

ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL PERCIBIDA POR LOS TRABAJADORES PERTENECIENTES AL SECTOR DEPORTIVO: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA

ANALYSIS OF PERCEIVED JOB SATISFACTION BY WORKERS BELONGING TO THE SPORT SECTOR: A SYSTEMATIC REVIEW

Recibido el 21 de febrero de 2022 / Aceptado el 30 de mayo de 2022 / DOI: [10.24310/riccafd.2022.v11i2.14311](https://doi.org/10.24310/riccafd.2022.v11i2.14311)
Correspondencia: Dr. Javier Yanci. javier.yanci@ehu.es

González-Bravo, J^{1AC}; Yanci, J^{2CF}, Cayero, R^{2CF}, Martínez-Aldama, I^{2ACF}.

¹Facultad de Educación y Deporte, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), España,

²Departamento de Educación Física y Deportiva, Facultad de Educación y Deporte, Universidad del País Vasco (UPV/EHU), España. javier.yanci@ehu.es, ruth.cayero@ehu.es, inmaculada.martinezdealdama@ehu.es.

Responsabilidades

^ADiseño de la investigación, ^BRecolector de datos, ^CRedactor del trabajo, ^DTratamiento estadístico, ^EApoyo económico, ^FIdea original y coordinador de toda la investigación.

■ RESUMEN

El propósito de esta investigación fue realizar una revisión sistemática sobre la información científica existente referente a la satisfacción laboral percibida por el trabajador o profesional de entidades deportivas. La presente revisión sistemática siguió las consideraciones establecidas por la Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). En la presente por la revisión sistemática se incluyeron los estudios publicados cuya temática estuviera relacionada con la satisfacción laboral del trabajador o profesional en el ámbito deportivo y especialmente en los servicios deportivos municipales. Tras un primer análisis de trabajos donde se identificaron 168 artículos, se excluyeron aquellos que no cumplieran los criterios de inclusión (n = 147) y así, se obtuvo la selección definitiva de 18 artículos. Los resultados de esta revisión sistemática parecen indicar que la satisfacción laboral de los trabajadores o profesionales de entidades deportivas en su mayoría es moderada, y que además pueden existir diferencias en función del sexo, del tipo de trabajo y del sector (público o privado) al que pertenezcan. Por otro lado, de los resultados analizados en la presente revisión



sistemática se desprende que no existe uniformidad en los sistemas de evaluación para medir la satisfacción laboral de los trabajadores.

■ PALABRAS CLAVE

cliente interno, clima organizacional, gestión, servicios deportivos, monitor deportivo, recursos humanos.

■ ABSTRACT

The purpose of this research was to carry out a systematic review of the existing scientific information on job satisfaction as perceived by workers or professionals in sports organisations. This systematic review followed the considerations established by the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA). The present systematic review included published research papers whose subject matter was related to the job satisfaction of the worker or professional in the field of sport and especially in municipal sports services. After an initial papers analysis of 168 articles, we excluded those that did not meet the inclusion criteria (n = 147); thereby, we obtained the final selection of 18 articles. The results of this systematic review seem to indicate that the job satisfaction of workers or professionals in sports organisations is fairly moderate and that there may also be differences depending on gender, type of work and the sector (public or private) to which they belong. Furthermore, the results analysed in this systematic review show that there is no uniformity in the evaluation systems for measuring workers' job satisfaction.

■ KEY WORDS

internal client, organizational climate, management, sports service, sport monitor, human resources.

■ INTRODUCCIÓN

Debido a la importancia que la práctica de actividad física y deportiva tiene sobre la formación, la salud, el bienestar y el tiempo de ocio de la población (1), el sector deportivo debe ofrecer un servicio con los estándares de calidad apropiados y que se ajuste a las necesidades de entornos cambiantes y con altos niveles de incertidumbre (2). A pesar de que el concepto de calidad del servicio deportivo ha ido cambiando en las últimas décadas (3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10), en la actualidad se entiende la calidad del servicio deportivo como la búsqueda de la excelencia



en la gestión y en la satisfacción de todos los grupos de interés que intervienen en el proceso del producto o servicio, es decir, lo que se considera calidad integral o total (11, 12). En este sentido, la mejora de la calidad integral persigue una mejora de la organización, fomentar el desarrollo de los trabajadores, asegurar el logro de los resultados de la entidad y crear satisfacción tanto en los clientes externos (usuarios) como en los clientes internos (profesionales, trabajadores o empleados) (6, 13, 14). Por lo tanto, una correcta gestión de la calidad en las organizaciones deportivas conlleva a una evolución con respecto a las exigencias que establece el mercado (2).

En la literatura científica se ha definido que uno de los pilares fundamentales en la calidad de los servicios deportivos son los trabajadores que integran la entidad pública o privada y que prestan unos servicios a la ciudadanía o a los usuarios (2, 15). De hecho, los estudios llevados a cabo en los servicios deportivos resaltan la importancia que tienen los trabajadores en la satisfacción del usuario, incluso por encima de los recursos tangibles (instalaciones o evidencias físicas) (16, 17, 18, 19). Por ello, es importante saber cuál es el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores que intervienen en un servicio deportivo, ya que como exponen varios autores, esta satisfacción del profesional podría influir de manera muy notable, no solo en la satisfacción de los usuarios, sino en el propio funcionamiento interno del servicio, es decir, que afecta a su eficacia y eficiencia (20, 21). Varios autores (22, 23) afirman que tener un profesional con altos niveles de satisfacción supone un incremento en su productividad y en un clima laboral más favorable. Atendiendo a lo expuesto anteriormente, la satisfacción del profesional parece implicar una mejora en la calidad percibida en la prestación de un servicio (16, 17, 24, 20, 25, 26, 27). Por esta razón, uno de los objetivos de las organizaciones puede ir encaminado a mejorar el grado de satisfacción de sus trabajadores, para así conseguir una mayor involucración laboral con los objetivos de la empresa además de obtener un incremento en su productividad y un clima laboral más favorable (22). Esta mejora va a repercutir directamente en la satisfacción del cliente, y por consiguiente en la calidad de servicio (28). De esta forma, conocer y analizar las variables que inciden en la satisfacción de los profesionales puede contribuir a mejorar la labor de estos en las organizaciones. Por ello, es necesario prestar atención al papel del trabajador o profesional en un contexto de gestión de calidad como estrategia que busca la excelencia en las organizaciones (29).

