



## COMPONENTES DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN CENTROS DEPORTIVOS DE LA COMUNIDAD DE MADRID. SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN

### COMPONENTS OF THE SATISFACTION OF THE INTERNAL CLIENT IN SPORTS CENTERS IN THE COMMUNITY OF MADRID. HIS INFLUENCE ON MANAGEMENT

Sergio Tobías Sidera; Antonio Celestino García; David del Hierro Pinés;  
Jesús Martínez del Castillo.

INEF -UPM. Madrid

Tobías. s.tobias.sidera@gmail.com

#### RESUMEN

Se pretende determinar la satisfacción de los clientes internos de clases colectivas de fitness y wellness en centros deportivos públicos y privados de la Comunidad de Madrid. Así mismo, conocer las dimensiones que lo componen y su valoración. Al mismo tiempo, se desea estudiar las características sociodemográficas de los mismos.

Para ello se ha confeccionado un cuestionario ad hoc, validado por el método Delphi por ocho expertos académicos y gerentes de centros fitness y utilizado en diferentes instalaciones deportivas de la Comunidad de Madrid. El cuestionario ha obtenido una fiabilidad muy alta cuantificada por medio del Alpha de Cronbach con un valor de ,888.

La muestra empleada está compuesta por 165 profesores/técnicos de clases colectivas. El error muestral para poblaciones muy grandes, con un nivel de confianza del 95% (2 sigmas) es de  $\pm 7,78\%$ .

Los resultados muestran que la satisfacción del cliente interno lo conforman cuatro componentes que justifican el 63,39% de la varianza total.

#### PALABRAS CLAVES:

satisfacción cliente interno, clases

colectivas, gestor deportivo.

#### ABSTRACT

The target is to determine the satisfaction of the internal clients of collective fitness and wellness classes in public and private sports centers of the Comunidad de Madrid. Also, to know the dimensions that compose it and its assessment. At the same time, it is desired to study their sociodemographic characteristics.

At this end, an ad hoc questionnaire was prepared, analyzed by academic experts and managers from different fitness centers. This questionnaire has been used in different sports facilities of the Comunidad de Madrid. The questionnaire has obtained a very high reliability quantified by Cronbach's Alpha with a value of ,888.

The sample used is composed by 165 teachers / technicians of collective classes. The sampling error for very large populations, with a confidence level of 95% (2 sigmas) is  $\pm 7,78\%$ .

The results show that the satisfaction of the internal client consists of four components that justify 63,39% of the total variance.



## KEYWORDS:

internal customer satisfaction, collective classes, sports manager.

## INTRODUCCIÓN

Para Heinemann (1998) el deporte se ha convertido en un producto económicamente beneficioso, comercialmente atractivo y con capacidad de competir en mercados dinámicos. Para Ruiz-Olalla (2001) hay servicios en los que cobra especial relevancia la relación de los clientes con los empleados encargados de prestar el servicio. Por ello, la rotación de los clientes internos se constituye como una cuestión a valorar.

Parece entenderse como el cliente interno (empleado, trabajadores) 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, la participación del trabajador satisfecho 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.

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 (Barranco Saiz, 2000).

Siguiendo con Ruiz-Olalla (2001) satisfacer a un cliente interno implica necesariamente conocerlo, definir sus necesidades y

expectativas. Solo de un profundo conocimiento de la demanda se puede derivar una oferta acertada.

La implicación con el trabajo consta de tres dimensiones (Lodhal y Kejner, 1965). Para López-Araújo, Osca Segovia y Peiró (2007) la primera se corresponde con la identificación psicológica hacia el trabajo y refleja la importancia que el sujeto atribuye al trabajo y hasta qué punto lo considera un elemento central en su vida. La segunda dimensión expresa lo que denominan contingencias desempeño autoestima, y se refiere al grado en que el desempeño en el trabajo afecta a la autoestima del sujeto. Por último, la tercera, vincula la implicación con el trabajo con los sentimientos de deber y obligación hacia el trabajo, y refleja la pérdida de interés por el trabajo al tratarse de una obligación más a cumplir.

Siguiendo con esta idea, Lawler (1992) y Pfeffer (1994), declaran que la implicación con el trabajo es un elemento estratégico en la dirección de los recursos humanos que ofrece a la empresa una ventaja competitiva y la consideran una de las claves del éxito organizacional, ya que los trabajadores más implicados están más motivados y satisfechos con su trabajo, lo que influye positivamente en su rendimiento.

