

**SATISFACCIÓN PERCIBIDA DE LOS USUARIOS DE LAS  
INSTALACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES  
DE PALMA DE MALLORCA**

**Irene Vila Pérez<sup>1</sup>, Carmen Sánchez Gombáu<sup>2</sup> y M<sup>a</sup> Antonia Manassero  
Mas<sup>1</sup>**

**Dpto. de Psicología. Universidad de las Islas Baleares<sup>1</sup> y Institut  
Municipal d'Esports (IME), Ajuntament de Palma de Mallorca<sup>2</sup>**

**RESUMEN:** La orientación a la calidad de la gestión municipal plantea el reto de formalizar nuevos sistemas de gestión de los servicios deportivos municipales, con el objetivo de conseguir que las organizaciones hagan frente a un entorno dinámico y complejo. Para conseguirlo es preciso analizar la satisfacción de los usuarios, así como la implicación de los directivos y de los trabajadores. En una muestra significativa de 406 usuarios de instalaciones municipales deportivas del Ayuntamiento de Palma de Mallorca, se midió la calidad percibida de servicio y la satisfacción de los mismos. Se realizaron análisis descriptivos y de comparación entre hombres y mujeres. Los resultados indicaron que los motivos de elección de las instalaciones deportivas municipales son: cercanía, tarifas asequibles, variedad de actividades y horario. La satisfacción y la calidad percibida de las instalaciones eran adecuadas y buenas. Existiendo diferencias significativas entre hombres y mujeres: las mujeres están más satisfechas, perciben menos problemas y una mayor calidad que los hombres.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión instalaciones deportivas, Satisfacción de los usuarios.

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze the sports services satisfaction from users, directors and workers. In a sample of 406 city sport venues users from Palma de Mallorca were measured the service perceived quality and satisfaction. It was done descriptive statistics and comparison between men and women. Results indicated the motives to choose such services were: proximity,

accessible prices, variety of activities and time. The perceived quality and satisfaction were good. There were differences between men and women who were more satisfied, perceive less problems and more quality than men.

**KEY WORDS:** Sports venues, users satisfaction

**RESUMO:** a orientação da qualidade da gestão municipal objetiva o desafio de formalizar novos sistemas de gestão dos serviços desportivos municipais, com o objetivo de conseguir que as organizações tomem frente a um entorno dinâmico e complexo. Para conseguir isto é preciso analisar a satisfação dos usuários, assim como a implicação dos diretores e trabalhadores. Em uma amostra significativa de 406 usuários de instalações municipais esportivas do Município de Palma de Mallorca, foi medida a qualidade percebida de serviço e a satisfação dos mesmos. Foram realizadas análises descritivas e de comparação entre homens e mulheres. Os resultados indicaram que os motivos de escolha das instalações esportivas municipais são: proximidade, tarifas acessíveis, variedade de atividades e horário. A satisfação e a qualidade percebida das instalações eram adequadas e boas. Existindo diferenças significativas entre homens e mulheres que estão mais satisfeitas, percebem menos problemas e uma maior qualidade que os homens.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão, instalações esportivas, Satisfação usuários.

## INTRODUCCIÓN

En las dos últimas décadas y especialmente, en los últimos años, el deporte ha resurgido como fenómeno social y como fórmula para la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos, por lo que, las estrategias de gestión utilizadas en el pasado deben cambiar en consonancia con la situación actual. Algunos de los motivos que pueden ayudarnos a entender este gran crecimiento serían, la escasa actividad física en muchos de los trabajos y el aumento de la facilidad de los medios de transporte que hacen del deporte una alternativa atractiva (Martínez-Tur, Tordera, Peiró, 2001). También los cambios en las actitudes y valores de la población, que tienen que

ver con una mayor preocupación por la salud, la apariencia física y las actividades relacionadas con el tiempo libre (García Ferrando, 1990).

Por otro lado, también ha ido creciendo la preocupación por mejorar la gestión en los servicios públicos, especialmente sobre los que prestan los municipios y los Entes locales en general. Ésta es una preocupación compartida por los responsables políticos locales y por los directivos y técnicos. En este tiempo se ha vivido un proceso de consolidación de los valores democráticos que en el caso de los ayuntamientos ha ido acompañado también de una mejora en la calidad de los servicios públicos de prestación obligatoria.

