración propia basada en Carman (1990).

## 6.2 DISCUSIÓN DE CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS

El conocimiento de las características sociales y demográficas de los clientes (internos y externos) constituye una necesidad para plantear soluciones operativas.

Las características consideradas como más relevantes por diferentes autores son las que se indican en la tabla 6.6.

En este apartado, se pretende comparar los resultados obtenidos con el presente estudio y los hallados por otros ya sea en el ámbito nacional o regional.

Tabla 6.6. Características sociodemográficas analizadas.

<b>CLIENTES INTERNOS</b>	<b>CLIENTES EXTERNOS</b>
Género	Género
Edad	Edad
Nivel de estudios	Formación académica
Tipo de contrato	
Dedicación	Frecuencia de uso
Antigüedad	Antigüedad

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.1 En relación con las variables sociodemográficas de los clientes internos.

No ha sido posible documentar estudios basados en el cliente interno en organizaciones de actividad física. Solamente se han documentado estudios en profesores de educación física siendo de difícil comparación (Díaz González, 2005). Igualmente se cita a Rimbau Qilabert (2003) quien estudia la eventualidad de trabajadores en actividades de *fitness*.

## 6.2.2 En relación con las variables sociodemográficas de los clientes externos.

Los resultados obtenidos en los diferentes estudios y análisis efectuados con los clientes externos en los contextos de actividad física son muy homogéneos en el tiempo. Se han realizado en los niveles nacional o regional, y destacan, entre otros, los de: Peiró (1987); González Roma et al. (1989); Ramos (1991); Martínez del Castillo (1992); Martínez-Tur, Peiró y Ramos (1995); García Ferrando (1996; 2001; 2006a,b); Moreno, Rodríguez García y Martínez Moreno (1998); INE (2004); Dorado (2006); Redondo (2006); SportCultura (2007); Moreno Murcia, Cervelló Gimeno y Martínez Camacho (2007); Moscoso y Moyano (2009), y el Centro de Investigaciones Sociológicas (2010).

En relación con la Comunidad de Madrid, el trabajo de la Asociación Madrileña de Empresarios Deportivos (ASOMED) y la Universidad Europea de Madrid (UEM) (2005) sobre los hábitos deportivos en la comunidad de Madrid destacan entre sus conclusiones: que la frecuencia de práctica es de 3 o más días a la semana en el 43.1% de los casos, y en el casos de 2/3 días de frecuencia un 36.5%; que el lugar de práctica más habitual es la naturaleza con un 44.8%, y los centros privados con un 38.5%; la franja horaria más utilizada es entre las 16h y las 20h con un 37%.

Tabla 6.7 Resumen de los datos sociodemográficos obtenidos.

CLIENTES INTERNOS			CLIENTES EXTERNOS		
	M	H		M	H
1. Género	31 (51.70%)	29 (48.30%)	1. Género	435 (74.5%)	130 (22.30%)
2. Edad media	31.41	32.27	2. Edad media	36.32	37.16
3. Estudios	F.P. 15 (50%)	16 (59.25%)	3. Estudios	F.P. 95 (22.51%)	28 (22.22%)
	Lic. 12 (40%)	8 (29.62%)		Lic. 286 (67.77%)	77 (61.11%)
4. Contrato	Event. 17	14	4. Asistencia	3 h. ó menos	320 (54.80%)
	Fijo 9	10		4h . ó más	264 (45.20%)
TOTAL			TOTAL		
5. Dedicación	3 h. ó menos	31 (51.66%)	5. Antigüedad	3 años ó menos	411 (70.37%)
	4 h. ó más	29 (48.33%)		4 a. ó más	147 (25.17%)
6. Antigüedad	3 años ó menos	43 (71.66%)			
	4 a. ó más	12 (20%)			

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3 RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES INTERNOS Y LOS EXTERNOS.

A lo largo del estudio se han presentado diferentes variables que pueden tener interés en la gestión de organizaciones. Han sido estudiadas en función de su influencia sobre la satisfacción del cliente interno tales como la calidad de vida, clima laboral, estrés laboral, absentismo, rotación del personal, etc. Sin duda la más estudiada corresponde a la productividad.

Centrados en este trabajo, interesa fundamentalmente la relación entre la satisfacción del cliente interno y su influencia en el externo. Se han mostrado diferentes estudios, en empresas de servicios sin relación con la actividad física, y se ha comentado que la bibliografía no se muestra concluyente.

Para unos autores existe una correlación entre ambos constructos, otros presentan criterios diferentes. Se muestran los análisis de Robbins (2004) ver año de la última edición, Sánchez Cañizares (2008), Margelef et al. (2011).

Robbins (2004, p. 83) comenta *“Es más que probable que si los empleados están satisfechos sean más corteses, animados y sensibles, lo cual es apreciado por los clientes”*. *“La pruebas indican que los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y lealtad de los clientes”* (Bitner, Booms y Mohr, 1994; Griffith, 2001).

Sánchez Cañizares (2008) muestra una relación de débil a moderada (Kim, 1984; Iaffaldano y Muschinsky, 1985; Thomas y Velthouse, 1990; Lawler et al., 1992; Rogers et al, 1994; Fosam et al., 1998; Ugboro y Obeng, 2000; Judge et al., 2001). De igual forma presenta estudios cuya relación se presenta mediada por otra característica como el clima organizativo (Schneider y Bowen, 1985).

Margalef et al. (2011, p. 344) *“Podemos constatar que en algunos casos se ha concluido que el impacto de la satisfacción del trabajador en la satisfacción del cliente es una relación directa y positiva, mientras que en otros no obtienen relaciones significativas e incluso hay algún caso donde se ha detectado una relación negativa. Además, los estudios realizados principalmente a lo largo de la última década se decantan por indicar la necesidad de cualificar la relación satisfacción empleado-satisfacción cliente a partir de diversas variables que pueden interactuar en ella”*.

La relación existente entre la satisfacción de los clientes internos y la satisfacción de los clientes externos puede considerarse desde cuatro enfoques:

- ❖ Algunos autores señalan, efectivamente, la existencia de una relación entre ambos constructos, Pérez Campdesumñer et al. (2003) y Hikimura (2005).
- ❖ Un segundo grupo considera que, aun existiendo una relación entre los constructos, la relación empírica mostrada es de débil a moderada, Ugboro y Obeng (2000), y Judge et al. (2001).
- ❖ Margalef et al. (2011) recogen estudios en los que la citada relación es negativa, como en el caso de Silvestro y Cross (2000).
- ❖ De la misma forma, se pueden agrupar en un cuarto apartado a aquellos autores que consideran que dicha relación se muestra por medio de otra característica, ya sea el clima laboral (Tsai, 2001; Yoon et al., 2001, y Schneider et al., 2005), la productividad (Robbins, 2004), el éxito empresarial (Setó Pamies, 2004).

Los resultados mostrados en el presente estudio muestran una relación entre los constructos débil, y pudiera estar mediada por alguna característica sociodemográfica.

Los profesionales estudiados desarrollan la profesión durante pocas horas semanales (el 51,66% tiene 3 o menos horas semanales) y con una rotación importante (el 71,66% tienen 3 años o menos). El 20% de los trabajadores tienen una formación de licenciado.

Quizás el incremento en dedicación semanal, la disminución de la rotación y un incremento en formación profesional podría incidir en que los profesionales del sector pudieran incrementar su satisfacción y podrían incidir sobre el “contagio emocional” que comenta Margalef et al. (2011). Como comenta Robbins (2004, p. 83) *“como los empleados satisfechos rotan menos, es más probable que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio con experiencia. Estas cualidades favorecen la satisfacción y lealtad de los clientes”*.

## 6.4 CONCLUSIONES.

A la luz de los análisis realizados, puede concluirse que:

Con relación al objetivo mediante el que se pretendía obtener los instrumentos de medida de la satisfacción del cliente interno y externo más adecuados para utilizarlos en centros de actividad física, puede afirmarse que:

- ✚ El cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989), empleado con técnicos de clases colectivas y de acondicionamiento físico, presenta una adaptación adecuada a las condiciones específicas de las organizaciones de actividad física.
- ✚ El cuestionario de satisfacción Servperf, de Cronin y Taylor (1992), utilizado con los alumnos de clases colectivas y de acondicionamiento físico, presenta una adaptación adecuada a las condiciones específicas de las organizaciones de actividad física.

Con relación al objetivo por el que se pretendía acreditar la fiabilidad y validez de los cuestionarios utilizados y teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede concluir que:

- ✚ El cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989), usado con técnicos de clases colectivas y de acondicionamiento físico (clientes internos), presenta unas medidas psicométricas de fiabilidad y validez muy aceptables.
- ✚ El cuestionario de satisfacción Servperf, de Cronin y Taylor (1992), empleado con los alumnos (clientes externos) de clases colectivas y de acondicionamiento físico, presenta unas medidas psicométricas de fiabilidad y validez muy aceptables.

Con relación al objetivo por el que se deseaba estudiar las posibles dimensiones o factores que componen los constructos de satisfacción del cliente interno y externo, y a la vista de los resultados obtenidos, puede afirmarse con respecto a las dos muestras estudiadas que:

- ✚ La satisfacción del cliente interno de los centros de actividad física – concretamente, los técnicos de clases colectivas– presenta seis dimensiones que justifican el constructo:
  - ❖ «Satisfacción con el estilo de dirección».
  - ❖ «Satisfacción intrínseca y el sueldo».
  - ❖ «Satisfacción con el acondicionamiento de las instalaciones».
  - ❖ «Satisfacción con las oportunidades profesionales».
  - ❖ «Satisfacción con el mantenimiento de las instalaciones».
  - ❖ «Satisfacción con los objetivos y metas del trabajo».
  
- ✚ La satisfacción del cliente externo de los centros de actividad física – concretamente, los alumnos de clases colectivas– presenta cinco dimensiones que justifican el constructo:
  - ❖ «Satisfacción con el comportamiento de los empleados».
  - ❖ «Satisfacción con el comportamiento de la organización».
  - ❖ «Satisfacción con los servicios de la organización».
  - ❖ «Satisfacción con los equipamientos».
  - ❖ «Satisfacción con el horario».

Por lo que se refiere al objetivo que ha pretendido analizar la posible relación entre las dimensiones de los constructos señalados. Los resultados obtenidos son:

- ✚ La correlación entre las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente interno es elevada.
  
- ✚ También lo es la correlación entre las dimensiones que determinan la satisfacción del cliente externo.

- ✚ Sin embargo, los valores que correlacionan la satisfacción del cliente interno con la satisfacción del cliente externo son bajos, por lo que, en los centros de actividad física investigados y con los datos analizados, puede afirmarse que no existe correlación entre dichos constructos en las muestras observadas en el presente estudio.

Con respecto al objetivo por el que se han analizado las características sociodemográficas de los clientes internos y externos.

De la información obtenida, y en relación con los clientes internos, se deduce que:

- La proporción de géneros es similar.
- En cuanto a la edad, se constata la misma cantidad de técnicos con menos de 30 años que los que sobrepasan dicha edad.
- Su nivel de estudios es mayoritariamente de Formación Profesional o inferior, y se aprecia una distribución similar entre hombres y mujeres. Por otro lado, hay más mujeres que hombres con licenciatura o estudios superiores.
- Considerando el tipo de contrato, destacan los eventuales sobre los fijos.
- Su dedicación profesional al centro es diversa. Si bien podría destacar la existencia de un amplio porcentaje de trabajadores con un pequeño número de horas de dedicación al centro, existe otro grupo que dedica media jornada o una jornada laboral completa.
- Respecto a la antigüedad en el centro, es de reseñar la poca antigüedad, un factor que se repite en hombres y mujeres.

Asimismo y a la vista de los resultados obtenidos, se puede concluir en relación con los clientes externos que:

- Predomina el género femenino sobre el masculino.
- Con relación a la edad, sobresale el grupo de entre 30 y 45 años, seguido por el que presenta una edad superior a los 45 años.
- La formación académica de los clientes externos es mayoritariamente licenciatura o superior, y son más las mujeres que los hombres con este nivel de estudios.
- Con relación a la frecuencia de uso, el mayor porcentaje se presenta en el rango de 3 días semanales.
- En cuanto a la antigüedad en el centro, se puede apreciar un amplio porcentaje de clientes externos con una antigüedad igual o inferior a tres años.



## ***CAPÍTULO 7º.:***

---

## ***BIBLIOGRAFÍA.***

---

**7.1 Referencias bibliográficas.**

**7.2 Anexos.**

## 7.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Ablondi, J. (edit.) (2008). *The IHRSA European Market Report: The size and scope of the health club industry*. San Diego: IHRSA Success by Association.
- Ablondi, J. (edit.) (2010). *The 2010 European Health Club Report: The size and scope of leading markets*. San Diego: IHRSA Success by Association.
- Ablondi, J. (edit.) (2011). *2011 IHRSA Internacional Report. Size & scope of key Health club Markets*. San Diego: IHRSA Success by Association.
- Absher, J., Milne, I., Crilley, G. y Howat, G. (1994). *Protocols for Customer Service Quality Questionnaire*. University of South Australia. Recuperado el 24, de enero del 2009, de la fuente [www.ingentaconnect.com](http://www.ingentaconnect.com).
- Absher, J., Howat, G., Crilley, G. y Milne, I. (1996). Toward Quality Customer Service: Market Segment Differences for Sports and Leisure Centres. *Australian Leisure*, 7 (1), 25-28.
- AENOR. (2007). Deporte y sistemas de gestión. *Instalaciones Deportivas XXI*, 151, 22-26.
- Aguirre García, M.S. y Aparicio de Castro, M.G. (2000). Fidelidad del cliente y marketing interno: un modelo ampliado de la cadena de la lealtad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), 79-88.
- Agut Nieto, S. y Carrero Planes, V. (2007). Contribución al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23 (2), 203-225.
- Albizu, E. (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Alcaide Hernández, F. (2009). *Fútbol fenómeno de fenómenos*. Madrid: Leo.
- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC editorial.
- Alcover de la Hera, C., Martínez Iñigo, D., Rodríguez Mayo, F. y Domínguez Bilbao, R. (2004). *Introducción a la Psicología del Trabajo*. Madrid: Mac Graw Hill.

- Aldas Manzano, J., Miguel Romero, M.J. y Sancho Esper, F.M. (2008). La intención de consumo de alcohol de los jóvenes en el marco de la teoría de la socialización del consumidor. En *XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, (p. 48). Gran Canarias, Maspalomas. 17-19 de septiembre.
- Alén González, M.E. y Fraiz Brea, J.A. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor, su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Investigación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 251-272.
- Alén González, M.E. y Mazaira Castro, A. (s.f.). Calidad de servicio y satisfacción. ¿Antecedente o consecuente?. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. Recuperado el 2, de abril del 2008, de la fuente [www.acede.org/index/archivos](http://www.acede.org/index/archivos).
- Alet, J. (1994). *Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestión 2000.
- Alet González, M.E. y Fraiz Brea, J.A. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo rural. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12 (1), 251-272.
- Alexandris, K., Zahariadis, K., Tsozbatzoudis, Ch. y Grouios, G. (2004). An empirical investigation of the relationships among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in a health club context. *European Sport Management Quarterly*, 4, 36-52.
- Alfaro, J., González, C. y Pina, M. (2001). *Economía y Organización de Empresas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Algar, R. (2010). Reporte 2010 del sector de gimnasios "Low Cost" en el Reino Unido. *Sport Managers*, 72, 16.
- Alonso, J. (1978). La toma de decisiones familiares. *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial y Marketing (CUPEMA)*, 4 (2), 109-119.
- Alonso, J. (1987). *El Comportamiento del Consumidor: una aproximación teórica con estudios empíricos*. Madrid: Instituto Nacional de Consumo.

- Alonso-Dos-Santos, M., Calabuig, F., Pérez, C. y Montoro-Rios, F. (2012). Intención de asistencia a un evento deportivo: el efecto de las emociones. Libro de actas del *XXIV Congreso nacional de Marketing AEMARK 2012*. Mallorca: 12 – 14 septiembre.
- Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 24 (1), 25-40.
- Alonso Rivas, J. (1992). El comportamiento del consumidor: un planteamiento general. *Estudios sobre Consumo*, 23, 11-17.
- Alonso Rivas, J. (2001). *El Comportamiento del Consumidor. Decisiones y estrategias de Marketing*. (4a. ed.). Madrid: ESIC.
- Alonso Rivas, J. y Grande Esteban, I. (2004). *Comportamiento del consumidor decisiones y estrategias de marketing*. (5a. ed.). Madrid: ESIC.
- Alonso Morillejo, E. (2002). La satisfacción laboral como indicador de Calidad. *Capital Humano*, 151, 38-42.
- Álvaro Estramiana, J.L. y Garrido Luque, A. (2006). Trabajo, ocupación y bienestar. En Garrido Luque, A. (Coord.). *Sociopsicología del Trabajo* (pp. 99-132). Madrid: UOC.
- Álvarez del Blanco, R. (1998) "Calidad percibida: motor del valor de la marca" *Alta Dirección*, 197, 77-104.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 9 (1-2), 121-133.
- American Psychological Association (2009). *Manual de estilo de publicaciones*. México: Manual Moderno.
- Anaya Nieto, D. y Suárez Riveiro, J.M. (2007). Satisfacción laboral de los profesores de Educación Infantil, Primaria y Secundaria. Un estudio de ámbito nacional. *Revista de Educación*, 344 (4), 217-243.
- Anderson, E., Fornell, C. y Lehmann, D. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66.
- Anderson, E.W. y Sullivan, M.W. (1993). The antecedents and consequences satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12, 125-143.