Peiró, Martínez-Tur y Ramos (2005) confirmaron, tanto desde la perspectiva del usuario como desde la del empleado, la existencia de dos grandes factores de interacción social en la calidad de servicio: funcional y relacional. La funcional se refiere a la eficiencia

Tobías Sidera, S. et al. (2019). Componentes de la satisfacción del cliente interno en centros deportivos de la Comunidad de Madrid. Su influencia en la gestión.



con que se atiende a los usuarios en los aspectos centrales del servicio, mientras que la relacional se define a través de la obtención, por parte del cliente, de beneficios emocionales que han de ver con un trato exquisito.

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

En la literatura especializada apenas se han hecho estudios relacionados con la satisfacción del cliente interno en centros de actividad física. Sin embargo, se puede señalar:

Boned et al. (2004) en su estudio sobre las competencias personales describen a los profesores como un “profesional con habilidades sociales, capacidad crítica para valorar los diferentes casos, diseñar entrenamientos, aplicar elementos relacionados con la nutrición, la actitud postural, los hábitos de vida saludables, y capaz de realizar valoraciones funcionales a sujetos.”

Según IHRSA (2011), los recursos humanos del centro de fitness juegan un papel determinante en la retención de los clientes. Por ello es básico conocer la satisfac-

ción de todos los empleados y tratar de evitar una excesiva rotación de personal.

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

Tradicionalmente en el sector del fitness se le ha dado más importancia a las infraestructuras, al equipamiento o la decoración que al factor humano. Sin embargo, esta tendencia ha cambiado en los últimos años auspiciada por un mercado cada vez más competitivo y unos clientes más exigentes donde los recursos humanos de la organización marcan la diferencia entre un centro y otro (Gambau, 2011).

Por ello, la motivación de los empleados se presentan como un factor determinante, con influencia directa en el rendimiento y calidad del servicio (Sánchez-Alcaraz, Martínez y Parra-Meroño, 2013). De ahí la afirmación de Sánchez-Alcaraz Martínez (2012, pp130), “personas motivadas y satisfechas con su trabajo aumenta claramente su rendimiento y la calidad del servicio que prestan y disminuyen el absentismo, la accidentalidad y la posibilidad de cambio o abandono de la organización”. Siguiendo al mismo autor, las competencias esenciales que se detectaron para la satisfacción de estos profesionales son: capacidad de planificación, y capacidad de escucha, acompañadas de las siguientes capacidades complementarias: capacidad para tomar decisiones, capacidad para



anticiparse a los problemas, iniciativa, respeto a los valores éticos, responsabilidad, confianza en uno mismo, autocontrol emocional y capacidad para establecer relaciones sociales.

También destacan los estudios sobre la satisfacción laboral de trabajadores de actividades deportivas y recreativas en turismo activo (Grimaldi-Puyana et al., 2017), sobre técnicos deportivos de pádel y natación de Sánchez-Alcaraz, Gómez, Parra, y García (2014), o en socorristas en playa de Sánchez-Alcaraz Martínez (2012).

## MÉTODO

### *Muestra*

El estudio se ha realizado en las clases colectivas de centro deportivos tanto de ámbito privado como públicos ubicados en municipios de la Comunidad de Madrid cuya población supera los 20.000 habitantes, y que están obligados a ofrecer actividad física desde dichas Instituciones públicas, (*Ley del Deporte de la Comunidad de Madrid de 1994*).

Para este estudio participan 165 profesores elegidos de forma aleatoria. El trabajo de campo se ha realizado durante el último trimestre del año 2017.

Para el acceso hasta los profesores se ha pedido la autorización correspondiente a la Dirección de cada Centro Deportivo.

### *Instrumento*

Para Sartori y Pasini (2007) la elección a utilizar en la recogida de información, se puede utilizar cualquier test existente o bien adaptarlo, intentando mejorar el diseño y validación del cuestionario.

El instrumento utilizado, está fundamentado en el cuestionario de satisfacción laboral 20/23 de Melia y Peiró (1989), y trata de medir la percepción que el profesor tiene sobre diferentes aspectos de las clases colectivas.