En línea con estos argumentos, varios autores (23, 30) han indicado que la satisfacción laboral de los empleados puede estar influenciada por múltiples factores como pueden ser el salario recibido, los logros como profesional, la posibilidad o no de promoción dentro de la



entidad, el liderazgo, la responsabilidad, las condiciones de trabajo y la relación con los compañeros. De esta forma, la satisfacción laboral parece estar influenciada directamente por el clima laboral, que por su parte atiende a los factores ambientales que abarca la empresa, es decir las percepciones que tiene el profesional respecto a las políticas de la empresa, las prácticas, los procedimientos y las relaciones con los compañeros (31, 32, 33, 34). En este sentido, se ha especificado que el clima laboral influye en la satisfacción y a su vez en la productividad (11). El clima laboral es el ambiente humano y físico de trabajo, si este ambiente organizacional es bueno, es decir, si las relaciones con los compañeros de trabajo son buenas, cabe esperar un aumento en la percepción de la satisfacción laboral (35, 36). Teniendo en cuenta que en las últimas décadas se han publicado una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en entidades deportivas (37), podría ser necesario tener un conocimiento exhaustivo de la información disponible al respecto en la literatura científica.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue conocer el grado de la satisfacción percibida por el cliente interno o profesional de entidades deportivas.

■ MATERIAL Y MÉTODOS

Estrategias de búsqueda

Tabla 1. Descriptores utilizados para la búsqueda bibliográfica.

Inglés	Castellano
Sports service, internal client, job satisfaction, sports facilities, questionnaire, sports technician, human resources, sports monitor, organizational climate.	Servicio deportivo, cliente interno, satisfacción laboral, instalaciones deportivas, cuestionario, técnico deportivo, recursos humanos, monitor deportivo, clima organizacional.

La presente revisión sistemática siguió las consideraciones establecidas por la Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) para realizar revisiones sistemáticas (38). La estrategia de búsqueda se fundamentó en consultar las bases de datos ERIC, ISOC, SciELO, Dialnet, TESEO y Google Académico. Para la búsqueda se utilizaron diferentes palabras clave tanto en inglés como en castellano (Tabla 1). Con el fin de mejorar el proceso de búsqueda, en las bases de datos que fue posible, se utilizaron distintos marcadores booleanos (AND, OR y NOT), con identificadores o calificadores de campo (Title, Title/Abstract, All, etc.) y truncamientos. La búsqueda sólo se



realizó sobre artículos en inglés y en castellano y se excluyeron aquellos artículos que, aun teniendo el título y el resumen en los idiomas mencionados, el texto completo estuviera redactado en otro idioma. El periodo de tiempo considerado en esta revisión fue hasta finales de mayo de 2021 y el periodo de revisión de enero a mayo de 2021. Para analizar la calidad de los estudios incluidos se utilizó la Declaración de la Iniciativa Strengthening the Reporting of Observational studies in Epidemiology (STROBE).

Criterios de inclusión

En la presente revisión sistemática se incorporaron los estudios publicados cuya temática estuviera relacionada con la satisfacción del cliente interno en el ámbito deportivo y especialmente en los servicios deportivos municipales.

Se incluyeron:

- Estudios que utilizaran instrumentos para medir la satisfacción del cliente interno.
- Estudios que median la satisfacción del cliente interno del ámbito deportivo (público y privado).
- Estudios que analizaran la satisfacción laboral de los profesionales de los servicios deportivos, así como la satisfacción, motivación y clima organizacional dentro de las organizaciones deportivas públicas y privadas (39).
- Todos los estudios incluidos debían ser artículos de revistas con revisión por pares o tesis doctorales.

Se excluyeron:

- Estudios que no tenían una evaluación de satisfacción laboral de los profesionales del sector deportivo.
- Estudios con una evaluación en el ámbito deportivo pero que eran pertenecientes a docentes de colegios e institutos públicos y privados.
- Estudios no científicos, revisiones bibliográficas, revisiones sistemáticas y metaanálisis o libros.

Selección de estudios

La búsqueda inicial arrojó un total de 168 artículos obtenidos de las bases de datos analizadas y de los extraídos mediante seguimiento de referencias (figura 1). Realizada la búsqueda de la literatura existente, las referencias fueron importadas a un gestor de referencias (Mendeley Desktop, versión 1.19.1, Ámsterdam, Países Bajos). Mediante este gestor se eliminaron los duplicados atendiendo a coincidencias en



Digital Object Identifier (DOI), título y/o autoría. Se completó el análisis de coincidencias de manera manual comparando las referencias. Una vez eliminados los artículos duplicados ($n = 3$), se inició el proceso de selección o cribado. Se evaluaron 165 artículos. En primer lugar, se analizó tanto el título como el resumen de los artículos con la finalidad de determinar la pertinencia para su inclusión en la revisión. Tras este primer análisis, se procedió a evaluar los artículos restantes mediante el texto completo, excluyendo aquellos que no cumplieran los criterios de inclusión ($n = 147$) y así, se obtuvo la selección definitiva ($n = 18$),