- Andreu Simón, L. (2002). Análisis de la satisfacción en la experiencia del consumidor: una aplicación en empresas de servicios de ocio y turismo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8 (3), 199-214.
- Antón, C. y González, L. (2000). Evidencia empírica de la naturaleza multidimensional del compromiso con la organización. En Tomás Agulló, E., Remeseiro, C. y Fernández Alonso J.A. (Eds). *Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos Nuevas Aproximaciones*, (pp. 344-349). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Apaolaza, V., Hartmann, P. y Zorrilla, P. (2005). Asociación de la marca, satisfacción y costes de cambio: factores determinantes de la lealtad del cliente de energía doméstica. En *Actas del XVII Encuentros de profesores universitarios de Marketing*, (pp. 579-596). Madrid 22/23 septiembre.
- Aranguren, J. (1998). La Contabilidad Analítica como Sistema de Información en la Implantación del Plan de Calidad en la Entidad Deportiva. En Martínez del Castillo, J. (comp.). *Deporte y Calidad de Vida. Investigación Social y Deporte nº 4*, (pp. 247-259). Madrid: AEISAD, Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Ares Parra, A. (2008). Liderazgo de los equipos de trabajo. En De la Fuente Anuncibay, R. y De Diego Vallejo, R. *Estrategias de liderazgo y desarrollo de personas en las organizaciones*, (pp. 167-175). Madrid: Pirámide.
- Arnould, E.J. y Price, L.L. (1993). River magic: extraordinary experience and the extended service experience. *Journal of Consumer Research*, 20 (1), 25-45.
- Asociación Madrileña de Empresarios Deportivos (ASOMED) y Universidad Europea de Madrid (UEM) (2005). Estudio sobre los hábitos deportivos de la Comunidad de Madrid. *Instalaciones Deportivas XXI*, 138, 64-69.
- Azorín, F. y Sánchez Crespo, J.L. (1994). *Métodos y aplicaciones del muestreo*. Madrid: Alianza Universidad Textos.
- Babakus, E., y Boller, G.W. (1992). An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24 (3), 253-268.
- Babin, B.J., Darden, W.R. y Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20, 644-656.

- Balaguer, I., Castillo, I., Duda, J.L. Y Tomás I. (2009). Análisis de las propiedades psicométricas de la versión española del cuestionario de clima en el deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 18 (1), 73-83.
- Barandiaran Iturriaga, M.S. (1999). *La Satisfacción de los usuarios de bibliotecas y polideportivos municipales: desarrollo de un modelo para la medición de los factores implicados*. Tesis doctoral editada. Bilbao: Instituto Vasco de Administración Pública.
- Barberá Heredia, E. (s.f.). Marco conceptual e investigación de la motivación humana. *Revista electrónica de Motivación y Emociones. REME*, 2(1). Recuperado el 15, de febrero del 2008, de la fuente [www.reme.uji.es](http://www.reme.uji.es).
- Barles Arizón, M.J., Bravo Gil, R. y Fraj Andres, E. (2006). La toma de decisiones familiares de compra: un estudio exploratorio sobre las tácticas de influencia entre los cónyuges. *Estudios sobre consumo*, 77, 39-55.
- Barranco Saíz, F.J. (2000). *Marketing Interno y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Barrera Barrera, R. y Reyes Rodríguez, M.C. (2003). Análisis comparado de las escalas de medición de las escalas de medición de la calidad de servicio. *La Empresa Familiar en un Mundo Globalizado. Actas de las XIII Jornadas Hispano-Lusas*. (pp. 285-294). Lugo: Universidad de Santiago de Compostela.
- Bassat, L. (2001). *El libro rojo de la publicidad*. Barcelona: De bolsillo.
- Batista Foguet, J.M. y Coenders Gallart, G. (2000). *Modelo de Ecuaciones Estructurales*. Madrid: La Muralla.
- Bearden, W.O. y Netemeyer, R.G. (1999). *Handbook of Marketing scales*. (2<sup>o</sup> ed.). London: Sage publications.
- Berenguer Contrí, G., Gil Saura, I. y González-Gallarza Granizo, M. (2001). La satisfacción del consumidor. El método del incidente crítico. En Ruiz de Maya, S. y Alonso Rivas, J. *Experiencias y casos de comportamiento del consumidor*, (pp. 266-283). Madrid: ESIC.
- Berné Manero, C., Múgica Grijalba, J.M. y Yagüe Guillen, M.J. (1996). La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad. *Economía Industrial*, 307, 63-73.
- Berry, L.L. (1984). Services Marketing is different. En Lovelock, C. H. (ed.), *Service Marketing*, (pp. 331-357). New York: Prentice-Hall.

- Berry, L.L. y Yadav, M.S. (1997). El papel del valor en la determinación del precio de los servicios. *Harvard Deusto Business Review*, 78, 26-37.
- Bettencourt, L., Meuter, M., Gwinner, K. (2001). A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 29-41.
- Bigné Alcañiz, J.E., Moliner Tena, M.A. y Callarías Fiol, L.J. (2000). El valor y la fidelidad de clientes. Una propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (3), 65-78.
- Bigné, J.E. y Andreu, L. (2002). Análisis de la satisfacción en la experiencia del consumidor: una aplicación en museos interactivos. En *Actas del XIV Encuentros Universitarios de Marketing*, (pp. 497-510). Granada: ESIC.
- 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., Andreu, L., y Gnoth, J. (2005). The theme park experience: An analysis of pleasure, arousal and satisfaction. *Tourism Management*, 26, 833-844.
- Bigné J.E., Martínez Fuentes, C., Miguel Romero, M.J. y Belloch Rodrigo, A. (1996). La calidad de servicio en las agencias de viaje. Una adaptación de la escala Servqual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (2), 7-18.
- 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.
- Bigné, J.E., Moliner, M.A. y Sánchez, J. (1997). Calidad y satisfacción en los servicios hospitalarios esenciales y periféricos. *Investigación y Marketing*, 57, 55-61.
- Bigné, E., Moliner, M., Vallet, T. y Sánchez, J. (1997). Un Estudio comparativo de los instrumentos de medición de la calidad de los servicios públicos. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 1 (1), 33-53.
- Bitner, M.J. (1990). Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.

- Bitner, M.J., Brooms, B.H, y Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters. The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58 (4), 95-106.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. y Tetreault, M.S. (1990). The service encounter, diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54 (1), 71-84.
- Bitner, M.J., Faranda, W.T., Hubbert, A.R. y Zeithaml, V.A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *Internacional Journal of Service Industry Management*, 8 (3), 193-205.
- Blanco Callejo, M. y Forcadell Martínez, F.J. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a un entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 3, 36-61.
- Blasco López, M.F., Molero Ayala, V. y Arango, C. (2008). Los sistemas reguladores de las emociones en la decisión de compra: planteamiento de estudio experimental con resonancia magnética funcional (fMRI). En *Actas del XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, (pp. 47). Universidad de Las Palmas de Gran Canarias, 17-19 Septiembre. Madrid: ESIC.
- Bodet, G. (2006). Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*, 6 (2), 149-165.
- Bolton, R.N. y Drew, J.H. (1991). A multistage model of customer assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17, 375-384.
- Boned Pacual, C. (2007). La gestión por procesos. *Instalaciones Deportivas XXI*, 151, 68-71.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R. y Zeithaml, V.A. (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.
- Brady, M.K., Cronin, J.J. y Brand, R.R. (2002). Performance only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55, 17-31.

- Bravo Gil, R y Franj Andres, E. (2005). El efecto de las influencias familiares en el valor de marca. Un estudio exploratorio del comportamiento de compra del joven consumidor. *Revista de Gestión Pública y Privada*, 10, 93-107.
- Bravo, M.J., Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción laboral. En Peiró, J.M. y Prieto, F. (direc.). *Tratado de Psicología del trabajo. Volumen I Actividad laboral en su contexto*, (pp. 343-394). Madrid: Síntesis.
- Brogowicz, A.A., Delene, L.D. y Li, D.M. (1990). A synthesised service quality model with managerial implications. *Internacional Journal of Service Industry Management*, 1, 27-45.
- Brown, S. y Petersen R. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30 (2), 63-77.
- Brunso, K., Bredahl, L., Grunert, K.G. y Scholderer, J. (2005). Consumer perception of the quality of beef resulting from various fattening regimes. *Livestock Production Science*, 94, 83-93.
- Bueno Campos, E. (1995). La estrategia de la empresa: treinta años de evolución teórica. En Cuervo García, A. (direc.) y Navas López, J. E. (coord.). *Dirección de empresas de los noventa*, (pp. 29-50). Madrid: Civitas.
- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
- Buttle, M. (1996). Servqual: review, critical, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30 (1), 8-32.
- Cabrera Nuez, T. (1998). Una aproximación ecléctica a la valoración de la satisfacción de los clientes de servicios deportivos municipales. En Martínez del Castillo, J. (Comp.) *Deporte y calidad de vida. Investigación social y deporte, nº 4*, (pp. 261-270). Madrid: AEISAD, Librería Deportiva Esteban Sanz.
- Cadotte, E., Woodruff, R. y Jenkins, R. (1987). Expectations and normas in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24, 305-314.
- Cagigal, J.M. (1983). El deporte contemporáneo frente a las ciencias del hombre. En *Actas del 1º Simposio Nacional sobre El deporte en la Sociedad Española Contemporánea*. Madrid, 23-25 Noviembre.

- Calabuig Moreno, F. (2005). *La calidad percibida en los servicios náuticos de la Generalitat valenciana*. Tesis doctoral no editada. Valencia. Universidad de Valencia. Facultad de Ciències de l'Activitat Física i l'Esport.
- Calabuig Moreno, F., Quintanilla Pardo, I. y Mundina Gómez, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte, RICYDE*, 4 (10), 25-43.
- Calabuig Moreno, F. y Crespo Hervás, J. (2009). Uso del método Delphi para la elaboración de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deportes y Recreación*, 15, 21-25.
- Calabuig Moreno, F. y Mundina Gómez, J.J. (1998). Gestión de la calidad en los servicios públicos deportivos. En *Actas del VII Congreso Gallego de Educación Física. Deporte Humanismo en Clave de Futuro*. Galicia. 8-12 julio.
- 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. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 10 (4), 25-43. Recuperado el 20, de septiembre del 2008, de la fuente [www.cafyd.com](http://www.cafyd.com).
- Calabuig, F. y Saura D. (1999). La satisfacción como herramienta para la gestión deportiva. En *Actas del I Congreso sobre la Actividad Física y el Deporte en la Universidad*. Valencia. 29, 30 abril y 1 mayo.
- Calderón Vázquez, F.J. (2005). *Distrito turístico rural en modelo teórico desde la perspectiva de la oferta. Especial referencia al caso andaluz*. Tesis doctoral no publicada. Málaga: Universidad de Málaga.
- Calvo Fernández, S. (1997). *Factores determinantes de la calidad percibida: influencia en la decisión de compra*. Tesis doctoral no editada. Madrid. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información.
- Callarías Fiol, L.J., Sánchez García, J., Moliner Tena, M.A. y Rodríguez Artola, R.M. (2005). Dimensionalidad del valor percibido global de una compra. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 9 (2), 135-158.

- Campos Izquierdo, A. (2000). Calidad en el mercado de la actividad física y el deporte desde la perspectiva de ordenación adecuada de los recursos humanos. En Fuentes García, J. P. y Macías García, M. (coord.). *I Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*, (pp. 451-460). Cáceres, 22 a 25 marzo.
- Campos, C. y IHRSA (2000). Resumen de la encuesta Industria española fitness 2000. *Instalaciones Deportivas XXI*, 107, 8-15.
- Campos López, J.C. (1996). *Gestión deportiva*. Tesis doctoral no editada. Cádiz. Universidad de Cádiz.
- Candido, C. y Morris, D. (2000). The implications of Service Quality gaps for strategy implementation. *Total Quality Management*, 12 (7 et 8), 825-833.
- Cantera López, F. (s.f.). *NTP 212 Evaluación de la satisfacción laboral: Métodos directos e indirectos*. Normas Técnicas de Prevención. Recuperado el 18, de marzo del 2008, de la fuente [www.insht.es](http://www.insht.es). Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Cantón Chirivella, E. Mayor, L. y Pallarés, J. (1995). Factores motivacionales y afectivos en la iniciación deportiva. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 48 (1), 59-75.
- Capdevila, Ll., Niñerola, J. y Pintanel, M. (2004). Motivación y Actividad Física: El autoinforme de motivos para la práctica de ejercicio físico (AMPF). *Revista de Psicología del Deporte*, 13 (1), 55-74.
- Carman, J.M. (1990). Consumer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66, 33-55.
- Carmona, Lavado, A. y Leal Millán, A. (2008). Comparación de modelos y enfoque contingente de la relación entre calidad de servicio, satisfacción y lealtad del cliente: un estudio empírico. En Pindado, J y Payne, G. "Estableciendo puentes en una economía global", (pp. 4-23). Libro de *Actas del XXII Congreso Nacional de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (AEDEM)*. Salamanca.
- Caruana, A., Money, A.H. y Berthon, P.R. (2000). Service quality and satisfaction the moderating role of value. *European Journal of Marketing*, 34 (11-12), 1338-1352.

- Castellanos García, P. (2001). Análisis de demanda y economía del deporte. En Otero Moreno, J. M. (direc). *Incidencia económica del deporte*. (pp.181-189). Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Cavalcante Silva, J.J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas*. Tesis doctoral no editada. Barcelona: Universidad Autònoma de Barcelona. Facultat de Ciències de L'Educació.
- Cea D'Ancona, M.A. (1996). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnica de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Cea D'Ancona, M.A. (2004). *Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social*. Madrid: Síntesis.
- Centro de Investigaciones Sociológicas. (2010). Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010 avance de resultados. Recuperado el 22, de abril 2011, de la fuente [www.csd.es](http://www.csd.es)
- Chia Ming, C. Chin Tsu, C. y Chin Hsien, H. (2002). A review of service quality in corporate and recreational sport/fitness programs. *The Sport Journal*, 5 (3). Recuperado el 5, de julio del 2011, de la fuente [www.thesportjournal.org](http://www.thesportjournal.org)
- Churchill, G.A. y Suprenant, C. (1982). An Investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19 (4), 491–504.
- Cinco Días. (2007). El Real Madrid, la marca más valiosa. *Cinco Días*, 20 de septiembre.
- Civera Satorres, M. (2008). *Análisis de la relación entre calidad y satisfacción en el ámbito hospitalario en función del modelo de gestión establecido*. Tesis doctoral no publicada. Castellón de la Plana. Universitat Jaume I.
- Claver, E., Gascó, J.L. y Llopis, J. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid: Cívitas.
- Claver, E., Llopis, J. y Tarí, J.J. (1999). *Calidad y Dirección de empresas*. Madrid: Biblioteca Civitas Económica y Empresa.
- Club Gestión de Calidad. (1995). *Clientes. Gestión de las reclamaciones/quejas de los clientes*. Madrid: Club Gestión de Calidad.
- Colmenares, O. y Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de los modelos conceptuales de la calidad del servicio. *Técnicas Administrativas*, 6 (32), 1666-1680

- Consejo Superior de Deportes. (1997). *Censo Nacional de Instalaciones*. Recuperado el 22, de septiembre 2009 de la fuente [www.csd.es](http://www.csd.es)
- Consejo Superior de Deportes. (2005). *Censo Nacional de Instalaciones*. Recuperado el 22, de septiembre del 2009, de la fuente [www.csd.es](http://www.csd.es)
- Consejo Superior de Deportes. (2010). *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Avance de resultados*. Recuperado el 15, de mayo del 2010, de la fuente [www.csd.es](http://www.csd.es)
- Consumer Erosky (2004). Más de la mitad suspenden el examen. *Consumer Erosky. Análisis informe*, 6, 4-9.
- Consumer Erosky (2008). La atención y el asesoramiento al cliente de los gimnasios siguen en baja forma. *Consumer Erosky. Análisis informe*, 1, 34-41.
- Cook, S. (2006). *Medición de la eficacia del servicio al cliente*. Madrid: AENOR.
- Costa, G., Tsitskari, E., Tzetzis, G. y Gouda, M. (2004). The factors for assessing the quality of service in the camps in athletics: A case study. *European Sport Management Quarterly* 4 (1), 22-35.
- Crespo, J., Pérez, C. y Calabuig, F. (2008). La satisfacción del espectador con el día de partido y su relación con las intenciones de asistir. *V Congreso Asociación Española de Ciencias del Deporte*. León, 23-25 octubre. Recuperado el 15, de mayo del 2010, de la fuente [www.5congreso-aecd.unileon.es](http://www.5congreso-aecd.unileon.es)
- Crespo, J., Pérez, C. y Calabuig, F. (2008). La calidad percibida de los espectadores del fútbol. Diferencias según variables sociodemográficas. Libro de actas del *IV Congreso Internacional y XXV Nacional de Educación Física*. Córdoba. 2-5 abril.
- Cristóbal Fransi, E. (2001). *Conceptualización de la calidad de servicio al cliente percibida en el comercio electrónico. Evaluación y aplicación en el establecimiento virtual*. Tesis doctoral no editada. Lleida. Universidad de Lleida. Facultad de Derecho y Economía.
- Cristóbal, E. y Gómez, M.J. (1999). La Gestión de la Calidad en las Entidades Deportivas. *Actes del 4º Congrés de les Ciències de l'Esport, l'Educació Física i la Recreació*. (295-307). Lleida: INEFC.

- Cristóbal Fransi, E. y Gómez Adillón, M.J. (2004). La evaluación de la calidad de los servicios en la gestión de entidades deportivas: una adaptación de la escala Servqual. *Revista de Estudios Empresariales*, 10, 65-85.
- Crompton, J.L. y Mackay, K.J. (1989). Users' perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure Sciences*, 11 (4), 367-375.
- Crompton, J.L., Mackay, K.J. y Fesenmaier, D.R. (1991). Identifying dimensions of service quality in public recreation. *Journal of Park and Recreation Administration*, 9 (3), 15-28.
- Cronin, J.J. y Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extensión. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- Cronin, J.J. y Taylor, S.A. (1994). Servperf versus Serqual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58 (1), 125-131.
- Crosby, L.A., Stephens, N. (1987). Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life insurance industry. *Journal of Marketing Research*, 24 (11), 404-411.
- Cruz Roche, I. (1984). Un análisis comparativo del comportamiento del consumidor: resultados en diferentes áreas geográficas. *Estudios sobre Consumo*, 2, 27-33.
- Cuenca Álvarez, R. (2001). *Introducción a la prevención de riesgos laborales de origen Psicosocial* (2a ed.). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Cuervo García, A. (direc.) y Navas López, J.E. (coord.). (1995). *Dirección de empresas de los noventa*. Madrid: Civitas.
- Davis, K. y Newstrom, J.W. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.
- DBK (2010). *Estudios sectores de DBK Gimnasios*. Recuperado el 10, de enero del 2011, de la fuente [www.dbk.es](http://www.dbk.es).
- DBK (2012). *Low Cost también en el sector de gimnasios*. Recuperado el 4, de febrero del 2012, de la fuente [www.dbk.es](http://www.dbk.es).