Para validar el instrumento se ha utilizado el método Delphi, contando con la valoración de ocho expertos de reconocido prestigio tanto académico como profesional. El estudio previo se desarrolló en dos centros deportivos de diferentes ciudades, sin que se aprecie ninguna complejidad en su interpretación.

El cuestionario se compone de una hoja informativa y otra donde constan los diferentes ítems y preguntas sociodemográficas.

Los ítems a medir se presentan en la tabla 1, y su valoración corresponde a una escala tipo Likert de 10 valores, que van desde 1 "muy en desacuerdo" hasta 10 "totalmente de acuerdo".

**Tabla 1.** Cuestionario cliente interno.

#	ÍTEM
1	Tengo autonomía para decidir qué tareas realizar durante la clase.
2	Encuentro mi trabajo como un reto.
3	Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar.
4	En mi trabajo, soy mentalmente resistente.
5	Mantengo la intensidad adecuada durante la clase.
6	Encuentro significado a mi trabajo.



7	Dispongo de los materiales suficientes en función de los contenidos de la clase.
8	Considero que la limpieza, higiene y salubridad es adecuada.
9	La relación profesional con sus superiores es adecuada.
10	Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo que me rodea.
11	Participo en las decisiones de mi departamento.
12	La empresa me ofrece la formación adecuada.
13	Es adecuado el entorno físico y espacio de trabajo.
14	Me siento feliz cuando trabajo.
15	La evaluación que los superiores realizan sobre mi trabajo es adecuada.
16	La frecuencia con que soy supervisado, es apropiada.
17	En la empresa tengo oportunidades de promoción.
18	El salario que recibo es el correcto.
19	Considero que la empresa respeta el convenio colectivo.

Fuente: Elaboración propia.

### *Procedimiento*

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

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

Se ha utilizado un solo encuestador con la intención de mantener constantes las variables ambientales y garantiza que la forma de actuación y presentación del cuestionario sea invariable. El cuestionario se facilitaba a los sujetos de estudio al inicio de la clase y se les ofrece la posibilidad de cumplimentarlo, agradeciéndoles su colaboración y haciendo entrega del material necesario para realizarlo. Siempre se puso especial atención en la confidencialidad y total anonimato de los participantes.

Se ha establecido como requisito la antigüedad mínima de tres meses al considerarla suficiente para que el profesor tenga experiencia en el centro y sepa diferenciar entre calidad y satisfacción (Horovitz, 1991).

### *Análisis de datos*

Tras la realización de los estudios previos al análisis factorial se estima oportuno eliminar un ítem. Según la prueba de comunalidad, el ítem 1 obtiene un valor muy bajo (.396), siendo por debajo del deseado (.500) siguiendo los criterios de Frías-Navarro y Pascual (2012).

Para el análisis de los datos se ha utilizado el software estadístico IBM Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 24.

En la tabla 2 se muestra la matriz de los resultados rotados agrupados por sus diferentes componentes.



**Tabla 2.** Matriz de componentes rotados.

ÍTEM	Componente			
	1	2	3	4
# 2	,674			
# 3	,739			
# 4	,671			
# 5	,705			
# 6	,788			
# 10	,692			
# 14	,749			
# 11		,752		
# 12		,679		
# 15		,746		
# 16		,796		
# 17		,703		
# 19		,526		
# 7			,733	
# 8			,805	
# 9			,558	
# 13			,641	
# 18				,613

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

### Resultados sociodemográficos

La edad está comprendida con edades entre los 21 y los 61 años (M=39,12), de los cuales 72 son hombres (43,6%) y 93 mujeres (56,4%).

El nivel de estudios de los profesores son superiores (77,6%), seguido de medios (21,2%) y básicos (1,2%).

El tipo de contrato de los profesores es principalmente fijo (64,8%) frente a eventual (35,2%).

En cuanto a la jornada de trabajo se muestra un 37% de contratos por horas; con media jornada el 25,5% y con jornada completa el 37,5% de los trabajadores.

### Análisis factorial

Las condiciones experimentales muestran un índice de adecuación muestral KMO (Kaiser, Meyer y Olkin) de ,876; la prueba de esfericidad de Bartlett con un sig. del ,000; el Alpha de Cronbach es de ,888. Lo que permite afirmar que el análisis factorial es posible y fiable.

El constructo analizado está constituido por cuatro Componentes que suponen el 63,39% de la varianza total explicada, como se muestra en la tabla 3.