Asimismo, los ciudadanos/as disponen cada vez de mayor y mejor información sobre los servicios que reciben de las Administraciones públicas. Esto les ha llevado a ser más exigentes, demandan servicios públicos de más calidad. Al mismo tiempo exigen también responsabilidades respecto a cuanto se gasta y cómo se utilizan los recursos públicos; es decir, piden más racionalidad en la gestión de estos recursos y para ello es necesaria la aplicación de los criterios de economía, eficacia y eficiencia.

En respuesta al gran reto de cambio y modernización, la sociedad demanda una Administración inteligente, pensante, innovadora, flexible y adaptativa; capaz de corregir sus errores, aprender de la experiencia, y sensible a las fuerzas que actúan, tanto en su entorno como internamente. Ello exige la necesidad de desarrollar y consolidar estructuras y esquemas de comprensión y de acción orientadas hacia la consecución de su visión, misión, objetivos y metas. En definitiva, una Administración eficaz, eficiente y de calidad, que oriente y aproxime la decisión política y su actividad a los ciudadanos, basada en nuevas formas organizativas y nuevos modelos de dirección y gestión pública, orientados a dar un servicio de la máxima calidad a la sociedad, sus ciudadanos y sus instituciones.

Las instalaciones deportivas municipales que utilizan estrategias dirigidas hacia una gestión eficaz de la calidad del servicio profundizan en el conocimiento de la práctica deportiva y trabajan para identificar las opiniones y necesidades

socio-deportivas de los ciudadanos. Esto les permite dar una orientación adecuada para optimizar la gestión y planificación necesaria de la calidad del servicio deportivo, consiguiendo así adaptarse a las tendencias de la demanda, intentando anticiparse a las necesidades de los usuarios.

La Administración Pública ha jugado y juega un papel fundamental en la gestión del deporte, tanto en lo que se refiere a la demanda como a la oferta deportiva, ya que, por un lado, estimula los hábitos deportivos de los españoles y por otro lado, es el comprador directo de productos y servicios destinados a equipar las instalaciones deportivas municipales.

Gracias a la aportación pública para la financiación del deporte, la práctica deportiva ha podido ser una realidad para todos los ciudadanos, haciendo accesible los beneficios del deporte a un mayor número de personas. También esta financiación ha repercutido en el ámbito científico y técnico contribuyendo a la creación o mejora de productos, bienes y servicios permitiendo así, una mejora en su nivel de calidad y competitividad en las diferentes actividades relacionadas en el sector deportivo.

Algunas de las características de las Instalaciones Deportivas Municipales son las siguientes:

- No tienen ánimo de lucro.
- Los Ayuntamientos son los propietarios del mayor porcentaje de instalaciones.
- Su función es ofrecer servicios a todos, con un enfoque social.

- Priman los aspectos pedagógicos y de fomento de la salud sobre los simplemente recreativos.
- El acceso se produce sin restricciones.
- Su tipología es muy variada. Suele tratarse de complejos con vestuarios, pistas polideportivas, piscinas al aire libre, algún espacio abierto, etc. Los de mayor superficie tienen campo de fútbol, pistas de tenis, salas de mantenimiento o musculación y servicios comunes de bar-restaurante, locales sociales, etc.

Los objetivos de las instalaciones deportivas municipales han cambiado de dirección en los últimos tiempos. Décadas atrás los esfuerzos de la Administración pública, tanto políticos como técnicos, se centraron en la construcción de instalaciones deportivas, en el diseño de programas y en atraer al ciudadano a utilizar y a participar en las diferentes ofertas deportivas que se le ofrecían. El objetivo era la búsqueda de la participación, sin importar ni de rentabilidad económica, ni la calidad del servicio (Morales Sánchez y Correal, 2003). El ciudadano en ese momento quedaba satisfecho con disponer de un simple espacio donde poder practicar deporte pero, actualmente, el ciudadano exige a las instalaciones deportivas municipales que reúnan toda una serie de requisitos tales como higiene, limpieza, adecuada relación con el personal, en definitiva, exige unos determinados estándares de *calidad*.

El gran número de usuarios, la gran

diversidad de motivos para la práctica deportiva y el propio desarrollo de las sociedades avanzadas han conducido a que los ciudadanos exijan, a la Administración pública, una mayor calidad y variedad de los servicios ofertados en el sector deportivo municipal.

Debido a la gran velocidad con la que se producen los cambios, los diferentes agentes sociales están obligados a responder cada vez a una mayor demanda de servicios e infraestructuras deportivas, por lo tanto, se hace necesaria la racionalización de los servicios deportivos (Boix, 1985) e incluso un funcionamiento en el ámbito de las organizaciones deportivas más cercano a criterios empresariales. La administración pública debe hacer un esfuerzo para ofrecer servicios deportivos en consonancia con las necesidades de los ciudadanos y con los recursos con los que cuenta.

