



Martínez-Moreno, A; Díaz, A. (2017). Evaluar la gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales de la Región de Murcia. Modelo EFQM. *Journal of Sport and Health Research*. 9(3):301-310.

Original

EVALUAR LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DEPORTIVOS MUNICIPALES DE LA REGIÓN DE MURCIA. MODELO EFQM

EVALUATE THE MANAGEMENT OF THE QUALITY IN THE MUNICIPAL SPORTS SERVICES OF THE REGION OF MURCIA. EFQM MODEL

Martínez-Moreno, A¹; Díaz, A.¹

¹Universidad de Murcia (España)

Correspondencia: Alfonso Martínez-Moreno
Dpto. de la Actividad Física y del Deporte
Universidad de Murcia
almamo@um.es

*Edited by: D.A.A. Scientific Section
Martos (Spain)*



editor@journalshr.com

Received: 25/4/2016
Accepted: 10/1/2017



RESUMEN

En este estudio, se evalúa el nivel de la gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales de la Región de Murcia, en ayuntamientos con más de 25.000 habitantes. Se aplica el Modelo European Foundation For Quality Management, formado por nueve factores. Son los propios clientes internos-trabajadores, quienes realizan una autoevaluación, de los diferentes servicios deportivos. Cumplimentando el cuestionario que propone el modelo, el cual, está contextualizado al lenguaje del contexto, teniendo en cuenta las singularidades y peculiaridades de los servicios deportivos. La muestra está formada por 133 trabajadores, 80 hombres (60,2%) y 53 mujeres (39,8%) que son clientes internos-trabajadores, de nueve servicios deportivos municipales. En el cálculo de la validez de constructos, se utilizó el análisis factorial confirmatorio (Thomsom, 2004). Para la fiabilidad se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, con un nivel de significación de $p \leq 0,5$. Los puntos fuertes son: liderazgo con 69 puntos (69,0%) y sus puntos débiles son: política y estrategia 48 puntos (60,6%) y los resultados en la sociedad con 37 puntos (60%). El perfil, suma de todas las puntuaciones alcanzadas en los diferentes criterios, es de 644 puntos, de los 1.000 que el modelo marca como máximo. Por lo tanto podemos indicar que sus resultados son aceptables.

Palabras clave: Gestión deportiva, excelencia, calidad, servucción.

ABSTRACT

In this study, the level of quality management is assessed in municipal sports services in the Region of Murcia, in municipalities with more than 25,000 inhabitants. Applies the European Foundation For Quality Management model, made up of nine factors, is applied. They are the internal-worker clients themselves, who carry out a self-assessment of the different sports services. Fulfilling the questionnaire proposed by the model, which is contextualized in the context language, taking into account the singularities and peculiarities of sports services. The sample consisted of 133 workers, 80 men (60.2%) and 53 women (39.8%) that are internal-workers, nine municipal sports services customers. analysis the confirmatory factorial (Thomson, 2004) was used in calculating the validity of constructs. Cronbach alpha coefficient was used, with a significance level of $p \leq 0.5$ for reliability. The strengths are: leadership with 69 points (69.0%) and weaknesses are: policy and strategy 48 points (60.6%) and results in society with 37 points (60%). The profile, sum of all scores achieved in the different criteria is 644 points from the 1000 model marks the maximum. , so the results are acceptable. Therefore we can say that the results are acceptable.

Keywords: Sports management, excellence, quality, servucción.



INTRODUCCIÓN

La administración pública, necesita implantar sistemas de gestión eficientes y eficaces, que permitan racionalizar el uso de sus recursos. Para conseguirlo, debe ofrecer unos servicios públicos de calidad, basados, en la denominada Nueva Gestión Pública (NGP), (Hood 1991, 1995; Lapsley y Pallot, 2000), focalizando dichos esfuerzos, en la responsabilidad de la gestión y en la mejora continua de la administración pública (Barretta y Busco, 2011; Helmuth, 2010). Se pretende, así, ofrecer un mejor servicio al consumidor o cliente (Aberbach y Christensen, 2005; Helmuth, 2010; Walker, Brewer, Boyne y Avellaneda, 2011), aplicando modelos y métodos del sector privado contrastados que funcionan (Budding, 2004; Van Helden, Aardema, Ter Bogtc, y Groot, 2010).