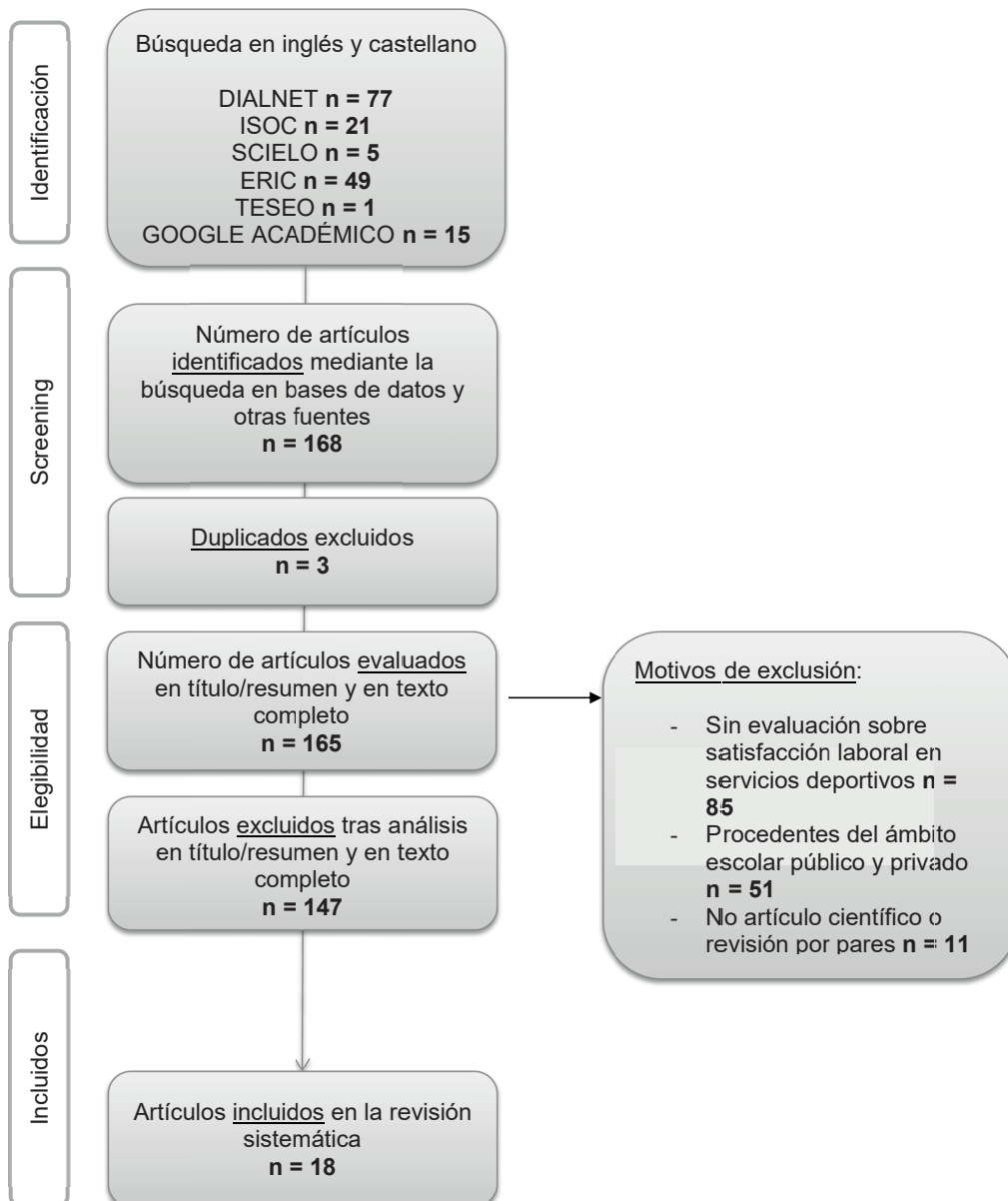


Figura 1. Diagrama del proceso de búsqueda, exclusión y selección de los artículos.



■ RESULTADOS

Los resultados de la calidad de los estudios incluidos obtuvieron una puntuación de 19.0 ± 2.9 atendiendo a la Declaración STROBE (RANGO = 11 - 21 puntos) sobre una escala de 22 puntos.

En la tabla 2 se exponen los estudios incluidos en la presente revisión sistemática que miden la satisfacción laboral de los profesionales en el ámbito deportivo. Las dimensiones que se han utilizado para analizar las investigaciones son: autor, año y nº de referencia, objetivos del estudio; características de la muestra, sector público o privado, herramienta de evaluación, resultados más relevantes.

Tabla 2. Síntesis de estudios relacionados con la medición de la satisfacción laboral y el clima organizacional de los clientes internos (profesionales) en el ámbito deportivo.

Autor y año	Objetivos	Características de la muestra	Sector	Herramienta de evaluación	Resultados
Koehler (1988) – (40)	Evaluar la satisfacción laboral de los gestores deportivos.	30 gestores deportivos, de los cuales 23 mujeres y 7 hombres.	Privado	- Cuestionario de diseño propio validado.	- Satisfacción global en el trabajo fue de un promedio de 78,67 de los posibles 100 puntos.
Snyder (1990) – (41)	Medir la satisfacción laboral de los monitores deportivos de programas universitarios.	117 entrenadores y entrenadoras de 17 universidades de California, Estados Unidos.	Público universitario	- Cuestionario de descripción del comportamiento del líder (LBDQ). - Cuestionario de descripción del clima organizacional (OCDQ). - Job Descriptive Index (JDI) de Ironson et al. (42).	- Valores más bajos en la satisfacción con supervisión en el trabajo. - Diferencias significativas a favor de los hombres en las relaciones con los compañeros, y para las mujeres en la integración en la empresa.
Li (1993) – (43)	Conocer la eficacia de la organización de las escuelas deportivas de tiempo libre en China.	640 entrenadores y entrenadoras de nacionalidad china.	Público (escuelas de tiempo libre)	- Cuestionario con doce variables organizativas de diseño propio validado.	- La motivación laboral, los sistemas de incentivos y el comportamiento del líder influye directamente a la satisfacción de los técnicos deportivos más que otras variables.
Parks & Parra (1994) – (44)	Comparar la satisfacción laboral que tenían los alumnos y alumnas en prácticas de un programa de gestión deportiva.	118 alumnos, 60 mujeres y 58 hombres, pertenecientes a un programa de prácticas en gestión deportiva.	Público universitario	- Job Descriptive Index (JDI). - Job in General Scale (JIG) (42).	- Los alumnos que tienen trabajos no relacionados con el deporte tienen las mismas expectativas de alcanzar satisfacción laboral que los graduados con trabajos relacionados con el deporte. - Diferencias significativas en la satisfacción en función de la remuneración.