- Del Molino Cortés, J.P., Moreno Guillermo, J.M., Moreno Martínez, T., Morillas Bravo, P.P., Palacios Gómes, J.L., Rodicio González, E. y Salgado Criado, J. (2008). *Modelo Q+4D: cómo medir la satisfacción del cliente más allá de la calidad percibida*. Madrid: AENOR.
- De la Poza, J. (1998). Satisfacción, clima y calidad de vida laboral. En Rodríguez Fernández, A. (Coor.). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (pp. 259-271). Madrid: Ediciones Pirámides.
- Del Rincón Egea, D., Arnal Agustín, J., Latorre Beltrán, A. y Sans Martín, A. (1995) *Técnicas de investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- Del Río Lanza, A.B., Iglesias Arquëlles, V. y Vázquez Casielles, R. (2000). La influencia sobre el comportamiento del consumidor y el efecto moderador de su orientación hacia las marcas comerciales. *Revista Española de Investigación de Marketing (ESIC)*, 4 (2), 51-79.
- Delgado, A. (1998). La personalidad del individuo y los niveles de exigencia de la organización: percepción, actitudes y motivación. En Rodríguez Fernández, A. (Coor.). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (pp. 101-120). Madrid: Ediciones Pirámides.
- Delgado, C. (2002). *Mucho más que salario. La compensación total flexible*. Madrid: McGraw-Hill.
- Denton, D.K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Díaz Santos.
- Díaz Burgos, C.Z. (2005). *Estilo de vida y satisfacción laboral*. Tesis doctoral no publicada. Madrid. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Filosofía.
- Díaz González, P. (2005). *Condiciones de trabajo y tareas docentes en educación secundaria: satisfacción profesional del profesorado de educación física*. Sevilla: Wanceulen
- Díaz González, P. y Barros Osuna, J. (2008). Satisfacción del profesorado de Educación Física en educación secundaria. *Revista digital de Educación Física y Deportes*, 122, 7. Recuperado el 26, de septiembre del 2008, de la fuente [www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com)
- Domínguez, M. y Calvo, P. (2008). Cotizadas de carne y hueso. *El Economista*, 8 de Enero.
- Dorado, A. y Gallardo, L. (2004a). La satisfacción del consumidor deportivo en los servicios públicos. *Investigación y Marketing*, 83, 26-30.

- Dorado, A. y Gallardo, L. (2004b). Incidencia en la valoración de la calidad de un servicio deportivo en función de los factores que determinan la prestación del mismo. *III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*, Valencia 11 al 13 de marzo. Recuperado el 18, de septiembre del 2009, de la fuente [www.cienciadeporte.com](http://www.cienciadeporte.com)
- 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.
- Dorado Suárez, A. (2010). La gestión del deporte a través de la calidad. *Curso Planificación y Gestión Deportiva Avanzada*. Cáceres 21 y 22 mayo.
- Dosil Díaz, J. (2003). *Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*. Madrid: Síntesis.
- Dubois, B. y Rovina Celma, A. (1998). *Comportamiento del consumidor: comprendiendo al consumidor*. (2a.ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Dutka, A. (1998). *Manual de AMA para la Satisfacción del Cliente*. Buenos Aires: Granica.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1989). *Servucción. El Marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill.
- El Economista. (2008). Los grandes eventos y la imagen de marca, un buen matrimonio de conveniencia. *El Economista*, 4 de Junio.
- Elliott, K.M. (1994). Servperf versus Servqual: a marketing management dilemma to evaluate the quality of service. *The Journal of Marketing Management*, 4 (2), 56-61
- Espejel Blanco, J., Fandos Herrera, C. y Flavian Blanco, C. (2006). Calidad percibida: Factor clave en la satisfacción y lealtad del consumidor de aceite de oliva con DOP. En *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*. Libro de Actas del XX Congreso anual de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). (pp.189-201). Palma de Mallorca.

- Espejel Blanco, J., Fandos Herrera, C. y Flavian Blanco, C. (2007). La importancia del enfoque multiatributo como determinante de la intención de compra de un producto agroalimentario. En Mercado Idoeta, C. (coord.). *Empresa global y mercados locales*. (pp. 37-53). Libro de *Actas del XXI Congreso anual de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (AEDEM)*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos 6 – 8 junio.
- Espejo-Saavedra Ezquerro, J.L. y Algarra Paredes. A. A. (2005). Elaboración de un modelo de impacto del fútbol profesional sobre la economía española. *I Jornadas de Análisis Input-Output*. Oviedo 22 y 23 septiembre.
- Esteban Talaya, A. (2006). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Esteban Talaya, A., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E. y Saco Vázquez, M. (1997). Imagen institucional: elementos e enfoques de medición. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (1), 153-160.
- Fenollar Querreda, P., Cuesta Díaz, P. y López Cabrera, P. (2012). Revisando el estudio de la justicia del precio: análisis de las diferencias individuales y el sacrificio percibido. Libro de actas del *XXIV Congreso nacional de Marketing AEMARK 2012*. Mallorca: 12 – 14 septiembre.
- Fernández, F. (2011). Centros Low Cost. *Body Life*, 9, 32-35
- Fernández Alarcón, V. (2004). *Relaciones encontradas entre las dimensiones de las estructuras organizativas y los componentes del constructo "capacidad de absorción". El caso de empresas ubicadas en el territorio español*. Tesis doctoral no editada. Barcelona. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Fernández Alonso, J.A. y Ovejero Bernal, A. (1994). Satisfacción laboral en un centro hospitalario: un análisis del cuestionario de Porter. *Psicología del Trabajo y Organizaciones*, 10 (28), 39-61.
- Fernández Barcala, M. (1996). Como medir la calidad en los servicios. *ICE. Tribuna de Economía*, 755, 113-125.
- 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 Losa, N. y Manzano García, G. (2000). La gestión del estrés laboral: un reto de futuro. *Cuadernos de Gestión*, 22 (4), 95-120.

- Fernández Luna, Á. Burillo, P. Felipe, J.L. Y Gallardo, L. (2010). Análisis de la satisfacción de los usuarios sobre el cloro en piscinas cubiertas de Castilla-La Mancha. *Deporte Madrid*, 4 (39), 14-16.
- Fernández Nogales, A. (2004). *Investigación y técnica de mercado*. Madrid: ESIC.
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fernández Seara, J.L. (1987). *Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS)*. Madrid: Tea.
- Fidalgo Vega, M., Nogareda Cuixart, C., Nogareda Cuixart, S. y Oncins de Frutos, M. (2006). *Psicosociología del trabajo*. (2a. ed.). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo.
- Flavian Blanco, C., Martínez Salinas, E. y Polo Redondo, Y. (1997). La fidelidad en la adquisición de artículos de compra frecuente. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (4), 63-76.
- 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*, 14 (3), 162-172.
- Fornell, C., Johson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J. y Bryant, B.E. (1996). The american customer satisfaction index: nature, purpose and findings. *Journal of Marketing*, 60 (4), 7-18.
- Forteza Méndez, J.A. (1971). *La Motivación en el trabajo: factores extrínsecos e intrínsecos en la satisfacción laboral*. Tesis doctoral no editada. Madrid; Universidad Complutense, Facultad de Filosofía y Letras.
- Fosam, E., Grimsley, M. y Wisher, S. (1998). Exploring models for employee satisfaction with a particular reference to police force. *Total Quality Management*, 9, 235-247.
- Fuertes, F., Mundate, L. y Fortea, M.A. (1994). *Manual y material de prácticas de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. I: JDS*. Castellón: Centro de publicaciones de la Universidad Jaime I.

- Galindo Reyes, F.C., González Robles, E.M. y Parra Guerrero, F. (2007). Componentes de la actuación del personal de contacto en la prestación del servicio hotelero. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Palma de Mallorca, 5, 6 y 7 de Junio de 2006.
- Gallardo, L. (2007). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de España 2005*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- Gallardo, E., Espulga, M. y Triadó, X. (2005). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. En *El comportamiento de la empresa en entornos dinámicos*. Libro de Actas del XIX Congreso anual de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). (pp. 50-59). Vitoria, 8-10 junio.
- Gallarza, M. (2003). *El valor percibido. Un modelo en el ámbito de la experiencia turística*. Tesis doctoral no editada. Valencia: Universitat de València.
- Gallarza, M. y Gil Saura, I. (2012). Explorando modelos de evaluación de servicio con correlaciones parciales. Una aplicación en hoteles. Libro de actas del XXIV Congreso nacional de Marketing AEMARK 2012. Mallorca: 12 – 14 septiembre.
- Gálves Ruiz, P. (2011). *Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas*. Tesis doctoral no editada. Málaga. Universidad de Málaga. Facultad de Medicina.
- Gamero Burón, C. (2003). *Análisis económico de la satisfacción laboral*. Tesis doctoral no editada. Málaga; Universidad de Málaga. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Gamero Burón, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- García Álvarez, A. y Ovejero Bernal, A. (1998). Feedback laboral y satisfacción. *Revista Electrónica Iberoamericana de Psicología Social*. REIPS, 1. Recuperado el 26, de junio del 2007, de la fuente [www.psico.uniovi.es](http://www.psico.uniovi.es)

- García Enríquez, J.C. (1998). *Actividades Físicas y Deportivas*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
- García Fernández, J. y Sañudo Corrales, B. (coord.) (2011). *Dirección e innovación en la industria del fitness*. Madrid: Wanceulen.
- García Ferrando, M. (1982). *Deporte y sociedad*. Madrid: Ministerio de Cultura.
- García Ferrando, M. (1986): *Hábitos deportivos de los españoles*. Madrid: Ministerio de Cultura, Consejo Superior de Deportes.
- García Ferrando, M. (1990). *La Crisis del Deporte Federado. El Caso del Deporte Municipal en España, Actas del Congreso Mundial AIESP*. Madrid: INEF.
- García Ferrando, M. (1990b). La crisis del deporte federado. El caso del deporte municipal en España. En J. Durán, J. L. Hernández y L. M. Ruiz (Eds.), *Humanismo y Nuevas Tecnologías en la Educación Física y el Deporte* (pp. 521-531). Madrid: INEF.
- García Ferrando, M. (1991a). *Los españoles y el deporte (1980-1990). Un análisis sociológico*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes.
- García Ferrando, M. (1991b). *Los españoles y el deporte*. Madrid: Ministerio de Cultura. ICEFD.
- García Ferrando, M. (1993): *Tiempo libre y actividades deportivas de la juventud en España*. Madrid: Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Juventud.
- García Ferrando, M. (1996) Las prácticas deportivas en la población española. 1976-1996. En Sánchez Martín, R. (ed.) *La actividad física y el deporte en un contexto democrático (1976-1996)*. Investigación Social y Deporte nº 3. (pp. 9-26). Pamplona: Asociación Española de Investigación Social aplicada al Deporte.
- García Ferrando, M. (1997). *Los españoles y el deporte, 1980-1995*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- García Ferrando, M. (2001): *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Consejo Superior de Deportes.

- García Ferrando (2006a). *Posmodernidad y Deporte: entre la individualidad y la masificación. Encuesta de hábitos deportivos de los españoles 2005*. Madrid: C.S.D. y Centro de Investigaciones Sociológicas. Recuperado el 14, de febrero del 2008, de la fuente [www.csd.mec.es](http://www.csd.mec.es)
- García Ferrando, M. (2006b). Veinticinco años de análisis del comportamiento deportivo de la población española (1980-2005). *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 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*. Madrid: Consejo Superior de Deportes, Consejo de Investigaciones Científicas.
- García Ferrando, M., Ibáñez, J., Alvira, F. (2000). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Universidad.
- García Galian, S. (1997). *Satisfacción e Insatisfacción del profesorado de educación física de la región de Murcia en relación al plan de extensión de la Educación Física en los centros docentes*. Tesis doctoral no editada. Murcia. Universidad de Murcia.
- García Mestanza, J. y Díaz Muñoz, R. (2008). Comparativa entre distintos sistemas de medición de calidad de servicio. *Esic Market*, 130, 57-97.
- García Mora, M.B. (2003). *Efectos de la Educación sobre los determinantes de la satisfacción laboral en España*. Tesis doctoral no editada. Valencia. Universidad de Valencia.
- García Uceda, M. (2000). *Las claves de la Publicidad*. (4a.ed.). Madrid: ESIC.
- García, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (1996). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza.
- García Tascón, M. (2009). *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha*. Tesis Doctoral no editada. Toledo. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Garrido Luque, A. (2006) (coord.). *Sociopsicología del trabajo*. Madrid: UOC.
- Giese, J.L. y Cote, J.A. (2000). Defining consumer satisfaction. *Academy of Marketing science review*, 1, 1-24. Recuperado el 12, de diciembre del 2008, de la fuente [www.amsreview.org](http://www.amsreview.org)

- Gil Lafuente, J. (2007). Escenario de utilización de la lógica borrosa en un escenario deportivo. Copa David 2004. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Palma de Mallorca, 5, 6 y 7 de Junio de 2006.
- Gil Mártil, V. (2009). *Coolhunting. El arte y la ciencia de descifrar tendencias*. Barcelona: Empresa Activa.
- Gil Saura, I. (1995). *La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta*. Madrid: Club Gestión de Calidad.
- Gil Saura, I. (1996). La evaluación de la calidad de servicio percibida y limitaciones de la herramienta Servqual. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 (2), 19-31.
- Gil Saura, I., Berenguer Contrí, G., Gallarza Granizo, M. y Moliner Velásquez, B. (2004). *Calidad, satisfacción y valor del servicio. Una revisión*. Quaderns de treball 152 (nova época). Valencia: Universitat de València. Facultat d'Economía.
- Gil Saura, I., Sánchez Pérez, M., Berenguer Contrí, G. y González Gallarda, M. (2005). Encuentro de servicio, valor percibido y satisfacción del cliente en la relación entre empresas. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 15, 47-72.
- Gil Saura, L. y Zubimendi, T. (1999). *La satisfacción laboral de los trabajadores en los polideportivos en Guipúzcoa*. Recuperado el 24, de septiembre del 2010, de la fuente [www.kirolak.net](http://www.kirolak.net).
- Gimeno Zuera, J. y Ruiz-Olalla, C. (2001). Utilizada de los cuestionarios como indicadores para la medición de la calidad del servicio: un análisis empírico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 30 (110), 1137-1166.
- Gómez Adillón, M.J. y Cristóbal Fransi, E. (2003). Modelos de evaluación de la calidad percibida: un análisis de fiabilidad y validez aplicado a los establecimientos virtuales. *27 Congreso nacional de estadística e investigación operativa*. (pp. 614-631). Lleida, 8-11 abril.
- Gómez, S., Opazo, M. y Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School, Documento de Investigación nº 704*. Universidad de Navarra.

- Gómez Tafalla, A. (2000). Satisfacción de los usuarios del servicio de deportes de Paterna. En Del Villar Álvarez, F. (coord.). *Nuevas perspectivas de investigación en las ciencias del deporte, I Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*, (pp.461-468). Cáceres 22 al 25 marzo.
- González, L. (1995). Evaluación de la versión revisada del "Job Diagnostic Survey" por medio del análisis factorial confirmatorio. En González, L. Torre, A. y Elena, J. (eds). *Psicología del trabajo y de las organizaciones, gestión de recursos humanos y nuevas tecnologías*, (pp. 71-87). Salamanca: Eudema.
- González, P. (1996). Medir en las ciencias sociales. En García, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (edit.). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. (pp. 227-286). Madrid: Alianza.
- González López, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Díaz Santos.
- González, P., Peiró. J.M., Martínez-Tur, V., Tordera, N. y Ramos, J. (1994). Análisis de las demandas deportivas: un estudio sobre las actitudes y conductas relacionadas con la práctica deportiva y la propiedad de las instalaciones utilizadas. *IV Congreso de evaluación psicológica*. Santiago de Compostela, 21-24 septiembre.
- González Romá, V., Peiró, J.M., Melia. 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.E. (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*, (pp. 171-184). Universidad de Vigo. ESIC. 19-21 septiembre.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hill.
- Gouguet, J.J. (2001). La incidencia económica del espectáculo deportivo: definición y medida. En Otero, J. M. (dir). *Incidencia Económica del Deporte*. (pp. 71- 90). Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Grande, I. (2006). *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*. Madrid: ESIC Business & Marketing School.

- Griffith, J. (2001). Do satisfied employees satisfy customer? Support-services staff morale and satisfaction among public school administrators, students, and parents. *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (8), 1627-1658.
- Grönroos, C. (1982). "An applied service marketing theory". *European Journal of Marketing*, 16 (7), 30-41.
- 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*. Madrid: Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept a mistake. *Managing Service Quality*, 11 (3), 150-152.
- Gutiérrez Broncano, S. y Blanco Callejo, M. (2007). El empleo de un modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial: El caso de Mercadona. *XXI Congreso de Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa* (pp. 7- 32) Madrid: 6-8 de junio.
- Hackman, J.R. y Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55 (3), 259-286.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hayes, B. (1995). *Como medir la satisfacción del cliente*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.
- Hartline, M.D., Ferrell, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60 (10), 52-70.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández Maestro, R.M., Muñoz Gallego, P. y Santos Requejo, L. (2005). Análisis de los resultados de la calidad en el ámbito del turismo rural. *XVII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing 2005*, (pp. 609-624). Madrid. 22-23 septiembre.