Para poder orientar los objetivos de las organizaciones de servicios deportivos municipales hacia una gestión eficaz de calidad del servicio, en una sociedad que se encuentra en un entorno dinámico, complejo e incierto, y dar respuesta a las necesidades deportivo-sociales de los ciudadanos, es necesario conocer las expectativas y necesidades específicas de los consumidores analizando la satisfacción de estos. Para ello, se debe contemplar al consumidor como un elemento clave de la propia gestión (Morales Sánchez, 2000). La satisfacción es un factor humano muy importante en la prestación del servicio (Subirats, 1992).

La calidad viene a ser el resumen de la satisfacción total o global de los clien-

tes sobre un servicio consumado mediante métodos de implantación. Por este razonamiento, el concepto de calidad estará en la mente de cada cliente y el objetivo será conocerlo y satisfacer sus necesidades, superando sus expectativas para favorecer el concepto de excelencia y calidad total (Zeithaml, Parasuramant y Berry, 1993).

Un servicio deportivo de calidad, al igual que cualquier otro servicio, es aquel que satisface una necesidad expresada y cumple con las expectativas de sus clientes. El servicio recibido menos las expectativas creadas podrá dar lugar a tres niveles de calidad:

- *Calidad normal*: el servicio recibido es igual a las expectativas creadas.
- *Calidad superior*: el servicio recibido es mayor que las expectativas creadas.
- *Calidad inferior*: el servicio recibido es menor que las expectativas creadas.

Los ciudadanos son cada vez más exigentes, y sus expectativas han aumentado con respecto a los servicios públicos deportivos que demandan. La Administración Local ha de hacer frente a este reto, cumpliendo con dichas expectativas. Por ello, es importante conocerlas para prestar el servicio adecuado.

Los principales factores en la calidad de los servicios deportivos son los siguientes:

- Aspectos arquitectónicos. Dentro de estos se incluyen los aspectos funcionales como por ejemplo las dependencias suficientes para las diversas

necesidades. Los aspectos decorativos como es la variación de colores y los aspectos socioculturales como la delimitación de zonas.

- Mantenimiento de las instalaciones. Dentro de este factor se incluyen la higiene, el orden y el mantenimiento de las instalaciones.
- Contenidos y características de las actividades. Los objetivos de las cuales deben ser delimitados y claros, adecuados a los intereses y necesidades de las personas y que busquen el bienestar y la salud de los clientes. Las actividades deberán ser recreativas, variadas, prácticas, que favorezcan la comunicación y los monitores deben comunicar las estrategias al usuario, así como diseñarlas para que tengan una intensidad controlada y progresiva que favorezca la autoevaluación.
- Personal técnico deportivo. Es uno de los factores principales en la satisfacción del usuario ya que está en contacto permanente con ellos. Debe poseer una serie de aptitudes, tener conocimientos amplios sobre la actividad que enseña, transmitir actitudes positivas,...y sobre todo, tener una atención individualizada con los usuarios.
- Trato del personal de la instalación. Debe caracterizarse por dar prioridad al cliente, ser educado, eficaz, eficiente, cuidar la imagen y evitar comportamientos rutinarios y estereotipados.
- Ambiente sociocultural de la entidad. Los valores que intenta fomentar la entidad deben llevarse a cabo dentro

de esta, tanto por los usuarios como por los trabajadores de la instalación deportiva municipal, por ejemplo usando de forma correcta las instalaciones, fomentando las relaciones amistosas entre usuarios y entre usuarios y trabajadores, facilitando los trámites para el cliente,...

- Comunicación de la entidad con el cliente. Lo más importante es que la información llegue a tiempo a todos los usuarios interesados como por ejemplo normas de uso de las instalaciones o cambios en las actividades deportivas ofertadas. Otro aspecto relevante es la retroalimentación, como es la evaluación de los usuarios de los servicios prestados o la gestión de quejas o reclamaciones.

Cuando un cliente valora la calidad de los servicios deportivos que le ofrecemos, no disocia sus componentes. Lo juzga como un todo. Lo que prevalece es la impresión de conjunto y no el éxito relativo de una u otra acción específica. Es, pues, esencial en toda política de calidad de servicio, alcanzar la mayor homogeneidad entre sus elementos. La oferta, ya se trate de un producto o de una prestación, se juzga en su totalidad. Si falta algo, la consecuencia es el fracaso. ¡En materia de servicios, la calidad, o es total o no existe! (Sánchez Gombau, 2006).