**Tabla 3.** Varianza total explicada.



Componente	Total	Autovalores iniciales	
		% de varianza	% acumulado
1	6,833	35,963	35,963
2	2,810	14,792	50,755
3	1,335	7,024	57,779
4	1,067	5,615	63,394

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIÓN

Los Componentes que constituyen la satisfacción del cliente interno y deben ser tenidos en cuenta en la gestión deportiva son:

- Componente 1: **Relación con la empresa** (participación en decisiones de departamento; formación adecuada; oportunidades de promoción; supervisión).
- Componente 2: **Factores intrínsecos** (intensidad de las clases; ganas de ir a trabajar; reto personal).
- Componente 3: **Factores extrínsecos** (limpieza y acondicionamiento de la sala; materiales necesarios; relación con compañeros).
- Componente 4: **Motivación personal** (remuneración, variedad en el trabajo).

La cuantificación de la satisfacción de los profesores tanto general como la correspondiente a cada uno de los Componentes, están expresadas en la tabla 4.

**Tabla 4.** Resultados porcentaje satisfacción.

Satisfacción General	8,03
Satisfacción Componente 1:	8,78
Satisfacción Componente 2:	7,07
Satisfacción Componente 3:	7,93
Satisfacción Componente 4:	7,45

Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS

- Barranco Saiz, F.J. (2000). *Marketing interno y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Barranco et al. (2011). La importancia de los profesionales del sector del fitness. Un avance de resultados sobre los niveles de burnout. *Instalaciones XXI*, pp.78 - 81.
- Boned, C. J.; Rodríguez, G.; Mayorga, J. I. y Merino, A. (2004). *Competencias profesionales del Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*. Valencia: III Congreso de la Asociación española de Ciencias del Deporte. Hacia la Convergencia Europea.
- Bravo, M.J., Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (1996). *Satisfacción laboral. Tratado de Psicología del trabajo. Volumen I. Actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis.
- Frías-Navarro, D. y Pascual Soler, M. (2012). Prácticas del análisis factorial exploratorio (AFE) en la investigación sobre conducta del consumidor y marketing. *Suma Psicológica*, Vol. 19 N.1, pp.47-58.
- Gambau, V. (2011). Deporte y empleo en España: dificultades de estudio y de intervención. *Revista Española de Educación Física y el Deporte*, 394, 13-36.
- Grimaldi-Puyana, M., Sanchez-Oliver, A.J. y Alcaraz-Rodriguez, V. (2018). Análisis y Diferencias en satisfacción laboral de los recursos humanos y voluntarios con deportistas con discapacidad intelectual.

Tobías Sidera, S. et al. (2019). Componentes de la satisfacción del cliente interno en centros deportivos de la Comunidad de Madrid. Su influencia en la gestión. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 426 (Esp.), 482-489



- Materiales para la Historia del Deporte*, 16.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la Economía del Deporte*. Barcelona. Paidotribo.
- Horovitz, J. (1991). *La calidad del servicio, a la conquista del cliente*. Madrid: McGraw Hill.
- International Health & Racquet Sports Association. (2011). *The State of the Health Club Industry. IHRSA Global Report*. Boston: IHRSA.
- Lawer, E.E. (1992). *The ultime advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco. Jossey Bass.
- Lodahl, T.M. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), pp.24-33.
- López-Araújo, B., Osca Segovia, A. y Peiró, J.M. (2007). El papel modulador de la implicación con el trabajo en la relación entre el estrés y la satisfacción laboral. *Psicothema*. Vol.49, n1, pp.81-87.
- Meliá, J.L., y Peiró, J.M. (1989a). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales. El cuestionario S20/23. *Psicologemas*, 3(5), pp.59-74.
- Peiró, J.M., Martínez-Tur, V. y Ramos, J. (2005). Employees' overestimation of functional and relational service quality: A gap analysis. *The Service Industries Journal*, 25, pp.1-17.
- Pleffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston. Harvard Business School Press.
- Ruiz-Olalla Corcuera, C. (2001). *Gestión de la calidad del servicio a través de indicadores externos*. Madrid: Asociación Contabilidad y Administración de Empresas.
- Sartori, R. & Pasini, M. (2007). Quality and Quantity in test Validity: How can we be sure that Psychological Tests Measure what they have to?. *Quality & Quantity*, 41, pp. 359-374