Autor y año	Objetivos	Características de la muestra	Sector	Herramienta de evaluación	Resultados
Gil y Zubimendi (2006) – (45)	Medir la satisfacción laboral de los monitores deportivos de polideportivos del País Vasco, España.	108 monitores y monitoras deportivos. procedentes del País Vasco, España.	Público	-Cuestionario adaptado y validado del Job Satisfaction Survey (JSS) (46).	<ul style="list-style-type: none"> - Los monitores tienen una satisfacción media del 4,35 sobre 7 puntos en la escala de Likert. - Valores por debajo del punto medio fue la correspondiente al salario, - Valores mejor puntuados fueron la relación con los compañeros y la naturaleza del trabajo.
Moodley & Coopoo (2006) – (47)	Identificar los diversos factores que juegan un papel determinante en el nivel de satisfacción laboral en los entrenadores autónomos y empleados de gimnasios privados.	353 entrenadores y entrenadoras procedentes de Sudáfrica. Solamente fueron válidos los resultados de 160 de entrenadores de gimnasios privados y 140 de entrenadores autónomos.	Privado	- Cuestionario de diseño propio validado.	- Valores mayores de satisfacción en entrenadores autónomos que los entrenadores que trabajan en gimnasios privados.
García Tascón (2008) – (39)	Medir la percepción de la satisfacción del clima laboral de los trabajadores de las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha.	385 profesionales, de los cuales 242 hombres y 143 mujeres., procedentes de Castilla-La Mancha, España.	Público	- Cuestionario de diseño propio. 33 ítems con escala tipo Likert (1-7) y 2 preguntas abiertas.	- Valor de 4,65 (medio-bajo) en la satisfacción global del clima laboral en las organizaciones de Castilla-La Mancha.

Autor y año	Objetivos	Características de la muestra	Sector	Herramienta de evaluación	Resultados
Medina et al. (2009) – (48)	Identificar los factores más significativos para determinar la satisfacción los profesionales ubicados en puestos de Dirección de Deportes del Municipio de Monterrey.	175 profesionales de Monterrey, México.	Público	- El instrumento utilizado fue un cuestionario modelo EFQM (49).	<ul style="list-style-type: none"> - Las variables peor valoradas fueron las de recursos materiales (62,51 hombres; 52,78 mujeres), y al reconocimiento del desempeño laboral (70,29 hombres; 60,28 mujeres). -Las mejor valoradas fueron los aspectos de organización (83,39 hombres; 79,36 mujeres), y la satisfacción global (85,44 hombres; 79,84 mujeres).
Morquecho et al. (2012) – (50)	Determinar la percepción de la satisfacción laboral y los efectos de esta en el clima organizacional de las entidades deportivas universitarias.	43 profesionales del polideportivo de la Universidad Autónoma de Nuevo México.	Público	- Cuestionario de satisfacción laboral y clima organizacional de la norma ISO.	<ul style="list-style-type: none"> - Se obtuvo una satisfacción laboral alta. - Indicadores de trabajo en equipo, comunicación y distribución de carga laboral se encontraban en un nivel medio de satisfacción.
Sánchez-Alcaraz (2012) – (51)	Medir el nivel de satisfacción laboral de los socorristas de playa.	56 socorristas de playa españoles	Público	- Cuestionario de laboral S10/12 de Meliá y Peiró (52).	- Los socorristas de playa se encontraban moderadamente satisfechos con su trabajo, (4,75 puntos sobre los 7).
Sánchez-Alcaraz y Parra-Meroño (2013) – (53)	Diseñar y validar un instrumento que mida de forma fiable el nivel de satisfacción laboral de los técnicos deportivos.	46 técnicos deportivos de los cuales fueron 39 hombres y 6 mujeres de Murcia, España.	Desconocido	- Cuestionario de diseño propio (54) Satisfacción Laboral para Técnicos Deportivos (CSLTD) .	- Los técnicos se encontraban moderadamente satisfechos en su trabajo (4,4 puntos sobre los 7).
Sánchez-Alcaraz et al. (2014) – (37)	Evaluar el nivel de satisfacción laboral de los técnicos deportivos de pádel y natación	125 técnicos de pádel y natación de los cuales 78 eran hombres y 47 mujeres de Murcia, España.	Público	- Cuestionario de Satisfacción Laboral para Técnicos Deportivos (CSLTD) de Sánchez-Alcaraz y Parra-Meroño (53).	- Los técnicos deportivos mostraron unos niveles medios de satisfacción laboral (4 y 5 puntos en una escala de 1 a 7).

Autor y año	Objetivos	Características de la muestra	Sector	Herramienta de evaluación	Resultados
Escamilla-Fajardo et al. (2016) – (55)	Analizar el clima organizacional considerando los tres sectores involucrados en gestión deportiva: pública, privada y asociativa	303 profesionales de las organizaciones públicas, privadas y asociativas en la Comunidad Valenciana, España. El 63% hombres y el 37% mujeres.	Público y privado	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de percepción de Clima Organizacional PSCLADE C23/6 (39). - Escala de diseño propio que consta de un total de 22 ítems. 	<ul style="list-style-type: none"> - La percepción del clima fue significativamente menor en los empleados de la administración pública (4,97) con respecto a los privados (5,34) y sector asociativo (5,85).
Grimaldi Puyana et al. (2017) – (56)	Analizar la satisfacción de los trabajadores del turismo activo y sus condiciones de trabajo, y el efecto de estas en su satisfacción laboral en la comunidad autónoma de Andalucía.	218 profesionales del sector del turismo activo de Andalucía, España. El 73,8% hombres y el 26,2% mujeres.	Público y privado	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de Overall Job Satisfaction (57). 	<ul style="list-style-type: none"> - Los profesionales del turismo activo estaban satisfechos. - Mostraron mayor satisfacción los que trabajaban para el sector privado (6,42) que para el sector público (5,51).
Bernabé et al. (2018) – (58)	Conocer la satisfacción laboral de los monitores de fitness españoles, y cómo los niveles de satisfacción varían según los variables edad, sexo, experiencia laboral y nivel de estudios.	519 monitores fitness de nacionalidad española, de los cuales 301 fueron hombres y 218 mujeres.	Público y privado	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de PROAFIDE: Human resources of sport and physical activity (59). 	<ul style="list-style-type: none"> - Los monitores de fitness experimentaban un nivel de moderado a alto en términos de satisfacción laboral (3,92). - Mostraron insatisfacción con la falta de oportunidades de promoción (3,13), formación (3,23) y con la remuneración económica (3,29).
Grimaldi-Puyana et al. (2018) – (60)	Analizar las diferencias existentes en la satisfacción laboral de trabajadores y voluntarios que desarrollan su actividad con los deportistas con discapacidad intelectual.	112 profesionales de organizaciones dedicadas a deportistas con discapacidad intelectual. El 47,2% hombres y 52,8% mujeres de nacionalidad española.	Desconocido	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de Overall Job Satisfaction (57). 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionales moderadamente satisfecho (84,3), con diferencias entre la satisfacción laboral si desempeñaban su función con retribución económica (87,18), o si eran voluntarios sin retribución (81,74).