Para poder conseguir la formalización de un sistema de calidad en los servicios municipales deportivos, es necesaria la implicación de los directivos de la entidad y, en general, de toda la plantilla de trabajadores. Se recomienda que el asesoramiento lo lleve a cabo un especia-

lista en desarrollo y evaluación de sistemas de calidad, externo a la organización, que pueda evaluar e indicar, para mejorar la organización y los servicios deportivos ofrecidos por las entidades municipales.

La organización pública deportiva que se plantea desarrollar un sistema de calidad, lo hace con la finalidad de mejorar sus servicios, y con ello el grado de satisfacción de sus clientes, lo cual se traducirá en mejores resultados en la explotación del servicio.

Analizar este nivel de satisfacción es fundamental para saber en qué medida se están cubriendo los objetivos planteados, y en qué medida las estrategias y actuaciones emprendidas han logrado los fines previamente propuestos.

Para poder realizar un análisis de la opinión de los clientes sobre los servicios y sobre la organización en general es necesaria la obtención de indicadores. Así obtendremos la información que nos permita conocer la situación actual, de cara a realizar las correcciones oportunas en el sistema de calidad, en función de los valores obtenidos acerca de los diferentes servicios ofrecidos. Para que una organización aumente su valor en el mercado, primero debe ocuparse en aumentar el valor de sus servicios y productos para sus clientes. Uno de los sistemas más utilizados para recoger la información de los clientes es la realización de encuestas.

La investigación que se presenta, analiza las opiniones y expectativas, así como detectar las necesidades actuales de los usuarios de las diferentes instala-

ciones deportivas municipales de Palma de Mallorca, gestionadas por el Instituto Municipal de deporte (IME). El objetivo del IME es facilitar el acceso a los ciudadanos a un alto nivel de bienestar, basado en la incorporación a los hábitos cotidianos de los ciudadanos/as la práctica deportiva, consiguiendo mejores hábitos de salud proporcionados por el ejercicio cotidiano. El objetivo que nos proponemos será ajustar los servicios ofertados por el Instituto Municipal de Deporte a las necesidades y expectativas expresadas por sus usuarios/as, orientando el IME a la satisfacción de los mismos.

Los centros que actualmente gestiona son los siguientes:

Palacio Municipal de Deportes Son Moix

- Polideportivo Son Hugo
- Polideportivo Germans Escalas
- Polideportivo Municipal s'Estel
- Instalaciones exteriores (patios de colegios, parques públicos con instalaciones deportivas, espacios deportivos cedidos a clubes deportivos)
- 36 campos de fútbol de césped artificial (nueva remodelación)

El modelo de gestión es mixto. Cuenta con personal propio en instalaciones, y subcontratado en determinadas áreas de servicios: limpieza, servicios deportivos, y algo del mantenimiento de las instalaciones. El número de personal propio es de 99 personas

## **METODO**

### **Participantes**

En el momento de realizar la investigación, el número de usuarios/as de las instalaciones deportivas del Ayuntamiento era de 20.000, por lo que la muestra utilizada en este estudio es significativa de la población total. Fueron 406 usuarios los que rellenaron el cuestionario, de los cuales 162 son hombres y 244 mujeres. La edad media es de 41 años y el tiempo medio que llevan acudiendo a las instalaciones deportivas es de 4,4 años. El número de usuarios para cada una de las cuatro instalaciones es similar.

### **Instrumento**

Para nuestro estudio se administró una versión adaptada del cuestionario elaborado por las Universidades de Valencia, Castellón y las Islas Baleares para medir calidad de servicio y satisfacción de los usuarios en hoteles y restaurantes. Las medidas de satisfacción se realizan a través de un cuestionario utilizando escalas tipo Likert de 1 a 7, donde 1 es totalmente en desacuerdo, 2 bastante en desacuerdo, 3 algo en desacuerdo, 4 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 algo de acuerdo, 6 bastante de acuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

### **Procedimiento**

El cuestionario se administró en las cuatro instalaciones municipales a los usuarios, cubriendo los diferentes tramos horarios. Para el análisis de los resultados se han utilizado estadísticos

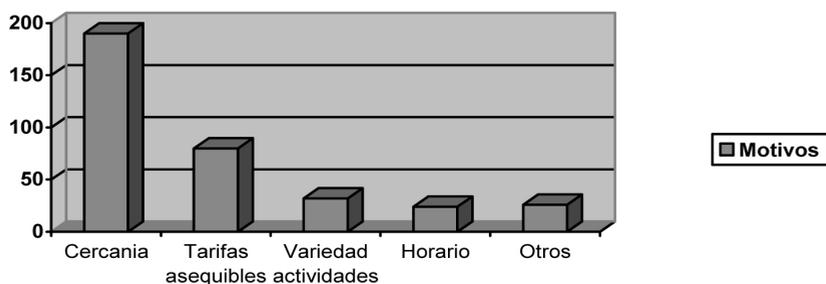
descriptivos y tablas de contingencia del programa SPSS 15.