- Hernández Maestro, R.M., Muñoz Gallego, P., Santos Requejo, L. y González Benito, O. (2008). Una propuesta general de análisis de la calidad y la satisfacción en el turismo rural español. Recuperado el 31, de marzo del 2009, de la fuente [www.iniciativa.es](http://www.iniciativa.es)
- Hernández Mendo, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte*, 10 (2), 179-196.
- Herrador Sánchez, J.A., Zagalaz Sánchez, M.L. y Martínez López, E.J. (2006). Revisión y análisis sobre la satisfacción profesional del docente de educación física. *Revista digital Educación Física y Deportes*, 103 (12). Recuperado el 26, de diciembre del 2008, de la fuente [www.efydeportes.com](http://www.efydeportes.com).
- Herrero Crespo, A., García de los Salmones Sánchez, M. y Rodríguez del Bosque, I. (2005). Calidad y valor percibido como condicionantes de la satisfacción: una aplicación en el sector de las Artes Escénicas. *Revista de Economía y Empresa*, 54-55, 29-49.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hightower, R., Grady, M.K. y Baker, T.L. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: an exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55, 697-707.
- Hikimura, M. (2005). *Consecuencias de la orientación al cliente en la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional y la calidad en el servicio*. Trabajo no publicado. Barcelona, Universitat Autònoma. Departament d' Economía de l' Empresa.
- Hill, N. y Alexander J. (2003). *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR.
- Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio, a la conquista del cliente*. Madrid: McGraw Hill.
- Horovitz, J. (1999). Claves para medir la satisfacción del cliente. *MK Marketing+Ventas*, 141, 20-23.
- Horovitz, J. y Jurgens Panak, M. (1993). *La satisfacción total del cliente*. Madrid: Mc Graw 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.
- Howat, G., Crilley, G., Milne, L. y Absher, J. (1993). The basis for measuring quality customer service in sports & leisure centres. *Leisure Options*, 3 (3), 5-13.
- Howard, J.A. y Sheth, J.N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Huerta García, R. (2008). Algunas cuestiones sobre la evaluación de la calidad de servicio. *Alta Dirección*, 257/258, 49-57.
- Huete, J.M. (1997). *Servicios & Beneficios*. Bilbao: Deusto.
- Iaffaldano, M. y Munchinshy, P. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 97 (2), 251-273.
- Ibáñez, J. (1992). La decisión final del consumidor: la compra. *Investigación y Marketing*, 40, 89-90.
- ICSA-Gallup (1975). Encuesta sobre el deporte en España. Madrid: Delegación Nacional de Deportes.
- Iglesias Parro, S., De la Fuente, E. y Martín, I. (2000). Efecto de las estrategias de decisión sobre el esfuerzo cognitivo. *Psicothema*, 12 (2), 267-272.
- Instituto para el Desarrollo y Estudios del Consumidor, S.A. (INDECSA) (1992). Una nueva generación de consumidores. *Investigación y Marketing*, 38, 53-57.
- Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (1998). *La Evaluación de la Educación Física en Educación Primaria*. Madrid: INCE.
- Instituto Nacional de Consumo. (2006). *Índice de Satisfacción del Consumidor*. Madrid: Ministerio de Sanidad y Consumo.
- Instituto Nacional de Estadística INE (2004), *Encuesta de empleo del tiempo 2002/2003*. Recuperado el 14, noviembre del 2008, de la fuente [www.ine.es](http://www.ine.es)
- Instituto Nacional de Estadística INE (2007), *Encuesta anual de servicios 2005*. Recuperado el 14, de febrero del 2008, de la fuente [www.ine.es](http://www.ine.es)
- Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1997). *Psicosociología del trabajo. Guía del monitor*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M. y Paul, K.B. (1989). Construction of a job in general scale: a comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74 (2), 193-200.
- Jabbour, E. (2007). Goles son millones. *Paréntescs*, 1 (2), 14-19
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6 (5), 53-71.
- Johnson, M.D., Anderson, E.W. y Fornell, C. (1995). Rational and adaptive performance expectations in a customer satisfaction framework. *Journal of Consumer Research*, 21, 695-707.
- Judge, T., Thoresen, C., Bono, J. y Patton, G. (2001). The job satisfaction-job performance relationship a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376-407.
- Juran, M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kanou, N., Seraku, N., Takahashi, F. y Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Hinshitsu: The Journal of Japanese Society for Quality Control*, 14 (2), 39-48.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kase, K., Gómez, S., Urrutia, I., Opazo, M. y Martí. C. (2006). Real Madrid CF – FC Barcelona: análisis de las estrategias económicas y deportivas del periodo 2000-2006. *Ocasional Paper OP Nº 6/12*. Universidad de Navarra. IESE CSBM Business School.
- Kelley, S. y Hoffman, D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73 (4), 407-427.
- Kelley, S.W. y Turley L.W. (2001). Consumer perceptions of service quality attributes at sporting events. *Journal of Business Research*, 54, 161-166.
- Kim, J. (1984). Effect of behavior plus outcome goal setting and feedback on employee satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 27 (1), 139-149.
- Kim D. y Kim S. (1995). Quesc: an instrument for assering the qrevice quality of sport centres in Korea. *Journal Sport Management*, 9, 208-220.
- Kotler, Camara y Grande (1995). *Dirección de Marketing*. Madrid: Prentice-Hall.

- Koys, D.J. (2001). Effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54 (1), 101-114.
- Krech, D., Crutchfield, R y Ballachey, E. (1972). *Psicología Social*. (2a.ed.) Madrid: Biblioteca Nueva.
- Küster, I., Vila, N. y Aldás, J. (2009). Efecto del patrocinio de la Copa América en las percepciones de Luis Vuitton: una perspectiva internacional. *Universia Business Review*, 2, 40-55.
- Lamberti, V. (2006). El mundo a sus pies. *Paréntescs*, 1 (1), 24-29.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de servicio: Del marketing a la estrategia*. Madrid: Díaz de Santos.
- Lasunción, F.X. (1987). El grado de satisfacción como criterio para la valoración de los servicios. *Dirección Deportiva*, 32, 21-23.
- Latiesa, M. (2000). Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. En García, M., Ibáñez, J. y Alvira, F. (eds.). *El análisis de la realidad social*. (pp. 405-444). Madrid: Alianza Editorial.
- Latour, S.A. y Peat, N.C. (1997). Conceptual and methodological issues in consumer satisfaction research. En Wilkie, W.L. (ed.). *Advances in Consumer Research*. (pp. 339-354). Ann Arbor, Michigan: Association of Consumer Research.
- Leal Millán, A. (1999). El factor humano en las relaciones laborales. Madrid: Pirámide.
- Lee, S., Cho, W.H., Choi, K.S. y Kang, M. (2001). Analysis comparing yourself to models for measuring consumer satisfaction in health care organization. *Coreano J. Pre. Med.* 34 (1), 55-60.
- Lee, H., Lee, Y, y Yood, D. (2000). The determinants of perceived service quality and its relationship UIT satisfaction. *Journal of Service Marketing*, 14 (3), 217-231.
- Lehtinen, J.R. y Lehtinen U. (1982). Service quality: a study of quality dimensions. *Unpublished working paper*. Helsinki: Service Management Institute.
- Levy Leboyer, C. (1975). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Planeta.
- Levy Leboyer, C. (2003). *La motivación en la empresa: modelos y estrategias*. Barcelona: Gestión 2000.

- Liljander, V. (1994). Modeling perceived service quality using different comparison standards. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*, 7, 126-142.
- Llopis Goig, R. y Llopis Goig, D. (2002) El Fútbol como deporte de la era de la globalización (comunicación) *II Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*. Madrid INEF. 12-16 de Marzo.
- Lloréns Montes, F.J. y Fuentes Fuentes, M.M. (1995). Calidad versus satisfacción: una evaluación de independencia mediante un análisis factorial confirmatorio. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 1 (3), 71-83.
- Lloréns, F.J. y Fuentes, M. (2000). *Calidad Total. Fundamentos e implantación*. Madrid: Pirámide.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En Dunnette, M. *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago: Rand McNally.
- Loitegui Aidaz, J.R. (1990). *Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la administración foral de Navarra*. Tesis doctoral no editada. Madrid; Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Psicología.
- López Bonilla, L.M. y López Bonilla J.M. (2006). Análisis de la participación del consumidor en el encuentro de servicio. *Estudios sobre Consumo*, 77, 9-21.
- López Camps, J. y Gadea, A. (1995). *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la administración pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- López Hernández, A., López Viñegla, A. y Rodríguez Nieto, A. (2007). *El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas*. Málaga: Junta de Andalucía Consejería de Turismo, Comercio y Deporte
- López López, A. (2001). La calidad del servicio en instalaciones deportivas acuáticas: un estudio cualitativo. *Agua y Gestión. SEAE*, 53, 30-36.
- López Quero, M. (2001). *Clima Organizativo y Motivación*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica Superior de Ingenieros de Montes.

- López Sánchez, J.A., Santos Vijande, M.L. y Trepalacios Gutiérrez, J.A. (2008). La influencia de la confianza y el compromiso sobre las funciones creadoras de valor en las relaciones comerciales entre empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14 (1), 177-196.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2004). Consumer behaviour in service encounters. En Lovelock, C. y Wirtz, J. (eds). *Services marketing: people technology, strategy*. New York: Pearson.
- Lucas Martín, A. (1981). Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santander. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas (REIS)*, 13, 65-100.
- Luna Arocas, R. (2000). *Bases para la Dirección de Entidades Deportivas*. Valencia: Promolibro.
- Luna-Arocas, R. y Calabuig, F. (1999). La Estrategia de los Recursos Humanos en la Gestión Deportiva. En libro de *Actas del I Congreso sobre la Actividad Física y el Deporte en la Universidad*. Valencia: FCAFE.
- Luna-Arocas, R. y Mundina Gómez, J. (1998). La satisfacción del consumidor en el marketing del deporte. *Revista de Psicología del deporte*, 13, 149-153.
- Luna-Arocas, R., Mundina, J. y Carrión, C. (1998a). La satisfacción del consumidor en un centro deportivo. En Martínez del Castillo, J. (comp.). *Deporte y Calidad de Vida. Investigación social y Deporte*, nº 4, (pp. 299-305). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Luna Arocas, R., Mundina Gómez, J. y Gómez Talaya, A. (1998b). La creación de una escala para medir la calidad de servicio y la satisfacción: el Neptuno-I. En Martínez del Castillo, J. (comp.). *Deporte y Calidad de Vida. Investigación social y Deporte*, nº 4, (pp. 279-290). Madrid: Librería Deportiva Esteban Sanz.
- Luna Arocas, R., Mundina Gómez, J., Gómez Talaya, A. y Carrión Rubio, C. (1998). La satisfacción del consumidor en un centro deportivo. En Martínez del Castillo, J. (comp.). *Deporte y Calidad de Vida. Investigación social y Deporte*, nº 4, (pp. 299-308). Madrid: Librería Deportiva Esteban Sanz.

- Mackay, K.J. y Crompton, J.L. (1988). A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality. *Leisure Studies*, 7 (1), 41-49.
- Manasero Mas, M. A., García Buades, E. y Ferrer Pérez, V. A. (1998) El papel del marketing en el deporte. *Revista de Psicología del Deporte*, 7 (13), 115-120.
- Manera Bassa, J., Pérez del Campo, E. y López Domínguez I. (2000). *Manual práctico dirección comercial y Marketing*. Madrid: Instituto Superior de Técnicas Bancarias.
- Mano, H. y Oliver, R.L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: evaluation, feeling and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20, 451-466.
- Maqueda Lafuente, J. y Llaguno Musons, J.I. (1995). *Marketing Estratégico para Empresas de Servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Margalef, F., Valverde, M., Gorjup, M., Ryan, G. y Pàmies, M. (2011). Objetivo satisfacción: conceptos y evidencias del impacto de la satisfacción del trabajador en la satisfacción del consumidor. *Boletín de estudios económicos*, 203, 337-350.
- Marín Torres, I. (2001). El perfil del técnico deportivo basado en la satisfacción de los usuarios. *II Simposium Internacional Educación Física, Deporte y Turismo activo*. Las Palmas de Gran Canarias, 1-3 julio. Recuperado 12, de septiembre del 2001, de la fuente [www.accafide.com](http://www.accafide.com).
- Marqués, L. (1999). Modelos y sistemas de gestión de la calidad en los servicios deportivos. La Normalización y la Certificación; la mejora continua y la calidad total. *En Actes del 4º Congrés de les Ciències de l'Esport, l'Educació Física i la Recreació*, (pp. 325-335). Lleida: INEFC.
- Marqués Molías, L. y Gerico Lizalde, R. (1998). La gestión de los recursos humanos en los servicios deportivos desde un modelo de calidad total. En Martínez del Castillo, J. (comp.). *Deporte y Calidad de Vida. Investigación social y deporte nº 4*, (pp. 225-234). Madrid: Librería Deportiva Esteban Sanz.
- Martín, M. (2005). *Riesgos psicosociales en el trabajo: Burnout y mobbing en el deporte*. Tesis doctoral no publicada. Las Palmas de Gran Canarias. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.

- Martín-Consuegra Navarro, D., Molina Collado, A., Esteban Talaya, A. y Blázquez Resino, J.J. (2007). Efectos de la satisfacción y la lealtad en la aceptación del precio. En libro de *Actas del XIX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Vigo, 19-21 septiembre.
- Martín Dávila, M., Manera Bassa y Pérez del Campo. E. (coord.) (1997). *Marketing fundamental*. Madrid: McGraw-Hill.
- Martín Rodríguez, M., Campos Izquierdo, A., Jiménez-Beatty, J.M., y Martínez del Castillo, J. (2007). Calidad de vida y estrés laboral: la incidencia del Burnout (síndrome de quemarse por el trabajo) en el deporte de alto rendimiento madrileño. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6 (3), 62-77.
- Martínez del Castillo, J. (1983a). Los procesos de gestión de equipamientos como condicionantes de las prácticas físicas de tiempo libre, hacia un nuevo modelo de gestión. En *I Simposio Nacional El Deporte en la Sociedad Española Contemporánea*. Madrid: 23-25 noviembre.
- Martínez del Castillo, J. (1983b). Evolución de las prácticas físico-recreativas en la formación social española en el período 1968-1982. *I Simposio Nacional El Deporte en la Sociedad Española Contemporánea*. Madrid: 23-25 noviembre.
- Martínez del Castillo, J., Puig, N., Boix, R., Millet, LL. y Paez, J. (1989). *Las instalaciones deportivas en España*. Madrid: C.S.D. Ministerio de Educación y Ciencia.
- Martínez del Castillo, J. (comp.) (1998). *Deporte y Calidad de Vida. Investigación social y Deporte nº 4*, Madrid: AEISAD, Librería Deportiva Esteban Sanz.
- Martínez del Castillo, J. (1998). *II Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de la Comunidad Autónoma de Madrid*. Madrid: Ministerios de Educación y Cultura, Consejo Superior de Deportes.
- Martínez del Castillo, J. y Rodríguez, G. (1998) La Calidad de los equipamientos deportivos en España. Influencias en la calidad de la gestión y la oferta de servicios. En Martínez del Castillo, J. (comp.). *Deporte y Calidad de Vida. Investigación social y Deporte nº 4*, (pp. 235-245). Madrid: AEISAD, Librería Deportiva Esteban Sanz.

- Martínez del Castillo, J. (1992). *Deporte, Sociedad y Empleo. Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa*. Madrid: Plamksport S.A.
- Martínez del Castillo, J., y Jiménez-Beatty, J.E. (2002). Bases para una planificación estratégica en la formación de los recursos humanos en gestión y dirección técnica deportiva. *II Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*. Madrid 14 al 16 de marzo.
- 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. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. XX Congreso anual de Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa*. Palma de Mallorca. 5, 6 y 7 de Junio de 2006.
- Martínez Orga, V. (2004). *Estructura organizativa de los servicios deportivos universitarios en España*. Madrid: MEC. Consejo Superior de Deportes.
- Martínez Ruiz, M.P., Jiménez Zarco, A.I. y Izquierdo Yusta, A. (2009). Factores que contribuyen a la satisfacción máxima del consumidor en establecimientos de alimentación: evidencias considerando el formato comercial. *XXI Congreso Nacional de Marketing*. Bilbao 16 al 18 de septiembre.
- Martínez Salinas, E. y Polo Redondo, Y. (1997). Decisiones sobre consumo. Grado de acuerdo y desacuerdo de la unidad familiar. *Estudios sobre Consumo*, 41, 65-83.
- 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 no editada. Valencia. Universidad de Valencia. Facultad de Psicología.
- Martínez–Tur, V., Cordera, N. y Caballer, A. (1995). Efecto contraste-asimilación en el uso de instalaciones deportivas: propiedad de los equipamientos y nivel de asociacionismo de los usuarios. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 3, 95-110.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M. y Ramos, R. (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*. Madrid: Síntesis.
- Martínez-Tur, V. y Tordera, N. (1995). Relaciones entre la gestión de instalaciones deportivas y la satisfacción de los usuarios. En Peiró, J.M. y Ramos, J. (direc.) *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial* (pp. 183-210). Valencia: Nau Llibres.
- Martínez-Tur, V. y Tordera, N. (1995). Comparación de modelos causales sobre satisfacción del usuario. *Estudios sobre Consumo*, 34, 13-22.
- Martínez-Tur, V., Tordera, N. y Ramos, A. (1996). Aspectos psicosociales del uso de instalaciones deportivas: estudios de actitudes, conductas y satisfacción de los usuarios. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 6 (2), 65-96.
- Martínez-Tur, V., Zurriaga, R., Luque, O. y Moliner, C. (2005). Efecto modulador del tipo de segmento en la predicción de la satisfacción del consumidor. *Psicothema*, 17, 281-285.
- Marzo, J.C., Martínez-Tur, V., Ramos, J. y Peiró, J.M. (2002). La satisfacción del usuario desde el modelo de la conformación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes. *Psicothema*, 14 (4), 765-770.
- Masterson, C. (edit.) (2006). *The IHRSA European Market Report: The size and scope of the health club industry*. San Diego: IHRSA Success by Association.
- Masterson, C. (edit.) (2007). *The IHRSA European Market Report: The size and scope of the health club industry*. San Diego: IHRSA Success by Association.
- Mayor Martínez, L. y Cantón Chirivella, E. (1996). Aspectos cognitivos-motivacionales de la practica física y deportiva. En Garrido Gutiérrez, I. (edit). *Psicología de la Motivación*. (pp. 259-281). Madrid: Síntesis.
- McCarthy, J. (2008). "La Guía IHRSA para la retención de socios 2007". Boston: International Health, Racquet & Sports Sclub Association (IHRSA).
- McCarthy, J. y Perreault, W. (2001). *Marketing, un enfoque global*. (13a.ed.). Madrid: McGraw-Hill.

- 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.
- Meliá, J.L., y Peiró, J.M. (1989b). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4 (11), 179-187.
- Meliá, J.L., Peiró, J.M. y Calatayud, C. (1986). El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: estudios factoriales, fiabilidad y validez. (Presentación del Cuestionario S4/82). *Millars. Revista de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación*, 11 (3-4), 43-78.
- Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., y Tomás J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del cuestionario de satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12 (1/2), 25-39.
- Mendoza Mohedano, J. y Hernández Calzada, M.A. (2007). Análisis de las características psicométricas y estructura factorial del instrumento de cultura organizacional y Marketing interno (ICOMI). En libro de *Actas del XX Congreso anual de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. (pp. 20-34). Palma de Mallorca,
- Miranda González, F., Chamorro Mera, A. y Rubio Lacaba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta publicaciones.
- Mittal, V., Kumar, P. y Tsiros, M. (1999). Attribute level performance, satisfaction, and behavioral intentions over time: a consumption-system approach. *Journal of Marketing*, 63, 88-101.
- Moliner, B., Berenguer, G. y Gil I. (2001). La importancia de la performance y las expectativas en la formación de la satisfacción del consumidor. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 7 (3), 155-172.
- Moliner Velázquez, B. (2003). *La formación de la Satisfacción/Insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes*. Tesis doctoral no editada. Valencia; Universidad de Valencia. Facultad de Económicas.