Autor y año	Objetivos	Características de la muestra	Sector	Herramienta de evaluación	Resultados
Sidera et al. (2019) – (61)	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	165 profesores de clases fitness de centros deportivos de la Comunidad Autónoma de Madrid, España. 72 fueron hombres y 93 mujeres.	Público y privado	- Cuestionario de satisfacción laboral 20/23 de Melia y Peiró (52).	- Los resultados mostraron que la satisfacción general del cliente interno era de 8,03 sobre 10.
Alcíbar et al. (2020) – (62)	Determinar el nivel de satisfacción laboral en monitores del ámbito deportivo, a través de una investigación cuantitativa, descriptiva y transversal.	26 monitores de centros deportivos de Murcia, España, de los cuales el 69,2% hombres y el 30,8% mujeres.	Público y privado	- Cuestionario de Font Roja para Atención Primaria (23 ítems) (63).	- La satisfacción laboral de los monitores deportivos encuestados resultó ser moderada. - Los monitores de empresas privadas se encontraban más satisfechos laboralmente (60,9%) que los que trabajaban en empresas públicas (40,8%).

■ DISCUSIÓN

El objetivo de la presente revisión sistemática fue analizar el conocimiento científico existente sobre la satisfacción y el clima organizacional percibido por los profesionales que trabajan en distintas entidades deportivas, ya que se ha descrito que la satisfacción de los trabajadores de una entidad deportiva puede influir en la calidad de los servicios que presta (15, 2). La obtención de conclusiones claras y organizadas en relación con este tema puede ser relevante de cara a conocer qué aspectos influyen en la satisfacción percibida por parte de los trabajadores y, por consiguiente, dotar a los equipos gestores de las entidades deportivas de argumentos sólidos que les permitan conocer cuáles son los aspectos que condicionan el grado de satisfacción de los trabajadores. Este conocimiento permitirá posteriormente poder diseñar estrategias encaminadas a la mejora de la satisfacción de los trabajadores.

En la presente revisión sistemática se ha analizado si el tipo/sector de trabajo puede influir en la satisfacción laboral de los trabajadores del sector deportivo. Los estudios incluidos en la revisión analizan la satisfacción laboral de gestores deportivos, monitores, entrenadores o técnicos deportivos, socorristas, monitores de turismo activo y monitores de actividades físicas y deportivas para personas con discapacidad. Concretamente 11 investigaciones han sido realizadas con personas que trabajan en puestos de monitores, entrenadores, técnicos deportivos o personal del ámbito del fitness. La satisfacción laboral de los mismos



ha sido moderada, alcanzando un 4 sobre 7 en la escala Likert (58, 39, 45, 47, 53) y alta, obteniendo más de un 6 sobre 7 (56, 48, 50, 44, 61). Los tipos/sectores de trabajos que menor satisfacción obtienen son los profesionales pertenecientes al grupo de monitor o instructor de natación, siendo esta de nivel bajo (37). En el caso de los monitores de tenis y pádel se observaron niveles moderados de satisfacción (37). En cambio, los monitores de turismo activo (56) y los monitores que trabajan con personas con discapacidad declaran los mayores niveles de satisfacción laboral (60). Es probable que estos resultados se deban al hecho de que trabajar en el turismo activo implica desarrollar su actividad laboral en entornos naturales o espacios abiertos. Del mismo modo, empleos relacionados con personas que tienen una discapacidad pueden ayudar a que se obtengan mejores resultados de satisfacción gracias al beneficio social que aportan (64). Atendiendo a la literatura incluida en la revisión, parece que el tipo de trabajo puede influir en la satisfacción de los trabajadores.

Por otro lado, en esta revisión sistemática se ha pretendido conocer si la percepción de la satisfacción laboral puede estar influenciada por el género de los trabajadores. Concretamente, en esta revisión se han incluido (10) trabajos científicos que analizan las diferencias entre trabajadores y trabajadoras en cuanto a su satisfacción laboral. Los resultados obtenidos en un importante número de estudios muestran que de manera general no existen diferencias en el nivel de satisfacción entre hombres y mujeres, siendo este nivel de satisfacción de tipo moderado (4 o más en la escala Likert) en la mayor parte de trabajadores y trabajadoras (62, 58, 39, 56, 60, 51, 37). Sin embargo, son (4) los estudios donde se exponen diferencias en la satisfacción laboral entre hombres y mujeres, mostrando una percepción de la satisfacción menor en las mujeres con respecto a la de los hombres (62, 48, 47, 37). Del mismo modo, las mujeres declaran tener niveles más bajos de satisfacción con respecto a la variable relacionada con el salario recibido (48, 51, 37). Según Medina et al. (48), estas diferencias pueden deberse a la participación minoritaria de las mujeres en la organización, lo que conlleva a que puedan sentirse o estar de alguna forma discriminadas. Otro de los motivos de dicha diferencia en los niveles de satisfacción puede ser debido a la falta de posibilidades de crecimiento que tienen las mujeres (67% de las participantes) dentro de la empresa (47). Este resultado coincide con las conclusiones que se obtuvieron en el estudio de Smucker (65) donde el 50% de las periodistas deportivas abandonaban sus puestos por la falta de oportunidades de crecimiento en la empresa. Posiblemente, los factores que contribuyen a la satisfacción laboral son diferentes para hombres y mujeres (41) por lo que desde las organizaciones relacionadas con la actividad física y



el deporte, sería interesante ahondar en el conocimiento de porqué se producen estas diferencias. Por otro lado, podría ser interesante aplicar políticas que favorezcan el aumento de satisfacción de los trabajadores en general y de las mujeres en particular, concretamente tratando de redefinir y aplicar un nuevo modelo de preparación, contratación, promoción interna y retención de las mujeres que trabajan en el ámbito deportivo. Entre dichas medidas, los resultados muestran la necesidad de identificar dos áreas de mejora prioritarias para incidir de forma más profunda: fomentar la política de formación y capacitación, y establecer estrategias de supervisión y reconocimiento en las entidades públicas o privadas (55)