## RESULTADOS

En primer lugar, nos pareció interesante analizar el motivo que llevaba a los

usuarios a elegir las instalaciones deportivas municipales, frente a otra oferta deportiva existente en Palma de Mallorca. Los resultados fueron los siguientes:

**Gráfica A. Motivos para elegir una instalación municipal**



El análisis descriptivo de la calidad de servicio y de la satisfacción de los usuarios se ha realizado a partir de los ítemes del cuestionario que preguntan directamente sobre estos dos aspectos. Analizamos la calidad percibida de las instalaciones en general, haciendo hincapié, en la percepción del funcionamiento, de la calidad de los servicios, los horarios, la atención al cliente por parte de los trabajadores y, por último, si el usuario/a percibe que se están cubriendo sus necesidades. Los resultados fueron los siguientes:

A la pregunta: “A la llegada a las instalaciones, los servicios esperados están disponibles”, la mayoría de las respuestas se encuentran entre las puntuaciones 6 (38,5%) y 7(31,8%), es decir, entre bastante y totalmente de acuerdo

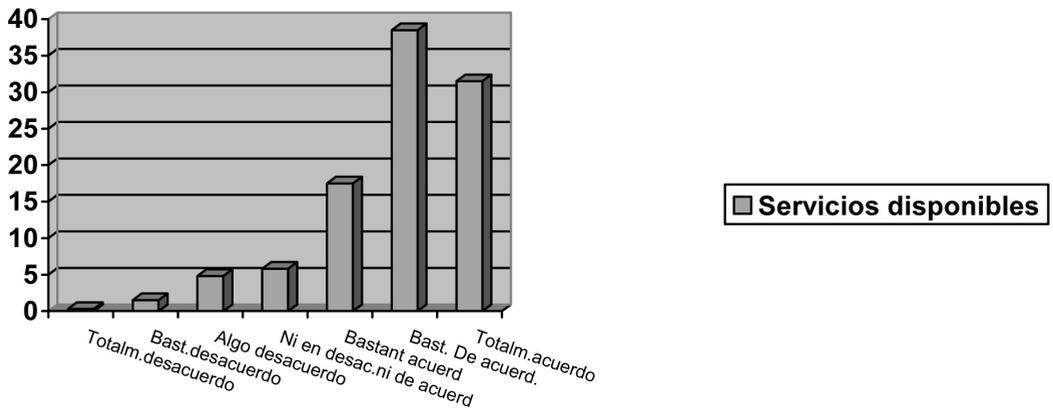
(Gráfica 1)

A la pregunta: “Las instalaciones deportivas funcionan correctamente”, los usuarios responden como en el caso anterior, es decir, la mayoría se sitúa entre las puntuaciones 6 (41,7%) y 7(30,5%) (Gráfica 2).

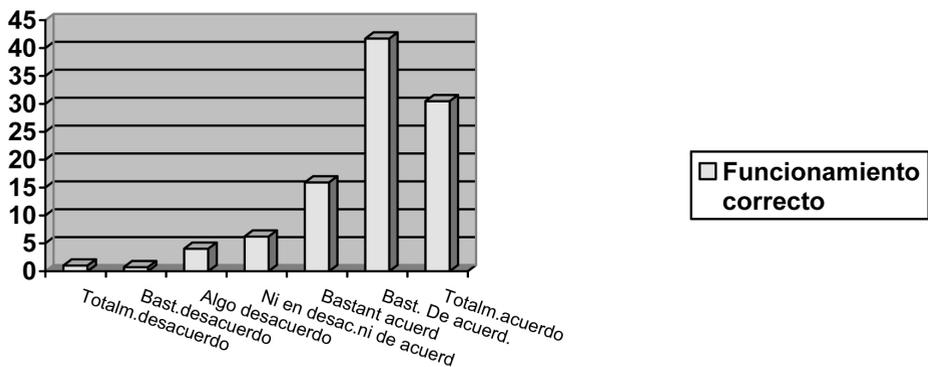
Lo mismo ocurre con las respuestas a la pregunta: “Los servicios se realizan de forma correcta”, donde la mayoría vuelve a situarse entre las puntuaciones 6 (42,6%) y 7(33,1%) (Gráfica 3).