- Moliner Velázquez, B. y Fuentes Blasco, M. (2011). Causas y consecuencias de la insatisfacción en consumidores con atribuciones externas. *Cuadernos de gestión*, 11 (1), 37-58. Libro de actas del XXIV Congreso nacional de Marketing AEMARK 2012. Mallorca: 12 – 14 septiembre.
- Moliner Velázquez, B., Fayos Gardo, T. y Ruiz Molina, M. (2012). La recuperación del cliente ante fallos en el servicio: efectos sobre la satisfacción y la lealtad en la distribución minorista.
- Morales, V. y Hernández Mendo, A. (2005). Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización. *Revista Digital de Educación Física y Deportes*, 73. Recuperado el 23, de noviembre del 2008, de la fuente [www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com).
- Morales, V., Hernández Mendo, A. y Blanco, A. (2005). Evaluación de la calidad en los programas de actividad física. *Psicothema*, 17 (2), 311-317.
- Moreno Casas, J.L., Castellanos Niederhauser, M., Villanueva Cabrer, M., Rodríguez del Amo, E., Rosado Millán, M.J., Puentes Agregán, A., Ascaso Alcubierre, A. y Pizarro Pérez, J. (1999). *Satisfacción de los ciudadanos y ciudadanas en la Comunidad de Madrid*. Madrid: Dirección General de Calidad de los Servicios. Comunidad de Madrid.
- Moreno Martín, F., Zabaleta Romo, V., Ema López, J.E., García Dauder, S. y Uriarte Chavarri, C. (1999). Medida de la motivación laboral en una gran organización. Propuesta metodológica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15 (1), 9-21.
- Moreno Murcia, J.A. (1997). *Relación oferta-demanda de las instalaciones acuáticas cubiertas: bases para un programa motor en actividades acuáticas educativas*. Tesis doctoral no editada. Valencia: Universidad de Valencia, Facultad de Psicología.
- Moreno Murcia, J.A., Cervelló Gimeno, E. y Martínez Camacho, A. (2007). Validación de la escala de medida de los motivos para la actividad física revisada en españoles: Diferencias por motivos de práctica. *Anales de Psicología*, 23 (1), 167-176.

- Moreno, J.A. y Gutiérrez, M. (1997). Valoración de la satisfacción de los usuarios de instalaciones acuáticas cubiertas. *3º Congrés de Ciéncies de l'Esport, l'Educació Física i la Recreació*. Lleida, 24-26 octubre. Recuperado el 24, de septiembre del 2009, de la fuente [www.um.es](http://www.um.es).
- Moreno Murcia, J.A., Rodríguez García, P.L. y Martínez Moreno, A. (1998). Análisis exploratorio de la satisfacción en los programas de natación, taekwondo, gimnasia de mantenimiento, aerobio y musculación. En Moreno, J.A., Rodríguez, P.L. y Ruiz, F. (coord.). *Actividades acuáticas: ámbito de aplicación*, (pp. 231-243). Murcia: Universidad de Murcia.
- Monteagudo, M. J. (2008). Consecuciones satisfactorias de la experiencia psicológica del ocio. *Revista Mal-estar E Subjetividade*, VIII, 2, 307-325.
- Morrow, P.C. y McElroy, J.C. (1993). Introduction understanding and managing loyalty in a multi commitment world. *Journal of Business Research*, 2 (1), 1-2.
- Moscoso Sánchez, D. y Moyano Estrada, E. (2009). *Deporte Salud y Calidad de vida*. Colección de Estudios Sociales nº 26. Barcelona: Obra Social Fundación La Caixa.
- Munchinsky, P.M. (2001). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Paraninfo.
- Mundina, J.J. y Calabuig, F. (1999). El Marketing social al servicio de la gestión de calidad: El caso de los Servicios Públicos Náuticos de la Generalitat Valenciana. *Apunts Educación Física y Deportes*, 57, 77-85.
- Mundina, J., García, J., Calabuig, F. y Balibrea, K. (1998). Calidad de servicio en las escuelas del mar de la Generalitat Valenciana. En Martínez del Castillo, J. (comp.) *Deporte y Calidad de Vida. Investigación social y Deporte nº 4*, (pp. 291-298). Madrid: AEISAD, Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Mundina Gómez, J.J., Luna Arocas, R., Quintanilla Pardo, I. y González Magaz, A.M. (2000). Los Momentos de la verdad en un servicio deportivo. En Fuentes García, J.P. y Macías García, M. (coord.). *I Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*, (pp. 479-488). Cáceres 22 al 25 Marzo.
- Mundina, J., Quintanilla, I., Sampedro, J., Calabuig, F. y Crespo, J. (2005). *Estudios de la calidad percibida y la satisfacción de los espectadores y los deportistas de los Juegos Mediterráneos Almería 2005*. Valencia: UVEG.

- Muñoz Adanez, A. (1990). *Satisfacción e insatisfacción en el trabajo*. Tesis doctoral no editada, Madrid; Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Psicología.
- Muyor Rodríguez, J.M. (2007). Satisfacción del cliente, un aspecto a cuidar en los centros deportivos. *Instalaciones Deportivas XXI*, 146, 20-22.
- Nardi M., Gambau i Pinasa. V. Ferrand. A. C. (2012). *Marketing en el fitness*. Barcelona: Editorial Paidotrobo.
- Naumann, E. y Jackson, D.W. (1991). One more time: how do you satisfy customer?. *Business Horizons*, 3, 71-76.
- Navarro Astor, E. (2008). *Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la Comunidad Valenciana*. Tesis doctoral no editada. Valencia. Universidad Politécnica de Valencia. Departamento de organización de empresas
- Navarro, J. y Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: Propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*, 15 (4), 643-649.
- Necmi, K. (1999). Quality customer service demandas human contact. *Internacional Journal of Bank Marketing*, 17, 61-71.
- Noda, N., González, J. y Pérez, R. (2005). Dimensiones esenciales de la satisfacción del cliente en hoteles. *Investigación y Marketing*, 33, 31-36.
- Nueno Infiesta, J.L. (1992). El consumidor español. *Alta Dirección*, 161, 37-49.
- Núñez, J. (2004). Demanda d'activitat física i esport en l'àmbit local: anàlisi i accions de gestió. Experiencia del SEM de l'Ajuntament de Paterna. En Calabuig, F. (coord.). *Aportacions a la gestió de l'esport municipal*, (pp. 79-98). Ontinyent: Mancomunitat de Municipis de la Vall d'Albaida.
- Nuviala Nuviala, A. y Casajús Mallén, J.A. (2005). Calidad percibida del servicio deportivo en edad escolar desde la perspectiva de los padres. El caso de la provincia de Huelva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 5 (17), 1-12.

- 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 Nuviala, A., Tamayo Fajardo, J.A., Fernández Martínez, A., Pérez-Turpin, J.A. y Nuviala Nuviala, R. (2011). Calidad del servicio deportivo en la edad escolar desde una doble perspectiva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11 (42), 220-235.
- Oliver, R. (1980). A cognitive modelo of the antecedents and consequences of satisfaction decisión. *Journal of Marketing Research*. 17, 460-469.
- Oliver, R. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, 3, 25-46.
- Oliver, R.L. (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. (1997). *Satisfaction, a behavioral perspective on the consumer*. Nueva York: Mc Graw Hill.
- Oliver, R.L. y Swan, J. (1989). Consumer percepcions of interpersonal equity and satisfaction in transactions: a field survey approach. *Journal of Marketing*, 53, 21-35.
- O'Neill, M., Getz, D. y Carlsen, J. (1999). Evaluation of service quality at events: the 1998 Coca-Cola masters surfing event at Margaret River, Western Australia. *Managing Service Quality*, 9 (3), 158-166.
- Ortega Martínez, E. (1990). *El nuevo diccionario de Marketing (y disciplinas afines)*. Madrid: Ediciones ESIC.
- Ortega Martínez, E. (2006). La investigación de Marketing e través de las tesis doctorales. Evolución y situación en España. En *XVIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing 2006*, (pp. 1145-1160). Almería 20 al 22 septiembre.
- Ortega Martínez, E. y Rodríguez Herráez, B. (2006). La satisfacción en el turismo social. En *XX Congreso anual de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*. Palma de Mallorca.

- Ortín Sonet, J. (2010). El sector de instalaciones deportivas en España. *Encuentro profesional del sector deportivo Sport Unlimited*. Valencia 20 de mayo Valencia.
- Otero Moreno, J.M. (2001) (dir). *Incidencia económica del deporte*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Otero Moreno, J.M. (2009). El impacto socioeconómico del deporte: métodos de análisis y evaluación. *Conferencia en el seminario XREAP*. Barcelona: Universidad de Barcelona 25 de mayo.
- Otero Moreno, J.M., Isla Castillo, F. y Fernández Morales, A. (2001). La Incidencia económica del deporte en Andalucía. En Otero Moreno, J.M. (dir). *Incidencia económica del deporte*. (p. 201-211). Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Ovejero Bernal, A., García Álvarez, A. y Fernández Alonso, J. (1998). Satisfacción laboral en dos empresas: un estudio comparativo. *REIPS: Revista Electrónica Iberoamericana de Psicología Social*, 1. Recuperado en 24, de junio del 2007, de la fuente [www.psico.uniovi.es/REIPS](http://www.psico.uniovi.es/REIPS)
- Padrón, M. (1994). *Satisfacción profesional del profesorado*. Tesis doctoral no publicada. Santa Cruz de Tenerife. Universidad de la Laguna.
- Palacios Gómez, J.L. (2002). Estrategias de ponderación de la respuesta en encuestas de satisfacción de usuarios de servicios. *Metodología de Encuestas*, 4 (2), 175-193.
- Palacios Gómez, J.L. (2007). Diseño y validación empírica de una escala para medir la calidad percibida del servicio en instituciones socioeducativas. *Revista Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas (Revista CEPADE)*, 33, 74-83.
- Palacios, J.L., Fulgueiras, F.J. y Catalina, C. (2002). La medición de la calidad en la administración local: el caso de los servicios socioculturales del ayuntamiento de Alcobendas. *Revista de dirección, organización y administración de empresas (Revista CEPADE)*, 28, 147-158.
- Pallejà, R. y Pi, P. (1996). Los estudios de satisfacción del usuario en una instalación deportiva. En Sánchez Martín, R. *La actividad física y el deporte en un contexto democrático (1976-1996)*. *Investigación social y deporte nº 3*, (pp. 335-344). Pamplona: AEISAD.

- Parasuraman, A., Berry L.L y Zeithaml, V.A. (1991). Refinement and reassessment of the Servqual scale. *Journal of Retailing*, 67 (4), 420-450.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., y Berry, L.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.A., y Berry, L.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.A., y Berry, L.L. (1994a). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58 (1), 111-124.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., y Berry, L.L. (1994b). Alternatives scales for measuring service quality: a comparative assessment based on psychometric and diagnostic criteria. *Journal of Retailing*, 70, 201-230.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Malhotra, A. (2005). E-S-Qual A multiple-item scale of assessing electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, 7, 1-21.
- París Roche, F. (1996). El impacto económico del deporte. *Revista Temas para el Debate*, 10 (23), 29-33.
- Pascual Soler, M., Pascual Llobel J., Frías Navarro, M.D. y Rosel Remírez, J. (2006). Calidad de servicio en supermercados: una propuesta de medición. *Psicothema*, 18 (3), 661-667.
- Patterson, P.G. y Johnson, L.W. (1993). Disconfirmation of expectations and the gap model of service quality: an integrated paradigm. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 6, 90-99.
- Pedrosa Sanz, R. y Salvador Insúa, J.A. (2003). El impacto del deporte en la economía: problemas de medición. *Revista Asturiana de Economía*, 26, 61-84.
- Peiró, J.M. (1987). *Estudio psicosocial de la demanda y uso de instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana, (vol I y II)*. Valencia: Generalitat Valenciana. Consellería de Cultura, Educación y Ciencia.
- Peiró Silla, J.M. (2003). *Psicología de la Organización*. (7a. ed.). Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- Peiró, J.M. y Munduate, L. (1999). Psicología del trabajo y de las organizaciones en España en la década de los noventa. *Revista de Psicología general y aplicada*, 52 (2-3), 371- 428.
- Peiró Silla, J.M. y Prieto Alonso, F. (1996a). *Tratado de Psicología del trabajo. Volumen I Actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Peiró Silla, J.M. y Prieto Alonso, F. (1996b). *Tratado de Psicología del trabajo. Volumen II Aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Peiró, J.M., Prieto, F. y Roe, R. (1996). *La aportación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante*. En Peiró Silla, J.M. y Prieto Alonso, F. (direc.). *Tratado de Psicología del trabajo. Volumen II Aspectos psicosociales del trabajo*, (pp. 15-36). Madrid: Síntesis.
- Peiró, J.M. y Ramos, R. (1995). *Gestión de instalaciones deportivas. Una perspectiva psicosocial*. Valencia: Nau llibres.
- Perea Couto, L. (s.f.). *Marketing y creatividad en fitness y salud*. Recuperado el 18, de enero del 2008, de la fuente [www.monografía.com](http://www.monografía.com)
- Pereda, S. y Barrachina, M.P. (1990). Satisfacción y rendimiento laboral en empleadas en escuelas infantiles. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 6, 20-28.
- Pereda Marín, S. y Redondo Usanos, I. (1983). Análisis de la teoría de Herzberg en dos muestras de trabajadores españoles. *Informes de Psicología de la Universidad Complutense*. (pp. 53-76).
- Pereda, S., Redondo, I. y Lillo, J. (1984). Aplicación de la teoría de Herzberg a estudiantes universitarios: un estudio piloto. *Informes de Psicología de la Universidad Complutense*. (pp. 209-225).
- Pérez, A. (2008). Futbolista de traje y corbata. *Capital*, 9, 42-45.
- Pérez Bilbao, J. y Fidalgo Vega, M. (s.f.). *NTP 394: Satisfacción laboral: Escala general de satisfacción*. Normas Técnicas de Prevención. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Recuperado el 10, de junio del 2007, de la fuente [www.insht.es](http://www.insht.es).
- Pérez Campdesumner, R., Noda Hernández, A., García Vidal, G. y De Miguel Guzmán, M. (2003). La Satisfacción del cliente interno y externo, su grado de vinculación. GestioPolis.com. Recuperado el 15, de julio del 2009, de la fuente [www.Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com).

- Pérez Frade, S. (2008). *Salón de la Industria del Gimnasio e Instalaciones Deportivas y Wellness FITNESS 2008*. Madrid 19 a 21 febrero.
- 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 C., Crespo J. y Calabuig F. (2008). La calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos, el caso de una reunión internacional de atletismo. *V Congreso Asociación Española de Ciencias del Deporte*, León. 23.25 octubre. Recuperado el 28, de octubre del 2009, de la fuente [www.5congreso-aecd.unileon.es](http://www.5congreso-aecd.unileon.es)
- Pérez C., Crespo J. y Calabuig F. (2008). ¿Influye el tipo de instalación en la percepción de la calidad de los espectadores de eventos deportivos?, (comunicación). *IV Congreso Internacional y XXV Nacional de Educación Física*, Cordoba. 2-5 abril. Recuperado el 20, de octubre de 2009, de la fuente [www.uco.es](http://www.uco.es).
- Pérez, R. Noda, M. García, G. y Miguel, M. (2003). La satisfacción de los clientes internos y externos, su grado de vinculación. *Gestiopolis.com*, 3. Recuperado el 13, de mayo del 2008, de la fuente [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Pérez Rubio, J.A. (1997). Motivación y satisfacción laboral: retrospectiva sobre sus formas de análisis. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas. REIS*, 80, 133-170. Recuperado el 19, de enero del 2008, de la fuente [www.reis.cis.es](http://www.reis.cis.es).
- Peter, J.P. y Olson, J.C. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing*. (7<sup>o</sup> edición). Madrid: Mc Graw Hill.
- Peterson, R.A. y Wilson, W.R. (1992) Measuring customer satisfaction: fat and artefat. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 58, 111-124.
- Pola Maseda, A. (1988). *Gestión de la Calidad*. Barcelona: Marcombo.
- Porter, L. Steers, R., Mowday, R. y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Price, L.L., Arnould, E.J. y Tierney, P. (1995). Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*, 59 (2), 83-97.

- Primault, D. (2001). La incidencia del deporte sobre el empleo en Francia y en Europa. En Otero, J.M. (dir). *Incidencia Económica del Deporte*. (pp. 133-151). Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Piedra, E. (1974). Job scope, job satisfaction, and the protestant ethic. A study of enlisted men in the U.S. navy. *Journal Vocational Behavior*, 7, 215-234.
- Pujol, F., García del Barrio, P. y Elizalde, J. (2007). La marca Fernando Alonso sigue siendo la más rentable en Formula I. *Notas Breves ESIRg*, 07.9. Recuperado el 1, de diciembre del 2007, de la fuente [www.unav.es](http://www.unav.es).
- Quiroga Esteve, M.A. y Sanchez López, M.P. (1997). Análisis de la insatisfacción familiar. *Psicothema*, 9 (1), 69-82.
- Ramírez, R., Abreu, J.L. y Badii, M.H. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Conscience*, 3 (1), 143-185.
- Ramos, J. (1991). *Gestión de instalaciones deportivas y actitudes y conductas de sus usuarios*. Tesis doctoral no editada. Valencia: Universidad de Valencia, Facultad de Psicología.
- Ramos, J., Peiró, J.M., Zornosa, A. y González, P. (1993). Gestión de instalaciones deportivas: influencia sobre la satisfacción de sus usuarios. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 2, 5-26.
- Ramos, J., González-Roma, V., Peiró, J.M y Codoñer, C. (1992). Actitudes ante la política de planificación de instalaciones deportivas: una escala de medida. *Revista de Psicología del Deporte*, 1, 37-51.
- Ramos, J., Tordera, N., González, P., Rodríguez. I. y Martínez-Tur, V. (1994). Patrones de trabajo diferenciados en los puestos de gestión de instalaciones deportivas: Variables que influyen en la realización diferenciada de la gestión. *IV Congreso de evaluación psicológica*. Santiago de Compostela, 21 al 24 septiembre.
- Rauth, F. ( 2010). Lo bueno tiene un precio. *Body Life*, 7, 10-11.
- Redondo Castán, J.C. y Cuadrado Sáenz, G. (2002). El Marketing deportivo como herramienta de los procesos de gestión. *II Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*. Madrid, 14 al 16 de marzo.