Otro de los aspectos de análisis en esta revisión ha sido la satisfacción laboral de los trabajadores en función de la titularidad de la entidad (pública o privada) donde trabajan. En relación con el ámbito de trabajo, público o privado, al que pertenecen los profesionales, la mayoría de estudios incluidos en la revisión han sido realizados en el ámbito público, obteniendo de forma mayoritaria una satisfacción moderada, alcanzando más de 4 sobre 7 en la escala de Likert (55,39, 45, 56, 51, 37). Sin embargo, hay algunos estudios que comparan directamente la satisfacción de los profesionales de entidades públicas y privadas. Atendiendo a los resultados obtenidos en estos estudios, parece ser que los profesionales que trabajan para el sector privado declaran una mayor satisfacción con sus puestos de trabajo que los que pertenecen al sector público (62, 55, 56). Según Grimaldi Puyana et al. (56) estas diferencias podrían deberse a que, con el paso del tiempo, en el sector privado los empleados tienen más facilidades para mejorar las condiciones de trabajo e incrementar su salario a medida que van adquiriendo una mayor experiencia. Sin embargo, en el sector público, las mejoras laborales que pueden tener los trabajadores pueden ser más limitadas. Por este motivo, y con el fin de aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores públicos se debería prestar especial atención a los factores intrínsecos del trabajo como son el reconocimiento obtenido por el mismo, la responsabilidad o los aspectos relativos al contenido de la tarea (56).

Además de los aspectos analizados anteriormente, en la presente revisión se ha estudiado el efecto que pueden tener otros aspectos en la satisfacción laboral. Respecto al tipo de jornada, los estudios analizados apuntan a que tener un trabajo a jornada completa parece ser más satisfactorio que tener un trabajo a tiempo parcial (56, 41). En la misma línea, en referencia al tipo de contratación (eventual o fijo), los distintos estudios muestran que no existe un consenso al respecto (39, 37). Por ejemplo, mientras que Sánchez-Alcaraz et al. (37) observaron una peor



satisfacción laboral en los trabajadores con contratos eventuales frente a trabajadores con contratos fijos, García-Tascón (39) obtuvieron peores niveles de satisfacción laboral en los trabajadores con contratos fijos con respecto a los eventuales. Dos de las razones que pueden indicar dichos resultados es que se estén aplicando programas para la conciliación de vida laboral y familiar, o que las condiciones laborales de las organizaciones sean positivas para los trabajadores (19). Del mismo modo, los estudios que analizan la satisfacción laboral en función de la cualificación de los participantes no establecen ningún patrón común. Asimismo, algunos investigadores no aprecian diferencias estadísticamente significativas al comparar trabajadores con distintos niveles de formación (56), otros obtienen una mejor satisfacción en los trabajadores que tienen un nivel de formación superior (39) mientras que, por el contrario, otras investigaciones apuntan a una mayor satisfacción para los trabajadores que tenían un nivel de formación medio (58). A tenor de tales resultados, no se obtienen diferencias concluyentes respecto a la diferencia en la satisfacción respecto al nivel de formación. De igual forma, algunos estudios han expuesto que los trabajadores voluntarios tienen una mayor satisfacción que los trabajadores que realizan trabajos remunerados (60) y que además los voluntarios obtienen más satisfacción que los autónomos y que los que trabajan por cuenta ajena (47). Estas actitudes del voluntariado se respaldan sobre la idea de que se mueven por una cuestión de valores y bienestar propio, además de una mayor motivación hacia la ampliación de su conocimiento (66). Teniendo en cuenta que los estudios que comparan la satisfacción laboral en función de estas variables de tipo de jornada, tipo de contrato y nivel formativo son pocos, pueden ser necesarios más trabajos que profundicen en este aspecto para poder obtener conclusiones más específicas.

La presente revisión sistemática no está exenta de limitaciones. En primer lugar, no se han encontrado estudios científicos que analicen la satisfacción laboral en algunos sectores importantes del ámbito deportivo como pueden ser los servicios deportivos municipales, el tejido asociativo no lucrativo o las sociedades anónimas deportivas, entre otras entidades. En este sentido, la mayor parte de trabajos incluidos en la revisión se han realizado en sectores concretos (fitness, gimnasios, actividades de natación...). En segundo lugar, el uso de distintos cuestionarios en los trabajos analizados, con distintos ítems y escalas de valoración, dificulta la interpretación y comparación de los resultados obtenidos. Por otro lado, de los resultados de esta investigación se desprende que no existe el uso de un cuestionario o herramienta de evaluación único y común que permita realizar comparaciones precisas entre los resultados obtenidos en los distintos estudios, por lo que sería interesante ahondar en este aspecto y unificar los instrumentos de medida para medir la satisfacción



laboral de los trabajadores. Por último, otra de las limitaciones propias de la revisión realizada, es que no se han incluido trabajos científicos en otros idiomas fuera del inglés y del castellano, por lo que puede haber información relevante en otros idiomas que no haya sido incluida.

■ CONCLUSIONES

Atendiendo a los resultados presentados en los distintos estudios incluidos en la presente revisión, la satisfacción de los clientes internos de las entidades deportivas determina, en su mayoría, un nivel moderado, indicando que puede ser necesario aumentar la satisfacción de los profesionales que trabajan en entidades deportivas. En la misma línea, los datos muestran que pueden existir diferencias respecto al tipo de trabajo, siendo el mejor valorado el turismo activo y los trabajos relacionados con las personas con discapacidad. A pesar de que algunos estudios no muestran diferencias en la satisfacción en función del género de los trabajadores, la mayoría de los estudios analizados exponen que la satisfacción es peor en las mujeres que en los hombres. Del mismo modo, en cuanto al sector de trabajo, parece que los empleados del ámbito público obtienen peores resultados de satisfacción que los del ámbito privado. Por otro lado, se ha observado que existe una falta de evidencia científica que determine si la satisfacción puede depender del tipo de jornada, contrato o nivel formativo. Atendiendo a estos resultados, parece existir la necesidad de aplicar políticas que favorezcan la satisfacción de todos los trabajadores, especialmente en entidades públicas y en el sector femenino.