A la pregunta: “Los horarios de los servicios son adecuados (piscina, gimnasio, cafetería,..)”, se sigue con la misma tendencia, incluso más acentuada que en las preguntas anteriores, la mayoría se sitúa entre las valoraciones 6 (35,4%) y 7(47%). (Gráfica 4)

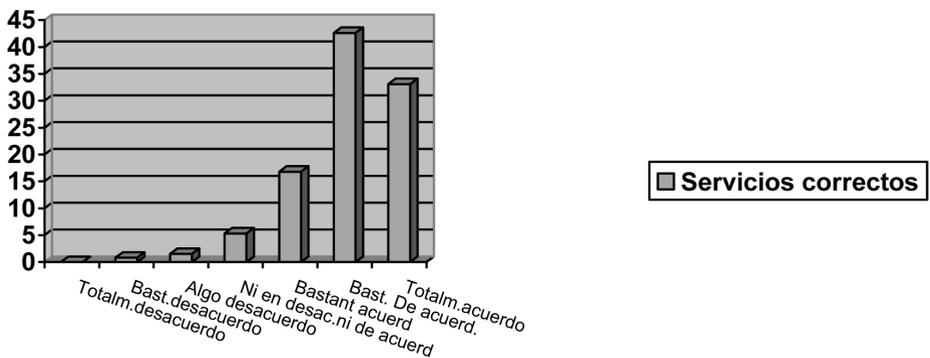
**Gráfica 1. Servicios disponibles en las instalaciones deportivas**



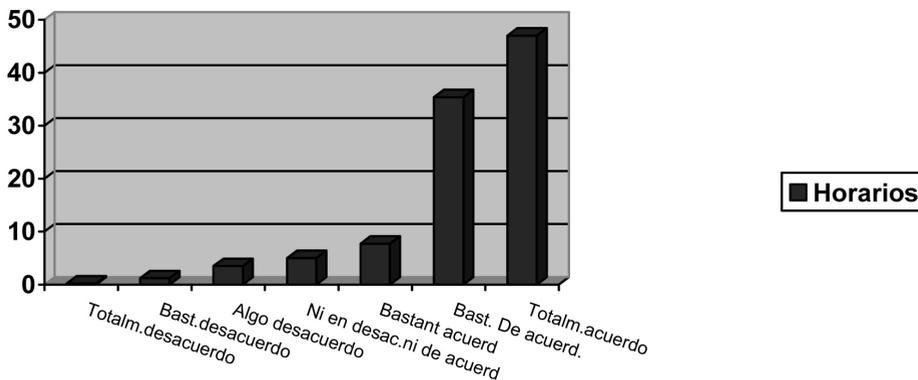
**Gráfica 2. Funcionamiento de las instalaciones deportivas**