- Redondo Castán, J.C., Olivar Manuel, D. y Redondo Castan, A. (2006). *El Modelo EFQM de gestión de la calidad en las instalaciones deportivas*. Sevilla: Wanceulen.
- Reeves, C.A. y Bednar, C.A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19 (3), 419-445.
- Rial Boubeta, J. (2007). *La evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos*. Tesis doctoral no publicada. Santiago de Compostela; Universidad de Santiago de Compostela.
- Rial Boubeta, A., Varela Mallou, J., Braña Tobio, T. y Lévy Mangin J. (2000). El valor de la marca a partir de su relación con el consumidor. *Psicothema*, 12 (2), 247-254.
- Riddertrales, J. y Nordstrom, K. (2000). *Funky Business, El talento mueve al capital*. Madrid: Pearson Educación.
- Rimbau Qilabert, E. (2003). *Un modelo estratégico de las determinantes y consecuencias del trabajo eventual. Aplicación a los centros para la práctica deportiva de Barcelona*. Tesis doctoral no editada. Barcelona; Universitat de Barcelona.
- Ríos, J. y Santomá R. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera desde la perspectiva del Servqual. *Alta Dirección*, 47 (251/252), 33-40.
- Rivero Herraiz A. (2003). *Deporte y modernización: la actividad física como elemento de transformación social y cultural en España, 1910-1936*. Madrid: Consejería de Cultura y Deporte, Dirección General de Deportes.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10a. ed.). México: Prentice Hall.
- Robina Ramírez, R. (2002). *Condicionantes sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la administración regional extremeña*. Tesis doctoral no editada. Cáceres; Universidad de Extremadura.
- Robles-García, M., Dierssen-Sotos, T., Martínez-Ochoa, E., Herrera-Carral, P., Diaz-Mendi, A. y Llorca-Diaz, J. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanitaria*, 19 (2), 127-134.

- Rodríguez, A. (1998). Paradigmas y modelos teóricos en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. En Rodríguez Fernández A. (coord.). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (pp.51-70). Madrid: Pirámide.
- Rodríguez Fernández, A. (2001). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, I., Peiró, J.M., Ramos, J., Martínez-Tur, V. y González, P. (1994) Indicadores de calidad de instalaciones deportivas: relaciones con la satisfacción de sus usuarios. *IV Congreso de Evaluación Psicológica*, Santiago de Compostela.
- Rodríguez Osuna, J. (2000). La muestra: teoría y aplicación. En M. García, J. Ibáñez, y F. Alvira (eds.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*, (pp. 445-483). Madrid: Alianza Universidad.
- Rodríguez Romo, G., Garrido Muñoz. M, y Naclerio Ayllón. F. (2008). La Comunidad de Madrid y sus instalaciones deportivas: evolución, distribución territorial y niveles de oferta. *Kronos*, 7 (13), 63-71.
- Rogers, J. Clow, K. y Kash, T. (1994). Increasing job satisfaction on service personnel. *Journal of Service Management*, 8, 14-26.
- Román González, M.V. y Mercado Idoeta, C. (1997). *El Consumidor*. En Martín Davila, M., Manera Bassa, J. y Perez del Campo, E. (coord.). *Marketing Fundamental*, (pp. 89-110). Madrid: Mc Graw-Hill.
- Romá Segura, A. y Saura Fausto, D. (1999). Análisis cualitativo de la calidad del servicio de deportes de la universidad literaria de Valencia. *I Congreso sobre la actividad física y el deporte en la universidad*. Valencia, 29, 30 abril y 1 mayo.
- Rondan Cataluña, F.J., Sánchez Franco, M. y Villarejos Ramos, A. (2007). Análisis de clases latentes en la relación entre calidad de servicio, satisfacción y confianza con la intención de recompra. En Ayala Calvo, J.C. (coord). *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro*, (pp. 2025-2036). Logroño: Universidad de la Rioja.
- Royo Vela, M., Miquel Romero, M.J. y Caplliure Giner, E. (2006). El potencial efecto social de la publicidad como agente de socialización: refuerzo de roles de género. *Esic Market*. 125, 107-134.

- Ruiz-Olalla Corcuera, C. (2001). *Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos*. Madrid: Asociación de Contabilidad y Administración de Empresas.
- Rust, R.T., Stewart, G., Miller, H. y Pielack D. (1996). The satisfaction and retention of frontline employees: A customer satisfaction measurement approach. *International journal of service industry management*, 7 (5), 62-80.
- Sainz de Bustamante, P. (2009). *Los hábitos de los españoles en el cuidado de su salud*. Madrid: CEACCU. Salgado, J.F., Remeseiro, C. y Iglesias, M. (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. *Psicothema*, 8 (2), 329-335.
- Salvador Hernández, Y. (2009). Satisfacción del cliente interno y externos, dos caras de una misma moneda. *Rydes*, 2, 5. Recuperado el 10, de septiembre del 2010, de la fuente [www.eumed.net/rev/trydes](http://www.eumed.net/rev/trydes).
- San Sebastián Mendizabal, X. (1995). *Participación en la toma de decisiones y satisfacción laboral*. Tesis doctoral publicada. País Vasco: Euskal Herriko Unibertsitatea.
- Sánchez Bujan, P. (2000). *Marketing deportivo. La clave del éxito en la gestión de los centros de actividad físico-deportiva y recreativa*. Madrid: Consejería de Educación. Dirección General de Deportes.
- Sánchez Cañizares, S. (2006). *Diseño de un modelo causal de satisfacción laboral: aplicación en el sector servicios*. Tesis doctoral no publicada. Córdoba. Universidad de Córdoba.
- Sánchez Cañizares, S., Fuentes García, F. y Artacho Ruiz, C. (2007). La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral. *Cuadernos de Gestión*, 7 (2), 55-67.
- Sánchez Franco, M., Rondán Cataluña, J. y Villarejo Ramos, A. (2007). *Calidad de Relación. Una propuesta adecuada para explicar y predecir el éxito de la relación entre empresa y consumidor*. Recuperado el 31, de marzo del 2009, de la fuente [www.escp-eap.net/conferences/marketing2007](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing2007).
- Sánchez Martín, J. (2011). *Business & fitness El negocio de los centros deportivos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez Martín, R. (ed.). (1996). *La actividad física y el deporte en un contexto democrático (1976-1996)*. Pamplona: AEISAD.

- Sánchez Pérez, M. y Sarabia Sánchez, F. (1999). Validez y fiabilidad de escalas. En Sarabia Sánchez, F. *Metodología para la investigación en Marketing y dirección de empresas*, (pp. 363-394). Madrid: Pirámide.
- Santesmases, M. (2007). *Marketing. Conceptos y estrategias* (5a.ed.). Madrid: Pirámides.
- Santesmases Mestre, M. (2009). *Dyane versión 4*. Madrid: Pirámide
- Santiago Merino, J. (1999). "La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura". Tesis doctoral no editada. Madrid. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- Santos Arrebola, J.L. (1999). *La satisfacción del turista en el destino Marbella: medida y análisis mediante el modelo RASCH*. Málaga: Centro de ediciones de la Diputación de Málaga.
- Sanz, I., Redondo, J.C., Gutiérrez, P. y Cuadrado, G. (2005). La satisfacción en los practicantes de spinning: elaboración de una escala para su medición. *European Journal of Human Movement*, 13, 17-36.
- Sarabia Sánchez, F.J. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Saurina Canals, C. (1997). Evaluación de un modelo de medida de la calidad en el sector servicios. Las entidades financieras de las comarcas de Girona. *Estadística Española*, 39 (142), 219-248.
- Saurina, C. y Coenders, G. (1999). Predicting overall service quality. A structural equation modelling approach. Libro de *Actas de Conferencia Internacional de Metodología y Estadística*. Eslovenia 1999.
- Schneider, B. y Bowen, D. (1985). Employee and customer perception of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 8, 423-433.
- Schlesinger, L.A. y Heskett. J.L. (1991). Breaking the cycle of failure in service. *Management Review*, 32 (3), 17-28
- Schneider, B. y Bowen, D. (1999). Understanding customer delight and outrage. *Sloan Management Review*, 15 (10), 35-45.
- Schneider, B., White, S. y Paul, C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.

- Schneider, B., Ehrhat, M., Mayer, D., Saltz, J. y Niless-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of management journal*, 48 (6), 1017-1032.
- Senlle, A., Gallardo, L. y Dorado A. (2004). *Calidad en las organizaciones deportivas*. Madrid: Gestión 2000.
- Senlle, A. y Vilar, J. (1996). *ISO 9000 en Empresas de Servicios*. Barcelona: Gestión 2000.
- Serrano Bedia, A.M. y López Fernández, C. (2005). Modelos de gestión de la calidad de servicio: revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial. En *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos. XIX Congreso Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa*. (pp. 2-11). Vitoria 2005.
- Setó Pamies, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: ESIC.
- Sicilia Camacho, A., Águila Soto, C., Muyor Rodríguez, M.J. y Orta Cantón, A. (en prensa). Perfiles motivacionales de los usuarios en centros deportivos municipales. *Anales de Psicología*.
- Sierra Bravo, R. (1999). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. y Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally and company.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), 693-713.
- Spencer-Matthews, S., Lawley, M. (2006). The role of improving customer service: issues in customer contact management. *European Journal of Marketing*, 40 (12), 218-232.
- SportCultura. (2007). La salud físico deportiva de los españoles. Recuperado el 10, de diciembre del 2007, de la fuente [www.scbcn.com](http://www.scbcn.com).
- Spreng, R.A. y Mackoy, R.D. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (2), 201-214.

- Spreng, R.A. y Olshavsky, R.W. (1993). A desires congruency model of consumer satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 21 (3), 169-177.
- Solé Moro, M.L. (1999). *Los consumidores del siglo XXI*. Madrid: ESIC.
- Swan, J.E. y Trawick, I.F. (1981). Disconfirmation of expectations and satisfaction with a retail service. *Journal of Retailing*, 57 (3), 49-67.
- Szymansky, D.M. y Henard, D.H. (2001). Customer satisfaction. A meta analysis of the empirical evidence. *Journal Academy of Marketing Science*, 29 (1), 16-35.
- Teas, R.K. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumers perceptions of quality. *Journal of Marketing*, 57 (4), 18-34.
- Teas, R.K. (1994). Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research. *Journal of Marketing*, 58 (1), 132-139.
- Tejero, C., Balsalobre, C. y Higuera, E. (2011). Ocio digital activo (ODA). Realidad social, amenazas y oportunidades de la actividad física virtual. *Journal of Sport and Health Research*, 3 (1), 7-16.
- Thais, W. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. *Journal of management*, 27 (4), 497-512.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. y Koutelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11 (6), 413- 438.
- Thomas, J. y Nelson, J. (2007). *Métodos de Investigación en Actividad Física*. Barcelona: Paidotribo.
- Thomas, K. y Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an interpretative model of intrinsic motivation. *Academy of Management Review*, 15 (4), 666-681.
- Tomás Agulló, E., Remeseiro, C. y Fernández Alonso, J.A. (edit.). (2000). *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos nuevas aproximaciones*. Madrid: Biblioteca nueva.
- Tornow, W.W. y Wiley, J.W. (1991). Service Quality and management practices. A look employee attitudes, customer satisfaction, and bottom-lice consequences. *Humane Resource Planning*, 4 (2), 105-116.

- Torres Álvarez, E., San Sebastian, X. y Ibarretxe, R. (1995). Estructura factorial del Job Descriptive Index. En Ato García, M. y López Pina, J.A. *IV Simposio de Metodología de las Ciencias del Comportamiento*. (pp. 363-367). Murcia: La Manga del Mar Menor.
- Triadó, X., Aparicio, P. y Rimbau, E. (1999). Identification of factors of customer satisfaction in municipal sport centres in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *The Cyber-Journal of Sport Marketing*, 3, 1-15.
- Tsai, W. (2001). Determinants and Consequences of Employee Displayed Positive Emotions. *Journal of Management*, 27(4), 497 - 512
- 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 service. *Total Quality Management*, 17 (5), 625-631.
- Ugboro, I. y Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee, job satisfaction and customer satisfaction in TQM organizations: and empirical study. *Journal of Quality Management*, 5, 247-272.
- Ulseth, AL. (2004). Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs. *European Sport Management Quaterly*, 4, 95-115.
- Varela González, J.A. (1991). Satisfacción/Insatisfacción de los consumidores y comportamientos postconsumo derivados. *Estudios sobre Consumo*, 8, 65-79.
- 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), 656-661.
- Varela Mallou, J., Part Santaolária, R., Voces López, C. y Rial Boubeta, A. (2006). Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios de hostelería. *Psicothema*, 18 (1), 135-142.
- Vázquez Casielles, R. (1991). El consumidor y su actitud hacia la compra en establecimientos detallistas: identificación de segmentos y análisis de percepciones. *Estudios de consumo*, 23, 49-64.

- Vázquez Casielles, R., Díaz Martín, A. y Rodríguez del Bosque, I. (1997). Calidad de servicio y satisfacción del consumidor: un enfoque multidimensional para empresas de supermercados. *ICE Tribuna de Economía*, 763, 120-137.
- Vázquez Casielles, R., Rodríguez del Bosque, I. y Díaz Martín, A.M. (1996a). *Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala CALSUPER*. Documento de trabajo 119/96. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo. Recuperado el 20, de enero del 2008, de la fuente [www.fade.es](http://www.fade.es).
- Vázquez Casielles, R. Rodríguez del Bosque, I. y Ruiz Vega, A. (1996b) "Calidad del servicio de las empresas detallistas: Análisis de expectativas y percepciones" *Tribuna Económica ICE*, 756, 115-131.
- Vázquez, R. y Trepalacios, J. (2002). *Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales*. Madrid: Cívitas.
- 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.
- Villarejo Ramos, A.F. y Martín Velia, F.A. (2007). Una propuesta de modelo para la medición del valor de marca en entidades deportivas. *Esic Market*, 7, 357-378
- Vendrel Herrero, F., Rial Criado, J. y Cebollada, J. (2006). Selección contractual en una relación de sponsorización: un caso de estudio exploratorio. *XVI Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, (479-493). Almería 20-22 septiembre.
- Viloria, H., Paredes, M. y Paredes, L. (2003). Burnout en profesores de educación física. *Revista de Psicología del Deporte*, 12 (2), 133-146.
- Voss, G.B., Parasuraman, A. y Grewal, D. (1998). The roles of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges. *Journal of Marketing*, 62, 46-61.
- Warr, P., Cokk, J. y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129 -148.

- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. y Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Westbrook, R.A. (1987). Product/consumption-based affective responses and post purchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24, 258-270.
- Westbrook, R.A. y Oliver, R.L. (1981). Developing better measures of consumer satisfaction: some preliminary results. *Advances in Consumer Research*, 8, 94-99.
- Westbrook, R.A. y Reilly, M.D. (1983). Value precepto disparity: an alternative to the disconfirmation of expectation theory of consumer satisfacción. En Bagozi, R.P. y Tybout, A.M. (ed.). *Advances in consumer research*. (pp. 256-261). Ann Arboe, Michigan: Association of consumer research.
- Witz, J. y Bateson, J.E. (1999). Consumer satisfaction with services: integrating the environment perspective in services marketing into the traditional disconfirmation paradigm. *Journal of Business Research*, 44, 55-66.
- Woodruff, R.B., Cadotte, E.R. y Jenkins, R.L. (1983). Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms. *Journal of Marketing Research*, 20, 296-304.
- Wright, B., Duray, N. y Goodale, T. (1992). Assessing perceptions of recreation center service quality: An application of recent advancements in service quality research. *Journal of Park and Recreation Administration*, 10, 33-47.
- Yi, Y. (1993). The determinants of consumer satisfaction: the moderating role of ambiguity. *Advances in Consumer Research*, 20, 502-506.
- Yiing, L. y Bin Ahmad, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & organization development journal*, 30 (1), 53-86.
- Yoon, M., Beatty, S. y Suh, J.(2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis. *International journal of service industry management*, 12 (5), 500-521.

- Zapata Agüera, S. y López Flores, E. (2005). Nivel de Implicación del consumidor sobre la efectividad de la esponsorización deportiva en el reconocimiento, actitud e imagen de marca. *XVII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, (pp. 393-406). Madrid. Universidad Autónoma de Madrid.
- Zapata, P. y Caballero, A. (2008). El Fútbol relanza la marca de España en Europa. *El Economista*, 1 de Julio.
- 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. y Bitner, M.J. (2002). *Marketing de los servicios. Un enfoque de integración del cliente en la empresa*. 2º edic. Méjico: Mc Graw Hill.
- Zeithaml, V., Berry, L. y Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1985). Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograra equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.
- Zeithaml, V., Bitner, M.J. y Gremler, D.D. (2009). Percepciones del cliente hacia el servicio. En Zeithaml, V. Bitner, M.J. y Gremler, D.D. (pp.100-135). *Marketing de servicios*. México: McGraw-Hill.