■ REFERENCIAS

1. Barbosa SH, Urrea AM. Influencia del deporte y la actividad física en el estado de salud físico y mental: una revisión bibliográfica. *Katharsis*. 2018;(25):155-73. <https://doi.org/10.25057/25005731.1023>
2. Gallardo L. *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: Inde; 2005.
3. Druker P. *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana; 1990.
4. Garvin DA. What Does 'Product Quality' Really Mean? *Sloan Management Review*. 1984; 25(1):25-43.
5. Grönroos C. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*. 1984; 18(4):36-44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
6. Juran JM. *Juran y la planificación para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos; 1990.



7. Levesque T, McDougall GHG. Determinants of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*. 1996; 14(7):12-20. <https://doi.org/10.1108/02652329610151340>
8. Mayer KJ, John TB, Magareth RM. A proposed model of the descriptors of service Processes. *Journal of Services Marketing*. 2003; 17(6): 621-39. <https://doi.org/10.1108/08876040310495645>
9. Parasuraman A, Zeithaml V, Berry L. SERVQUAL: a multiple item for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 1988; 64(1): 12-40.
10. Rust RT, Oliver RW. Video dial tone. The new world of services marketing. *Journal of Services Marketing*. 1994; 8(3): 5-16. <https://doi.org/10.1108/08876049410065561>
11. García J, Muñoz M, Sarmiento A. Calidad humana en el clima organizacional: influencia en la gestión de empresas responsables. *Revistas Económicas Cuc*. 2015; 36(2):113-26.
12. Pérez-López R, Morales-Sánchez V, Anguera MT, Hernández-Mendo A. Evaluación de la calidad total en servicios municipales deportivos orientados a la población infantil: Aportaciones desde el análisis cualitativo con ATLAS.ti. *Cuadernos de Psicología del Deporte*. 2015; 15: 143-50. <https://dx.doi.org/10.4321/S1578-84232015000100014>
13. Gumucio RL. La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*. 2005; 8(2):67-81.
14. Senlle A, Guerreo LG, Suárez AD. Calidad en las organizaciones deportivas: todo lo que necesita saber para implantar un sistema de gestión de calidad y medio ambiente. Barcelona: Gestión; 2000.
15. Campos A. Los profesionales de la actividad física y del deporte como elemento de garantía y calidad de los servicios. *Cultura Ciencia y Deporte*. 2007; 3(7):51-7. <http://doi.org/10.12800/ccd.v3i7.150>
16. Bodet G. Investigating customer satisfaction in a health club context by an application of the tetraclasse model. *European Sport Management Quarterly*. 2006; 6(2):149-65. <https://doi.org/10.1080/16184740600954148>
17. Calabuig F, Quintanilla I, Mundina J. 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*. 2008; 10(4):25-43. <http://doi.org/10.5232/ricyde2008.01003>
18. Martínez-Moreno A. Municipal sports services quality management. Use of the EFQM model. *Journal of Scientific Research and Reports*. 2016; 11(2):1-8. <http://dx.doi.org/10.9734/jsrr/2016/26933>
19. Triadó XM, Aparicio P, Rimbau E. Identification of factors of customer satisfaction in municipal sports centers in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *Cyber-Journal of Sport Marketing*. 1999; 3(4).
20. Martínez-Moreno A, Díaz Suárez A. Level of quality management in the Municipal Sports Services, contrast through EFQM Excellence Model. *Springerplus*. 2016; 5(1):1855. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3549-7>
21. Nuviala RN, Cebamanos MA, Nuviala AN, Cruces AG. Cultura organizativa del técnico deportivo y su relación con la satisfacción y valor percibido de usuarios



de actividades deportivas extraescolares. Retos: Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación. 2020; 38: 606-12. <https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.74548>.

22. Coderque JM, González AJF. Medición y análisis de la satisfacción del personal en las Pymes. La experiencia de Tecprim Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. 2006. 195; 19:52-66.

23. Imran R, Saeed T, Anis-Ul-Haq M, Fatima A. Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. African Journal of Business Management. 2010; 4(15):3337-43.

24. Jayanti R, Jackson A. Service satisfaction: An exploratory investigation of three models. Advances in Consumer Research. 1991;18:603-10.

25. Marzo JC, Martínez-Tur V, Ramos J, Peiró JM. La satisfacción del usuario desde el modelo de la confirmación de expectativas: respuesta a algunos interrogantes. Psicothema. 2002; 14(4): 765-70. <https://www.psicothema.com/pii?pii=796>

26. Patterson PG, Johnson LW, Spreng RA. Modeling the determinants of customer satisfaction for business- to-business professional services. Journal of the Academy of Marketing Science. 1997; 25(1): 4-17. <https://doi.org/10.1007/BF02894505>

27. Triadó XM, Aparicio P, Rimbau E. Identification of factors of customer satisfaction in municipal sports centers in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. Cyber-Journal of Sport Marketing. 1999; 3(4).

28. Calvo N. Análisis del clima organizacional como instrumento de mejora empresarial. Capital Humano: Revista para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos. 2004; 17:44-54.

29. Kaplan R, Norton D. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su Estrategia. España: Gestión; 2000.

30. Yang JT. Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management. 2010; 29(4): 609-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>

31. Beltrán E, Palomino N. Propuesta para mejorar la satisfacción laboral en una institución educativa a partir de la gestión del clima laboral. 2014. <http://hdl.handle.net/11354/1022>

32. Denison D. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. Academy of Management Review. 1996; 21(3):619-54.

33. Muñoz SE, Coll BJ, Torrent QM, Linares PL. Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. Revista de Atención Primaria. 2006; 37(4): 209-14. <https://doi.org/10.1157/13085951>

34. Reichers A, Schneider B. Climate and culture: An evolution of constructs. San Francisco: Jossey-Bass; 1990.

35. Armada E, Martínez-Gallego F, Segarra E, Díaz A. La satisfacción del usuario como indicador de calidad en el servicio municipal de deportes. Percepción, análisis y evolución SPORT TK-Revista Euro Americana de Ciencias del Deporte. 2016;5:119-22. <https://doi.org/10.6018/254121>