**Gráfica 3. Servicios que ofrecen las instalaciones deportivas**



**Gráfica 4. Horarios de las instalaciones deportivas**

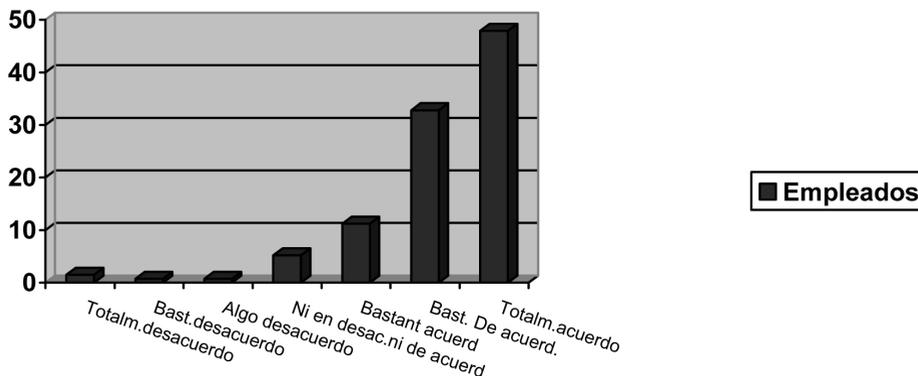


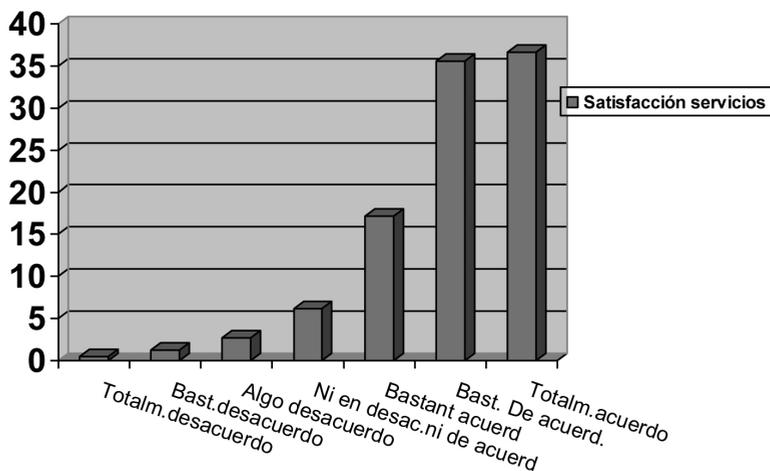
Según los usuarios, “los empleados me atienden adecuadamente”, ya que la mayoría sitúa sus respuestas entre los valores 6(32,8%) y 7(47,8%). (Gráfica 5).

Para los usuarios, “los servicios satisfacen mis necesidades”, ya que como en

el caso anterior las respuestas a esta pregunta se encuentran entre los valores 6(35,6%) y 7(36,6%), aunque la dispersión es mayor que en las respuestas a las preguntas anteriores (Gráfica 6)

**Gráfica 5. Atención por parte de los empleados de las instalaciones deportivas**



**Gráfica 6. Satisfacción de las necesidades de los usuarios**

En las cuestiones referidas a los problemas y ventajas que ha supuesto para los usuarios acudir a las instalaciones deportivas municipales, como puede verse en la Tabla 1, en general las ventajas han sido mayores que los problemas, así como la calidad se percibe como mejor que la esperada.

Uno de los factores más importantes a la hora de evaluar la satisfacción de los usuarios de instalaciones deportivas es analizar su percepción respecto a la gestión de quejas por parte de la institución municipal (García-Buades, 2006). Como puede verse en la Tabla 2 los datos nos indican, que aunque los trabajadores del IME fueron amables a la hora de gestionar la queja (5.09), los usuarios perciben que no le ofrecieron nada para solucionar la situación (3.66), ni se sintieron adecuadamente compensados (3.30).

En cuanto a la calidad ofrecida por las instalaciones deportivas, se utilizaron tres ítemes de diferencial semántico, que hacían referencia a que la calidad era percibida como muy baja-muy alta, pésima-excelente, muy mala-muy buena. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de las puntuaciones se encuentran entre el 5 y el 7 en los tres casos y siendo la valoración mínima 2, con una media de 5,79(dt:1,09), 5,69 (dt 1,13) y 5,89 (dt: 1,11), respectivamente. Se ha realizado un ANOVA unidireccional para comprobar si existían diferencias entre hombres y mujeres en la percepción general de la calidad, no encontrándose diferencias entre ambos.

También se han realizado pruebas de comparación mediante tablas de contingencia, utilizando el estadístico, chi cuadrado, entre las respuestas de hombres

**Tabla 1. Problemas, ventajas y calidad percibida de las instalaciones**

	Totalmente desacuerdo	Bastante desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ni en desacuerdo ni de acuerdo	Algo de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los problemas han sido menores de lo que esperaba	1,8%	0,0%	3,7%	15,8%	14,4%	32,4%	33,2%
Las ventajas han sido mayores de las esperadas	1,9%	1,9%	1,6%	19,4%	16,8%	31,6%	26,9%
La calidad ha sido mejor de la esperada	2,6%	0,8%	3,4%	15,3%	19,0%	32,0%	26,7%

y mujeres de las restantes variables analizadas. Obteniendo los siguientes resultados. En general, no aparecen diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres. Sin embargo, aparecen diferencias e.s entre hombres y mujeres en la percepción de que los problemas han sido menores de los esperados, las mujeres lo perciben en mayor medida que los hombres. Lo mismo ocurre con la percepción de que las ventajas han sido mayores de las esperadas, así como la calidad.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos indican que la calidad percibida de las instalaciones

deportivas en relación con la satisfacción de las necesidades de los usuarios, con la percepción de un buen funcionamiento de las instalaciones, con una adecuada calidad de los servicios ofrecidos, con un buen ajuste de los horarios, así como con la correcta atención de los empleados es, en general, alta por parte de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales del Ayuntamiento de Palma de Mallorca.