Anexo 1. **DEFINICIONES DE CALIDAD PERCIBIDA.**

AUTOR	DEFINICIÓN
Berry, Parasuraman y Zeithaml (1988, pp. 37) "The Service-Quality puzzle". Business Horizons. Sep-oct. En Gil Saura (1995, p. 28).	<i>"La discrepancia entre las percepciones de los consumidores de los servicios ofrecidos por una empresa en particular y sus expectativas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios."</i>
Juran (1990, p. 14).	<i>"El grado de adecuación del producto a su objetivo funcional, es decir, al uso deseado y a las necesidades específicas de cada sujeto."</i> <i>"El conjunto de características de un producto que satisfacen las necesidades de los clientes, y en consecuencia, hacen satisfactorio al producto."</i>
Gil Saura (1995, p. 26).	<i>"Los juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto. Conveniencia para el uso cubriendo las necesidades del cliente."</i>
Maqueda Lafuente y Llaguno Musons (1995, p. 8).	<i>"Calidad es el conjunto de propiedades, circunstancias, caracteres, atributos, rasgos, y demás humanas apreciaciones, inherentes o adquiridas por el objeto valorado: persona, cosa, producto, servicio, proceso, estilo, función empresarial, etc., que permite distinguir las peculiaridades del objeto y de su productor (empresa), y estimarlo (valorarlo) respecto a otros objetos de su especie."</i>
Vázquez Casielles, Rodríguez del Bosque y Ruiz Vega (1996b, p. 116).	<i>"Un juicio global del consumidor relativo a la superioridad del servicio que resultad de la comparación realizada por los clientes entre las expectativas sobre el servicio que van a recibir y las percepciones de la actuación de las empresas"</i>

---

Vázquez Casielles, Díaz Martín y Rodríguez del Bosque (1997, p. 123).	<i>“La calidad de servicio percibida por el cliente es el resultado de compararlas expectativas sobre el servicio que va a recibir y las percepciones de las actuaciones de las empresas.”</i>
Calvo Fernández (1997, p. 82).	<i>“El juicio realizado por los sujetos sobre la adecuación a su uso de los productos,”</i>
Álvarez del Blanco (1998, p. 77).	<i>“La percepción que el cliente tiene sobre la calidad general o superioridad de una marca respecto a su propósito o intención entre marcas alternativas.”</i>
Claver, Llopis y Tarí (1999, p. 23).	<i>“La calidad significa satisfacer los deseos del cliente, es decir, elaborar bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.”</i>

---

---

Fuente: elaboración propia partiendo se los autores citados.

**Anexo 2. DEFINICIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD  
PERCIBIDA. Parasuraman, Zeithmal y Berry (1985).**

1. **Elementos tangibles:** se refiere a la apariencia física de las instalaciones, equipos, personal y materiales de comunicación. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos y personal.
2. **Fiabilidad:** indica la habilidad que tiene la organización para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Capacidad de realizar el servicio prometido de manera correcta y continua, (tarifas adecuadas, informes correctos, ejecución del servicio en el tiempo previsto).
3. **Capacidad de respuesta:** alude a la disposición de ayudar a los clientes para proveerlos de un servicio rápido. Velocidad de respuesta ante las necesidades del cliente. Deseo de prestar un servicio rápido, (sensibilidad, rapidez del servicio, atención rápida al cliente).
4. **Profesionalidad:** apunta a la posesión de las destrezas requeridas y al conocimiento necesario para la ejecución del servicio. Capacidad y conocimientos de los recursos necesarios para realizar un servicio, (competencia, conocimiento y habilidades del personal de contacto, conocimiento y habilidades del personal operativo y de apoyo).
5. **Cortesía:** se refiere a la atención, consideración, respeto, y amabilidad del personal de contacto hacia el cliente. Educación, respeto, consideración y amabilidad del personal en contacto con el cliente.
6. **Credibilidad:** envuelve conceptos como veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se presta. Confianza, reputación y honestidad del que presta el servicio. Credibilidad por medio del nombre de la empresa, su reputación, características del personal de contacto.
7. **Seguridad:** indica inexistencia de peligros, riesgos o dudas. Confianza en no asumir riesgo alguno en las transacciones con la empresa, ni siquiera de tipo financiero o de confidencialidad, tanto física, financiera y confidencialidad.

8. **Accesibilidad:** apunta a la facilidad de contar con las personas y con la organización en general así como en la consecución de un acceso cómodo en horarios, proximidad, etc. Facilidad de establecer un contacto, (servicio accesible por teléfono, tiempo de espera no prolongado, convenientes horas de atención, fácil localización de la instalación).
9. **Comunicación:** mantiene a los clientes informados utilizando un lenguaje comprensible para ellos. También consiste en saber escuchar lo que tienen que decir. Mantener informado al cliente en un lenguaje que pueda entender, escuchar sus necesidades y capacidad de explicar lo sucedido, modificación del lenguaje en función del cliente, solución de problemas que se presenten.
10. **Comprensión del cliente:** hay que hacer un esfuerzo por conocerlos, a ellos y a sus necesidades. Esfuerzo y capacidad de la empresa para conocer a los clientes y sus necesidades, (conocer las necesidades específicas del cliente, proporcionar atención individualizada, reconocer al cliente habitual).

Fuentes:

- Club Gestión de Calidad (1995, p. 15) *Medición de la satisfacción de clientes*. Madrid: Club Gestión de Calidad.
- Ruiz-Olalla Corcuera (2001, p. 45) *Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

**Anexo 3. CUESTIONARIO SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988).**

Esta encuesta trata de acerca de sus opiniones a los servicios..... Quisiera indicar, por favor, en qué medida usted piensa que las empresas que proponen estos servicios deberían poseer as características descritas en cada enunciado. Para hacerlo, elegirá uno de los números propuestos en cada enunciado. Por ejemplo, si usted está absolutamente de acuerdo en que estas empresas poseen esas características, marque el número 7. En caso contrario, marque el número 1. Si su opinión no está claramente definida, marque uno de los números intermedios. No hay buenas o malas respuestas, todo lo que nos interesa es el número que traduce sus expectativas respecto a las empresas que ofrecen servicios.....

1. Deberían poseer un equipamiento reciente.
2. Sus instalaciones materiales deberían ser visualmente atractivas.
3. Sus empleados deberían estar correctamente vestidos y con apariencia cuidada.
4. El aspecto de las instalaciones materiales de estas empresas debería estar en relación con el tipo de servicio ofertado.
5. Cuando estas empresas se comprometen a hacer algo en un cierto tiempo, deberían cumplirlo.
6. Cuando los consumidores tengan problemas, estas empresa deberían adoptar una actitud amable y alentadora.
7. Esta empresa deberían ser dignas de confianza.
8. Deberían suministrar sus servicios en el tiempo en el que acordaron hacerlo.
9. Deberían tomar nota con exactitud.
10. No deberían esperarse que hubiera de comunicar a los clientes el momento preciso en el que entregaran los servicios.
11. Es poco realista por parte de los clientes esperar un servicio rápido de los empleados de la firma.
12. Sus empleados no siempre han de estar dispuestos a ayudar a los clientes.
13. Es correcto si están demasiado ocupados como para responder a las peticiones rápidamente.
14. Los clientes deberían ser capaces de confiar en los empleados de estas empresas.
15. Los clientes deberían poder efectuar sus transacciones con los empleados de estas empresas con total seguridad.
16. Sus empleados deberían ser amables.

17. Sus empleados deberían conseguir el apoyo adecuado de estas empresas para desarrollar correctamente su trabajo.
18. No deberían esperarse de estas empresas que dieran atención individualizada a cada cliente.
19. No se puede esperar de los empleados de estas firmas que den atención individualizada a los clientes.
20. Es poco realista esperar que los empleados conozcan las necesidades de sus clientes.
21. Es poco realista esperar que estas empresas actúen en el mejor interés de los clientes.
22. No deberían esperarse horarios de apertura que sean convenientes para todos los clientes.

El conjunto de los enunciados siguientes es relativo a sus percepciones respecto a XYZ. Para cada enunciado, podrían indicar, por favor, en qué medida usted cree que XYZ posee las características descritas en cada enunciado. Una vez más, el hecho de marcar el número 7 significa que usted está muy de acuerdo en que XYZ posee esta característica. Usted puede marcar cualquier número intermedio con objeto de indicar el nivel de sus sentimientos. No hay buenas o malas respuestas, estamos interesados únicamente en el número que traduce mejor sus percepciones respecto al sujeto XYZ.

1. XYZ Poseen un equipamiento reciente.
2. Las instalaciones materiales de XYZ son visualmente atractivas.
3. Los empleados de XYZ están correctamente vestidos y tienen una apariencia cuidada.
4. El aspecto de las instalaciones materiales de XYZ está de acuerdo con el tipo de servicio que da.
5. Cuando XYZ se compromete a hacer algo en un cierto tiempo, lo cumple.
6. Cuando usted tiene problemas, XYZ adopta una actitud amable y alentadora.
7. XYZ es digna de confianza.
8. XYZ suministra los servicios en el plazo que acordó hacerlo.
9. XYZ cumple sus asuntos precisamente.
10. XYZ no indica de forma precisa, cuando serán realizados los servicios.

11. Los empleados de XYZ no aseguran un servicio rápido.
12. Los empleados de XYZ no están siempre dispuestos a ayudar a los clientes.
13. Los empleados de XYZ están demasiado ocupados para responder rápidamente a las peticiones de los clientes.
14. Usted puede confiar en los empleados de XYZ.
15. Usted efectúa sus transacciones con los empleados de XYZ con tal seguridad.
16. Los empleados de XYZ son amables.
17. Los empleados consiguen el apoyo adecuado de XYZ para realizar su trabajo correctamente.
18. XYZ no le proporciona una atención individualizada.
19. Los empleados de XYZ no le proporcionan una atención personalizada.
20. Los empleados de XYZ no conocen sus necesidades.
21. XYZ no actúa según su mejor interés.
22. Los horarios de apertura de XYZ no son convenientes para todos sus clientes.

Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). SERVQUAL; A multiple-Item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 1, 38-40. En Gil Saura (1995, p.167-170). *La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta*. Tesis doctoral editada. Madrid: Club Gestión de Calidad.

**Anexo 4. CUESTIONARIO SERVQUAL MODIFICADO de  
Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991).**

Basado en sus expectativas como cliente de un servicio de reparación telefónico, por favor piense en el tipo de compañía telefónica que podría ofrecerle un servicio de reparación de excelente calidad. Piense en el tipo de compañía telefónica con que usted se sentiría complacido de negociar. Por favor, indíquenos hasta qué punto piensa que una compañía telefónica podría tener las características descrita en cada sentencia. Si cree, en relación con la idea que usted tiene en mente, que una característica *no es esencial* para considerar como excelente a una compañía telefónica, haga un círculo alrededor del número 1. Si cree que una característica es *absolutamente esencial* para considerar como excelente a una compañía telefónica, haga un círculo alrededor del número 7. Si sus convicciones al respecto no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión lo que piensa respecto a las compañías telefónicas que podrían entregar un servicio de excelente calidad.

#### TANGIBLES.

1. Las compañías telefónicas excelentes tendrán equipos de apariencia moderna.
2. Las instalaciones materiales de las compañías telefónicas excelentes serán visualmente atractivas.
3. Los empleados de las compañías telefónicas excelentes tendrán una apariencia cuidada.
4. En una compañía telefónica excelente los elementos materiales relacionados con el servicio (tales como folletos o informes) serán visualmente atractivos.

#### FIABILIDAD.

5. Cuando una compañía telefónica excelente promete hacer algo en un cierto tiempo, lo hace.
6. Cuando los clientes tienen un problema, las compañías telefónicas excelentes mostraran un sincero interés por resolverlo.
7. Las compañías telefónicas excelentes realizaran bien el servicio a la primera.
8. Las compañías telefónicas excelentes concluirán sus servicios en el plazo en el que prometieron hacerlo.
9. Las compañías telefónicas excelentes insistirán en mantener registros exentos de errores.

REACTIVIDAD.

10. Los empleados de compañías telefónicas excelentes comunicarán a los clientes exactamente cuando concluirá la realización del servicio.
11. Los empleados de compañías telefónicas excelentes darán un servicio rápido a los clientes.
12. Los empleados de las compañías telefónicas excelentes estarán siempre dispuestos a ayudar a los clientes.
13. Los empleados de compañías telefónicas excelentes nunca estarán demasiado ocupados para responder a las demandas de los clientes.

GARANTIA.

14. El comportamiento de empleados de compañías telefónicas excelentes infundirá confianza en los clientes.
15. Los clientes de compañías telefónicas excelentes experimentaran seguridad en sus transacciones.
16. Los empleados de compañías telefónicas excelentes serán siempre corteses con los clientes.
17. Los empleados de compañías telefónicas excelentes tendrán conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.

EMPATIA.

18. Las compañías telefónicas excelentes darán atención individualizada a los clientes.
19. Las compañías telefónicas excelentes tendrán unos horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
20. Las compañías telefónicas excelentes tendrán empleados que den una atención personal a los clientes.
21. Las compañías telefónicas excelentes se preocuparan por los mejores intereses de los clientes.
22. Los empleados de las compañías telefónicas comprenderán las necesidades de sus clientes.

-----

Nota: Cada una de las sentencias fue acompañada por una escala de 7 puntos que variaba desde “muy en desacuerdo” (=1) hasta “muy de acuerdo” (=7). Los valores intermedios no estaban etiquetados. Tampoco, los criterios (tangibles, fiabilidad, etc.), mostrados aquí para indicar qué sentencias se agrupan en cada dimensión, fueron incluidos en el cuestionario actual.

-----

El siguiente conjunto de sentencias se refiere a lo que usted piensa del servicio de reparaciones de la Compañía Telefónica XYZ. Para cada sentencia, por favor indíquenos hasta qué punto considera que la empresa XYZ (posee) la característica descrita por la sentencia. También en este caso, trazar un círculo alrededor del número 1 significa que usted está *muy en desacuerdo* con que la XYZ tiene esa característica y rodear el número 7 significa que está *muy de acuerdo* con la sentencia. Usted puede trazar un círculo alrededor de cualquiera de los números intermedios que mejor representen sus convicciones al respecto. No hay respuestas correcta o incorrectas, solo nos interesa que nos indique un número que refleje con precisión la percepción que usted tiene del servicio de reparación de XYZ.

#### TANGIBLES

1. XYZ tiene un equipamiento de apariencia moderna.
2. Las instalaciones físicas de XYZ son visualmente atractivas.
3. Los empleados de XYZ tienen una apariencia cuidada.
4. Los materiales relacionados con el servicio (tales como folletos, instrucciones) son atractivos visualmente en XYZ.

#### FIABILIDAD

5. Cuando XYZ promete hacer algo en un determinado tiempo, lo hace.
6. Cuando usted tiene un problema, XYZ muestra un interés sincero por resolverlo.
7. XYZ realiza bien el servicio a la primera.
8. XYZ concluye sus servicios en el tiempo en que prometió.
9. XYZ insiste en mantener registros exentos de errores.

**REACTIVIDAD**

10. Los empleados de XYZ informan exactamente cuándo serán entregados los servicios.
11. Los empleados de XYZ le sirven con rapidez.
12. Los empleados de XYZ están siempre dispuestos a ayudarlo.
13. Los empleados de XYZ nunca están demasiado ocupados para responder a sus demandas.

**GARANTIA**

14. El comportamiento de los empleados de XYZ inspira confianza a los clientes.
15. Usted experimenta seguridad en sus transacciones con XYZ.
16. Los empleados de XYZ son siempre corteses con usted.
17. Los empleados de XYZ tienen los conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.

**EMPATIA**

18. XYZ le da una atención individualizada.
19. XYZ tiene unos horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.
20. XYZ tiene empleados que le dan una atención personalizada.
21. XYZ se preocupa por sus mejores intereses.
22. Los empleados de XYZ comprenden sus necesidades específicas.

**ASIGNACIÓN DE PUNTUACIONES.**

Listadas más abajo están las cinco características pertenecientes a las compañías telefónicas y al servicio de reparación que ellas ofrecen. Quisiéramos de la misma forma conocer qué importancia tiene para usted cada una de estas características cuando evalúa la calidad del servicio de reparación de la compañía telefónica. Por favor, reparta un total de 100 puntos entre las cinco características *de acuerdo con la importancia que para usted tiene cada característica*, cuanto más importancia tenga una característica para usted, más puntos debería asignarle. Por favor, asegúrese que los puntos que usted asigna en las cinco características sumen 100.

1º Apariencia de las instalaciones físicas, equipamiento, personal y materiales de comunicación de la compañía telefónica. ----- puntos

2º Capacidad de la compañía telefónica de dar el servicio prometido segura y correctamente. ----- puntos

3º Deseo de la compañía telefónica de ayudar a los clientes y darle un servicio rápido. ----- puntos

4º Conocimiento y cortesía de los empleados de la compañía y su capacidad para inspirar confianza y confianza. ----- puntos

5º Esmero y atención individualizada que la compañía telefónica da a sus clientes. ----- puntos

TOTAL PUNTOS ASIGNADOS 100 puntos.

Fuente: Parasuraman, Berry y Zeithaml (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67,4, 446-449. En Gil Saura (1995, p. 175-180). *La conceptualización y evaluación de la calidad de servicio al cliente percibida en el punto de venta*. Tesis doctoral editada. Madrid: Club Gestión de Calidad.

**Anexo 5. ESTUDIOS SOBRE LAS DIMENSIONES DETERMINATES  
DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO. Estudios  
genéricos.**

AUTOR	AÑO	DIMENSIONES
Porter	1962	Seguridad; aspecto social; autonomía; autoestima; actualización y recompensas.
Vroom	1964	Satisfacción en el trabajo; con el sueldo; con las promociones; con el reconocimiento; con los beneficios; con el jefe; con los colegas; con las condiciones del trabajo; satisfacción con la organización.
Weis, Dawiss, England y Lofquist (MSQ)	1967	Dimensiones Intrínsecas (utilización de capacidades; logro; actividad, creatividad; autoridad; responsabilidad, seguridad; servicio social; status social; valores morales; independencia; variedad). Dimensiones Extrínsecas (innovación tecnológica; política de la compañía; indemnización; compañeros de trabajo; reconocimiento; relaciones humanas; supervisión técnica; condiciones de trabajo).
Herzberg	1974	Factores Motivacionales (deseo de realización o logro, estima ajena, gusto por el trabajo, responsabilidad y promoción). Factores Higienizantes (política de la compañía, vigilancia excesiva, los salarios, las condiciones de trabajo).
Hackman y Oldham (JDS)	1975	Variedad de habilidades; identidad de la tarea, significado de la tarea; autonomía; retroalimentación.
Locke	1976	Condiciones (Satisfacción con el trabajo, con las promociones, con el salario; con el reconocimiento; con los beneficios; con las condiciones del trabajo). Agentes (con la supervisión; con los compañeros; con la compañía y la dirección).
Lucas Martín	1981	Factor General de Satisfacción con la tarea realizada. Otras dimensiones en función de la empresa, el salario, el status profesional y la satisfacción de pertenencia a un grupo.
Melía, Peiró y Calatayud S4/82	1986	Supervisión y participación en la organización; ambiente físico; prestaciones materiales, recompensas; satisfacción intrínseca; remuneración y seguridad; relaciones interpersonales.
Fernández Seara (MPS)	1987	Aceptación e integración social; reconocimiento social; autoestima/autoconcepto; autodesarrollo; poder seguridad.
Melía y Peiró. S10/12	1989	Supervisión; ambiente físico; prestaciones.
<b>Melía y Peiró S20/23</b>	<b>1989</b>	<b>Supervisión; ambiente físico; prestaciones; intrínseca del trabajo; participación.</b>
Melía et al. S21/26	1990	Supervisión; prestaciones; ambiente físico; intrínseca; participación; cantidad de trabajo; calidad de trabajo.