36. Salgado JF, Remeseiro C, Iglesias M. Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme. *Psicothema*. 1996; 8(2): 329-35. <https://www.psicothema.com/pi?pii=31>
37. Sánchez-Alcaraz BJ, Gómez-Mármol A, Parra-Meroño MC, García-Montiel J. Análisis de la satisfacción laboral de técnicos deportivos de pádel y natación. *Apunts: Educación Física y Deportes*. 2014; 117(3): 77-83. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2014/3\).117.08](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2014/3).117.08)
38. Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, PRISMA Group. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *International Journal of Surgery*. 2010; 8(5): 336-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijsu.2010.02.007>
39. García Tascón M. Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha. 2009.
40. Koehler LS. Job satisfaction and corporate fitness managers: an organizational behaviour approach to sport management. *Journal of Sport Management*. 1988; 2(2):100-5.
41. Snyder CJ. The effects of leader behavior and organization- al climate on intercollegiate coaches' satisfaction. *Journal of Sport Management*. 1990; 4(1): 59-70.
42. Ironson GH, Smith PC, Brannick MT, Gibson WM, Paul KB. Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*. 1989; 74(2):193-200. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.193>
43. Li M. Job satisfaction and performance of coaches of the spare-time sports schools in China. *Journal of Sport Management*. 1993; 7(2):132-40. <https://doi.org/10.1123/jsm.7.2.132>
44. Parks JB, Parra LF. Job satisfaction of sport management alunmae/i. *Journal of Sport Management*. 1994; 8(1): 49-56.
45. Gil L, Zubimendi T. La satisfacción laboral de los trabajadores en los Polideportivos de Guipúzcoa. *Revista Deporte y Trabajo*. 2006; 1(1):35-40.
46. Spector PE. Measurement of human service staff satisfaction: development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*. 1985; 13(6): 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
47. Moodley P, Coopoo Y. Job satisfaction of self employed trainers and personal trainers employed at commercial gymnasiums: a comparative study. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education*. 2006; 28(2). Doi: [10.4314/sajrs.v28i2.25947](https://doi.org/10.4314/sajrs.v28i2.25947)
48. Medina RE, Ceballos O, Giner E, Marqués L. Índice de satisfacción de los trabajadores respecto a su actividad desempeñada en una dirección de deportes municipal. *Apunts: Educación Física y Deportes*. 2009; 96(1): 96-102.
49. Marqués L. Utilización del modelo EFQM de excelencia empresarial para el sector público. El caso del patronato municipal de deportes del ayuntamiento. Universidad de Zaragoza. 2002.



50. Morquecho SR, Medina RE, Duelos MJE, Garrido SMA. Percepción de la satisfacción laboral y clima organizacional de trabajadores en entidades deportivas universitarias. *Revista de Ciencias del Ejercicio FOD*. 2012; 7(7):86-90.
51. Sánchez-Alcaraz BJ. Nivel de satisfacción laboral de los socorristas de playa. *EmásF. Revista Digital de Educación Física*. 2012; 4(19): 130-7.
52. Meliá JL, Peiró JM. La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*. 1989; 5(2): 59-74.
53. Sánchez-Alcaraz BJ, Parra-Meroño MC. Diseño y validación de un cuestionario de satisfacción laboral para técnicos deportivos (CSLTD). *Cultura, Ciencia y Deporte*. 2013; 23(9): 119-27. <http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v8i23.296>
54. Sánchez P. *Hacia una gestión de calidad en los centros deportivos. La calidad total, herramienta imprescindible en la gestión*. Madrid: Gymnos; 2004.
55. Escamilla-Fajardo P, Núñez-Pomar JM, Gómez-Tafalla AM. Clima Organizacional y sector de pertenencia: un análisis de la percepción de los empleados de entidades deportivas. *Revista de Psicología del Deporte*. 2016; 25(1):73-6.
56. Grimaldi-Puyana M, Sánchez-Oliver AJ, Alcaraz-Rodríguez V, Pérez Villalba M. Satisfacción laboral de trabajadores de actividades deportivas y recreativas en turismo activo. *Espiral Cuadernos del Profesor*. 2017; 10(21):140-8. <https://doi.org/10.25115/ecp.v10i21.1038>
57. Warr P, Cook J, Wall T. Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1979; 52(2): 129-48. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
58. Bernabé B, Campos-Izquierdo A, González-Rivera MD. Satisfacción laboral de los monitores de fitness españoles: un estudio comparativo entre edad, sexo, experiencia laboral y nivel de estudios. *European Journal of Human Movement*. 2018; 39:128-42.
59. Campos-Izquierdo A. Elaboración y validación del cuestionario "PROAFIDE: recursos humanos de la actividad física y deporte". Análisis de la situación y actuación profesional de los profesionales de actividad física y deporte. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*. 2011; 15:53-64.
60. Grimaldi-Puyana M, Sánchez-Oliver AJ, Alcaraz-Rodríguez V. Análisis y diferencias en satisfacción laboral de los recursos humanos y voluntarios con deportistas con discapacidad intelectual. *Materiales para la Historia del Deporte*. 2018; 16-23. <https://doi.org/10.6018/sportk.343091>
61. Sidera ST, García AC, Del Hierro Pinés D, Del Castillo JM. 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*. 2019; 426: 482-9. <https://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/818>
62. Alcívar RB, Sánchez SA, Moreno AM. Monitores deportivos, satisfacción laboral. *SPORT TK-Revista Euro Americana de Ciencias del Deporte*. 2020; 9:39-46. <https://doi.org/10.6018/sportk.431101>
63. Villagrán SA, Cañas I, Rodríguez Y, Lagares R, Lahoz B, Barros C. Técnicas de grupo nominal para conocer alternativas que prevengan o mejoren el desgaste



profesional en los trabajadores de un Centro de Salud. Medicina de Familia. 2005; 6(2): 24-31.

64. Extremera N, Durán A, Rey L. La inteligencia emocional percibida y su influencia sobre la satisfacción vital, la felicidad subjetiva y el engagement en trabajadores de centros para personas con discapacidad intelectual. Ansiedad y Estrés. 2005;11(1):63-73.

65. Smucker MK, Whisenant WA, Pedersen PM. An investigation of job satisfaction and female sports journalists. Sex roles. 2003; 49(7): 401-7. <https://doi.org/10.1023/A:1025120406343>

66. Carmona E, Estellés I, Díaz G, Aguilera R. Nivel de satisfacción y compromiso en trabajadores remunerados versus voluntariado y motivación en el mismo. Rei-DoCrea. 2018; 7:85-91. <http://dx.doi.org/10.30827/digibug.49828>