Por otra parte, los resultados obtenidos sugieren la necesidad de continuar la política de acercamiento de las instalaciones deportivas a las diferentes barriadas de Palma, ya que la cercanía es el principal motivo de utilización de las

**Tabla 2. Satisfacción con la gestión de las quejas**

	<b>N</b>	<b>Media</b>
Me ofrecieron alguna alternativa justa	1	4,08
No me ofrecieron nada para solucionar la situación	2	3,66
Me compensaron adecuadamente	3	3,30
Repararon el problema ofreciéndome una solución que satisfizo mis necesidades	4	3,89
Admitieron enseguida que había un problema a solucionar	5	4,48
Fueron accesibles a la hora de plantearles mi problema	6	4,74
Atendieron rápidamente a mi problema	7	4,41
Fueron flexibles al atender mi problema	8	4,40
Me trataron con cortesía	9	5,09
Me escucharon sinceramente y comprendieron mi problema	10	4,98
Fui tratada de forma grosera y poco educada	11	2,56
Me explicaron honestamente las causas del problema	12	4,71

mismas por parte de los usuarios.

Existen diferencias significativas entre hombres y mujeres, donde éstas perciben menos problemas, mayor calidad y mayores ventajas de las esperadas.

Los resultados llevan a sugerir la mejora del procedimiento de gestión de quejas, ya que es en este punto en el que los usuarios expresan un mayor desacuerdo con la forma en que se han gestionado sus reclamaciones.

Para implantar un sistema adecuado con el fin de conseguir la calidad es necesario el análisis de la opinión de los clientes sobre los servicios y la empresa. La obtención de indicadores también es fundamental para obtener información que permita conocer la situación actual de cara a realizar las correcciones oportunas en el sistema en función de los resultados obtenidos en cada servicio o área.

Los principales beneficios que obtendrán las instalaciones deportivas municipales de la implantación de un sistema de calidad serán: a) *Conseguir la plena satisfacción del usuario* de los servicios que ofrecen las instalaciones deportivas. Este objetivo permitirá consolidar el incremento de la fidelización de los mismos y establecer la propia identidad de la instalación; b) *Conseguir que las instalaciones funcionen a la perfección* y que los factores ambientales y del entorno sean un complemento efectivo imprescindible. Este objetivo permitirá mantener las instalaciones en un estado óptimo, alcanzar un buen funcionamiento y merecer el prestigio en nuestro entorno social, tanto en el ámbito de las instalaciones públicas

como de las privadas; c) *Conseguir la motivación y satisfacción del equipo humano*, al saber que están contribuyendo decisivamente en la consecución de un fin, con el cual se sienten plenamente identificados. Este objetivo permitirá consolidar el equipo humano y mejorar sus conocimientos y capacidades. Asimismo, se logrará una mayor comunicación entre las personas que hagan el trabajo y los usuarios que reciben el servicio, y, d) *Conseguir una mayor solidez en la gestión económico-financiera* de la entidad que la gestiona. El cumplimiento de este objetivo permitirá a la organización relacionarse mejor de cara al futuro y hacer frente a los cambios sociales.

Implantar un sistema de calidad requiere una inversión de esfuerzos, recursos y formación. Pero esta inversión a medio y largo plazo será totalmente rentable para los usuarios, los trabajadores, la entidad deportiva y el Ayuntamiento.

## REFERENCIAS

- García-Buades, E. (2006). Optimización de la toma de decisiones y solución de conflictos en organizaciones deportivas. En M.C. Sánchez-Gombau (Coord.), *Marketing y Recursos Humanos en Instalaciones Deportivas* (pp.171-198). Madrid: EOS
- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Morales Sánchez, V. (2003). *Evaluación psicosocial de la calidad en los servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad*. Tesis doctoral:

Universidad de Málaga.

- Morales Sánchez, V. y Correal Naranjo, J. (2003). La calidad en la gestión de los servicios deportivos. En A. Hernández Mendo (Coord.), *Psicología del deporte* (Vol. 3). *Aplicaciones*. Buenos Aires: efdeporte.com.
- Sánchez Gombau, M. C. (2006). Gestión estratégica de organizaciones deportivas. En M. C. Sánchez-Gombau (Coord.), *Marketing y Recursos Humanos en Instalaciones Deportivas* (pp. 11-44). Madrid: EOS
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993). *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.

Manuscrito recibido: 9/7/2008

Manuscrito aceptado: 14/1/2009