Melía et al.	1990	Satisfacción con la superioridad y participación; con las prestaciones básicas; satisfacción intrínseca; con la cantidad y ritmo del trabajo; con las prestaciones recibidas.
Loitegui	1990	Derivadas del puesto de trabajo; derivadas del propio trabajador; y las derivadas de las características del trabajo y de las empresas.
Davis y Newstrom	1991	El nivel de satisfacción del cliente interno se relaciona fundamentalmente con las variedades de edad, nivel ocupacional y tamaño de la organización.
Brown y Patersen	1993	Agrupar las dimensiones determinantes en cinco grupos: Consecuencias del trabajo; diferencias individuales; percepciones del rol; comportamiento de los supervisores; características del trabajo.
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; y con la organización y dirección.
Munchinsky	2001	Factores Intrínsecos y Extrínsecos.
Cavalcante Silva	2004	Variables que inciden en la satisfacción: Variables de situación; y Variables individuales.
Robles García et al.	2005	Dimensiones sobre las condiciones del trabajo; formación personal, promoción y desarrollo personal; reconocimiento, retribución; relaciones jerárquicas; participación en el funcionamiento; organización y gestión de cambio; clima de trabajo; comunicación interna; conocimiento e identidad de objetivos; percepción de la dirección; política e impacto medioambiental.
Gamero Burón	2005	Ingresos; Tiempo de trabajo; dureza del trabajo; conocimiento de la tarea y nivel de comunicación; relación personal; perspectivas 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.
Pérez Bilbao y Fidalgo	s.f.	Circunstancias del trabajo (dimensiones psicosociales) y circunstancias personales (dimensiones psicológicas).

Fuente: Elaboración propia, basada en los diferentes autores mencionados.

**Anexo 6 ALGUNOS INSTRUMENTOS PARA LA MEDIDA DE LA  
SATISFACCIÓN LABORAL.**

<b>Instrumento</b>	<b>ítems</b>	<b>Autores</b>	<b>Año</b>
Overall Job Satisfaction	4	Hoppock	1935
Overall Job Satisfaction	18	Brayfield y Rothe	1951
Overall Job Satisfaction	10	Bullock	1952
Union Attitude Questionnaire	77	Uphoff y Dunnette	1956
Attitude toward the job	3	Vroom	1960
Company Satisfaction	20	King	1960
Need Satisfaction Questionnaire	15	Porter	1961
Index of Organizational Reactions	42	Smith	1962
Job Expectations	28	Stogdill	1965
Company Satisfaction	12	Stogdill	1965
Minnesota Satisfaction Questionnaire	20	Weiss, Dawiss, England y Lofquist	1967
Morales Scales	229	Scott	1967
Job Descriptive Index	72	Smith, Kendall y Hulin	1969
Managerial Opinion Scala	77	Warr y Routledge	1969
ERG Satisfaction	35	Alderfer	1972
Role Orientation Index	25	Graen, Dansereau y Minami	1972
General Satisfaction	7	Taylor y Browsers	1972
Minesota Satisfaction Questionnaire	20	Weis, Davis, England y Lofquist	1972
Worker Opinion Survey	92	Cross	1973
Job Satisfaction Questionnaire	33	Katzell, Ewen y Korman	1974
Triple audit	112	Dawis, Pinto, Weitzel y Nezzar	1974
Satisfaction with Rewards	19	Lyon, y Ivancevich	1974
Job Diagnostic Survey	14	Hackman y Oldham	1975
General Job Satisfaction	5	Hackman y Oldham	1975
Attitude toward flexitine	18	Golembiewski, Yeager, y Hilles	1975
Information System Satisfaction	57	Schultz y Slevin	1975
Motivator Hygiene Attribution	12	Szura y Vernillion	1975
Satisfaction with Rewards	19	Ivancevich y McMahon	1976
Achievement Satisfaction	4	Kopelman	1976
Career Dissatisfaction	35	Alutto y Verdenburgh	1977
Job Satisfaction Scale	25	Dessler y Valenzi	1977
Union Satisfaction	6	Glick. Mirvis y Harder	1977
Job Satisfaction Scale	25	Valenzi y Dessler	1978
Content and context Satisfaction	36	Murphy y Fraser	1978
Facet-free Job Satisfaction	5	Quinn y Staines	1979
Overall Job Satisfaction	15	Warr, Cook y Wall	1979
Subordinate Evaluation Questionnaire	20	McFillen y New Sott	1979
Intrinsic and Extribsic Rewards		Cammann, Fichan, Jenkins y Klesh	1979
Home and Employment Role Scale	12	Parry y Warr	1980
Social Reward Satisfaction	7	Seashore, Lawler, Mirvis y Commann	1982
Pay Satisfaction	3	Seashore, Lawler, Mirvis y Commann	1982
Job In General	18	Ironson Brannick, Gibson y Paul	1989
Cuestionario de Satisfacción Laboral	23	Meliá y Peiró	1986

Fuente: Meliá y Peiró (1986, p.44) y Fernández y Ovejero (1994, p.41).

**Anexo 7. PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO.  
CLIENTES EXTERNOS.**

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE SOCIO EN EL CENTRO XYZ.

¡¡ MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!

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 XYZ. Para ello le solicitamos su opinión personal sobre nuestras actuaciones, sin duda entre todos podremos mejorar y usted obtendrá un mejor servicio.

El siguiente conjunto de preguntas se refiere a **la satisfacción que usted obtiene con las actividades y servicios del Centro XYZ.**

Para cada pregunta, por favor indíquenos marcando con un círculo en una escala de 1 a 7, 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 7 significa que está *muy de acuerdo*. Si está parcialmente de acuerdo puede marcar un 3, un 4 o un 5.

No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es su visión y su opinión, y que elija en cada pregunta el número que refleje con precisión la percepción que usted tiene sobre las actividades y servicios que el Centro le ofrece. Así podremos seguir atendiéndole cada vez mejor.

¡¡ MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!

**Anexo 8. PRESENTACIÓN DEL INSTRUMENTO.  
CLIENTES INTERNOS.**

## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES INTERNOS

¡¡ MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!

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 Centro, 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 XYZ.**

Para cada pregunta, por favor indíquenos marcando con un círculo en una escala de 1 a 7, 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 7 significa que está *muy de acuerdo*. Si está parcialmente de acuerdo puede marcar un 3, un 4 o un 5.

No hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es su visión y su opinión, y que elija en cada pregunta el número que refleje con precisión la percepción que usted tiene sobre las actividades y servicios que el Centro le ofrece. Así podremos seguir atendándole cada vez mejor.

¡¡ MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN !!

**Anexo 9. INSTRUMENTO UTILIZADO  
CLIENTES EXTERNOS.**

Entre "1 muy en desacuerdo" hasta "7 totalmente de acuerdo", marque con una X el número que mejor refleje su opinión.								
1	XYZ XYZ tiene un equipamiento de apariencia moderna.	1	2	3	4	5	6	7
2	Las instalaciones del Centro son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
3	Los empleados del Centro tienen una apariencia cuidada.	1	2	3	4	5	6	7
4	Las informaciones sobre los servicios del Centro (folletos, instrucciones) son visualmente atractivas.	1	2	3	4	5	6	7
5	Cuando XYZ XYZ promete hacer algo en un determinado tiempo, lo hace.	1	2	3	4	5	6	7
6	Cuando usted tiene un problema, XYZ XYZ muestra un interés sincero por resolverlo.	1	2	3	4	5	6	7
7	El Centro realiza bien a la primera el servicio que ofrece.	1	2	3	4	5	6	7
8	Los servicios que ofrece el Centro dan el resultado esperado.	1	2	3	4	5	6	7
9	El Centro procura mantener sus servicios exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7
10	Los empleados del Centro informan exactamente sobre los servicios ofertados.	1	2	3	4	5	6	7
11	Los empleados le sirven con rapidez.	1	2	3	4	5	6	7
12	Los empleados están siempre dispuestos a ayudarle.	1	2	3	4	5	6	7
13	Los empleados del Centro disponen del tiempo necesario para responder a sus preguntas.	1	2	3	4	5	6	7
14	El comportamiento de los empleados inspira confianza a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15	Usted siente seguridad en la realización de sus actividades.	1	2	3	4	5	6	7
16	Los empleados son siempre corteses con usted.	1	2	3	4	5	6	7
17	Los empleados tienen los conocimientos suficientes para responder a sus preguntas.	1	2	3	4	5	6	7
18	El Centro le ofrece una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19	El Centro tiene unos horarios de apertura convenientes para sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20	Los empleados del Centro le ofrecen una atención personalizada.	1	2	3	4	5	6	7
21	El deseo del Centro es atender los intereses de sus socios.	1	2	3	4	5	6	7
22	Los empleados de Centro comprenden sus necesidades personales.	1	2	3	4	5	6	7

**Para acabar, por favor cumplimente estos apartados con una X, o con el número correspondiente.**

Sexo.	MUJER	HOMBRE		
Edad en años cumplidos.				
Indíquenos su nivel de estudios.	ELEMENTAL	Formación PROFESIONAL	LICENCIADO/A	DOCTOR/A
Que número de días suele acudir al centro.				
Cuantos años lleva acudiendo a este Centro deportivo.				

**Anexo 10. INSTRUMENTO UTILIZADO  
CLIENTES INTERNOS.**

Entre "1 muy en desacuerdo" hasta "7 totalmente de acuerdo", marque con una X el número que mejor refleje su opinión.								
1	En el Centro XYZ XYZ el trabajo me produce satisfacción por si mismo.	1	2	3	4	5	6	7
2	El trabajo me ofrece oportunidades para hacer las cosas en las que destaco.	1	2	3	4	5	6	7
3	El trabajo me ofrece oportunidades para hacer las cosas que me gustan.	1	2	3	4	5	6	7
4	El salario que usted recibe es satisfactorio.	1	2	3	4	5	6	7
5	Los objetivos y metas que debe alcanzar, son adecuados.	1	2	3	4	5	6	7
6	En el lugar de trabajo existe limpieza, higiene y salubridad.	1	2	3	4	5	6	7
7	El Centro deportivo tiene un buen entorno físico y de espacio de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8	La iluminación de su lugar de trabajo, es correcta.	1	2	3	4	5	6	7
9	La ventilación de su lugar de trabajo, es correcta.	1	2	3	4	5	6	7
10	La temperatura de su lugar de trabajo, es correcta.	1	2	3	4	5	6	7
11	La empresa me ofrece oportunidades de formación.	1	2	3	4	5	6	7
12	En la empresa tengo oportunidades de promoción.	1	2	3	4	5	6	7
13	En la empresa la relación personal con sus superiores, es buena.	1	2	3	4	5	6	7
14	La supervisión que los superiores ejercen sobre usted, es adecuada.	1	2	3	4	5	6	7
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado, es adecuada.	1	2	3	4	5	6	7
16	La forma con que sus superiores valoran su tarea, es justa.	1	2	3	4	5	6	7
17	En la empresa recibo igualdad y justicia en el trato.	1	2	3	4	5	6	7
18	En la empresa recibo apoyo de los superiores.	1	2	3	4	5	6	7
19	En la empresa tengo capacidad de decidir sobre aspectos relativos a mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
20	En la empresa participo en las decisiones de mi departamento.	1	2	3	4	5	6	7
21	En la empresa participo en las decisiones de mi grupo de trabajo relativas a la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
22	La empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5	6	7
23	La negociación en la empresa sobre aspectos laborales, es adecuada.	1	2	3	4	5	6	7

**Para acabar, por favor cumplimente estos apartados con una X, o con el número correspondiente.**

Sexo.	MUJER	HOMBRE		
Edad en años cumplidos.				
Indíquenos su nivel de estudios.	ELEMENTAL	Formación PROFESIONAL	LICENCIADO/A	DOCTOR/A
Tipo de contrato.	EVENTUAL	FIJO		
Número de horas contratadas de trabajo a la semana en este Centro.				
Cuantos años lleva trabajando en este Centro deportivo.				

Anexo 11 **AUTOVALORES ROTADOS Y VARIANZA TOTAL  
EXPLICADA, CLIENTES INTERNOS.**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9.870	42.911	42.911	9.870	42.911	42.911	5.943	25.839	25.839
2	2.158	9.383	52.294	2.158	9.383	52.294	2.883	12.536	38.376
3	1.836	7.982	60.276	1.836	7.982	60.276	2.424	10.541	48.916
4	1.411	6.136	66.412	1.411	6.136	66.412	2.258	9.817	58.733
5	1.233	5.361	71.773	1.233	5.361	71.773	2.104	9.150	67.883
6	1.147	4.987	76.761	1.147	4.987	76.761	2.042	8.878	76.761
7	.829	3.604	80.365						
8	.709	3.084	83.448						
9	.624	2.714	86.163						
10	.526	2.286	88.449						
11	.468	2.036	90.485						
12	.416	1.811	92.295						
13	.341	1.484	93.779						
14	.303	1.316	95.095						
15	.246	1.069	96.164						
16	.214	.931	97.095						
17	.189	.821	97.916						
18	.135	.586	98.503						
19	.111	.482	98.984						
20	.089	.388	99.372						
21	.061	.265	99.637						
22	.051	.221	99.858						
23	.033	.142	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.  
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. **MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS, CLIENTES INTERNOS.**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
VAR00001	0.308	0.715	0.015	0.128	0.046	-0.260
VAR00002	0.031	0.765	0.074	0.109	0.079	0.338
VAR00003	0.346	0.721	0.313	-0.239	0.063	0.112
VAR00004	0.203	0.525	0.188	0.290	0.350	0.350
VAR00005	0.261	0.201	0.063	0.040	-0.172	0.755
VAR00006	0.110	0.243	0.275	-0.082	0.737	0.045
VAR00007	0.215	0.011	0.120	0.227	0.778	-0.041
VAR00008	0.220	0.139	0.524	-0.164	0.474	0.260
VAR00009	0.166	0.139	0.875	0.113	0.239	-0.025
VAR00010	0.158	0.107	0.823	0.304	0.117	0.078
VAR00011	0.278	-0.021	0.437	0.724	-0.010	0.219
VAR00012	0.287	0.321	0.233	0.740	0.022	0.122
VAR00013	0.794	0.223	0.181	0.138	0.164	0.166
VAR00014	0.834	0.300	0.125	0.166	0.102	0.138
VAR00015	0.803	-0.005	0.164	0.212	0.247	0.241
VAR00016	0.715	0.067	0.069	0.083	0.193	0.060
VAR00017	0.758	0.371	0.215	0.028	-0.002	0.145
VAR00018	0.776	0.301	0.206	0.233	0.083	0.062
VAR00019	0.742	0.197	0.167	0.019	-0.107	0.287
VAR00020	0.640	0.039	-0.094	0.573	0.300	0.046
VAR00021	0.701	-0.067	-0.139	0.492	0.293	0.052
VAR00022	0.241	0.046	0.059	0.190	0.235	0.808
VAR00023	0.360	0.564	0.000	0.253	0.334	0.375

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Fuente: Elaboración propia..

Anexo 13 **AUTOVALORES ROTADOS Y VARIANZA TOTAL  
EXPLICADA, CLIENTES EXTERNOS.**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	12.218	55.535	55.535	12.218	55.535	55.535	5.982	27.192	27.192
2	1.596	7.256	62.792	1.596	7.256	62.792	4.371	19.867	47.058
3	1.144	5.198	67.989	1.144	5.198	67.989	2.689	12.223	59.281
4	.948	4.308	72.297	.948	4.308	72.297	2.421	11.005	70.286
5	.674	3.062	75.359	.674	3.062	75.359	1.116	5.072	75.359
6	.642	2.920	78.278						
7	.562	2.556	80.835						
8	.450	2.047	82.882						
9	.421	1.913	84.795						
10	.389	1.767	86.562						
11	.359	1.632	88.194						
12	.338	1.537	89.731						
13	.315	1.430	91.161						
14	.281	1.276	92.437						
15	.265	1.203	93.640						
16	.260	1.180	94.820						
17	.250	1.134	95.954						
18	.214	.973	96.928						
19	.200	.910	97.838						
20	.180	.819	98.657						
21	.173	.788	99.445						
22	.122	.555	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.  
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14 **MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS, CLIENTES EXTERNOS.**

	Componente				
	1	2	3	4	5
VAR00001	0,145	0,276	0,128	0,837	0,134
VAR00002	0,142	0,249	0,115	0,864	0,160
VAR00003	0,614	0,171	0,179	0,450	0,012
VAR00004	0,412	0,450	-0,017	0,305	0,287
VAR00005	0,217	0,806	0,164	0,190	0,044
VAR00006	0,352	0,729	0,280	0,128	-0,010
VAR00007	0,353	0,737	0,232	0,243	0,001
VAR00008	0,371	0,611	0,273	0,337	0,092
VAR00009	0,293	0,705	0,247	0,252	0,105
VAR00010	0,699	0,437	0,084	0,078	0,202
VAR00011	0,803	0,317	0,142	0,097	0,162
VAR00012	0,808	0,298	0,215	0,073	0,126
VAR00013	0,745	0,282	0,228	0,085	0,194
VAR00014	0,779	0,277	0,285	0,143	0,061
VAR00015	0,577	0,263	0,370	0,361	-0,027
VAR00016	0,758	0,214	0,287	0,150	-0,005
VAR00017	0,658	0,203	0,448	0,233	-0,029
VAR00018	0,286	0,322	0,742	0,165	0,160
VAR00019	0,172	0,073	0,243	0,236	0,857
VAR00020	0,383	0,283	0,742	0,097	0,176
VAR00021	0,308	0,604	0,502	0,157	0,146
VAR00022	0,484	0,400	0,541	0,136	0,176

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Fuente: Elaboración propia.