La administración local, es el ente que mayor influencia tiene sobre los ciudadanos, es la administración más cercana y encargada de la prestación de la mayoría de servicios al ciudadano. En la gestión local, resulta muy difícil definir un modelo único de actuación deportiva, ya que la autonomía de cada ayuntamiento, las distintas realidades, el ámbito competencial, la cultura deportiva y los recursos con que cuenta cada localidad, en definitiva, lo que se viene denominando el sistema deportivo local, impide un planteamiento común (Garde, 2003).

Las organizaciones, para diferenciarse del resto, persiguen ofrecer un servicio de calidad y así afianzarse en el mercado, siendo la mejor prueba de de calidad, la fidelización de los usuarios-clientes. La calidad del servicio, ha sido reconocida como un factor clave, para la obtención de ventajas competitivas y en concreto, para la retención de clientes (Ching-Chow, Yung-Tsan y Lai-Yu, 2011).

Los sistemas de calidad son herramientas centradas en asegurar que los productos o servicios ofrecidos por una entidad cumplan unas especificidades establecidas previamente por dicha entidad y el cliente. La calidad para Gutiérrez, Vázquez y Cuesta (2010) es un elemento esencial para la mejora de los recursos humanos, la productividad y la adaptación de las necesidades sociales.

La gestión de la calidad ha sido muy utilizada en el ámbito industrial, sin embargo, en el deportivo se ha

planteado su utilización desde hace poco tiempo. Así, el estudio de la calidad de los servicios deportivos, ha tenido un fuerte auge con numerosas investigaciones. La mayor parte, se centran desde la óptica de la medición de la calidad de servicio recibido por los usuarios, clientes-externos (Afthinos, Theodorakis y Nassis, 2005; Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina y Gallardo, 2010; Calabuig, Quintanilla y Mundina, 2008; Hernández, 2001; Mañas, Jiménez, Mayor, Martínez y Moliner, 2008; Morales, 2003; Morales, Blanco y Hernández, 2004; Morales, Hernández y Blanco, 2005, Morales-Sánchez, Hernández-Mendo y Blanco-Villaseñor, 2009; Nuviala, Tamayo, Iranzo y Falcón, 2008; Nuviala, Tamayo, Nuviala, González y Fernández, 2010; Serrano, Rial, García y Hernández, 2010; Vila, Sánchez y Manassero, 2009).

No existen prácticamente estudios en cuanto a la gestión de la calidad, ni de los procesos internos requeridos para su implantación. Ni tampoco, como estos procesos son gestionados y desarrollados por los trabajadores-clientes internos, con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad. Araújo y Sampaio (2014) muestran, cómo las organizaciones que han alcanzado un reconocimiento de la European Foundation For Quality Management, (EFQM), han mejorado a través de un proceso de desarrollo más maduro y estadios avanzados.

Por todo lo anterior proponemos como objeto de estudio, evaluar la gestión de la calidad de los Servicios Deportivos Municipales (SDM) de ayuntamientos con más de 25.000 habitantes (>25.000 hab) de la Región de Murcia a través de un cuestionario autoadministrado. Son los trabajadores-clientes internos quienes cumplimentan el cuestionario del Modelo EFQM (Contextualizado el lenguaje del mismo a los SDM, para así, adecuarlo a las singularidades y peculiaridades que caracterizan a dichos servicios).

MATERIAL Y MÉTODOS

Participantes

La muestra, está formada por 133 trabajadores directos e indirectos de nueve de los 13 SDM de la Región de Murcia. Ubicados en ayuntamientos >25.000 hab, de los que 80 son varones (60,2 %) y 53 mujeres (39,8 %). Los participantes pertenecen a todos los grupos y niveles profesionales de la Administración Local (personal de limpieza,



mantenimiento, administrativos, auxiliares administrativos, técnicos deportivos, coordinadores, gerentes, etc.) exceptuando los cargos políticos.

Instrumento

Tomando como base el cuestionario del Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management, 2003) compuesto por nueve factores, que determina el modelo: 1. Liderazgo, 2. Política y Estrategia, 3. Gestión de la personas, 4. Alianzas y Recursos, 5. Procesos. Estos criterios conforman lo que el modelo denomina agentes facilitadores. Los restantes criterios el 6. Resultados en los clientes, 7. Resultados en las personas, 8. Resultados en la Sociedad, 9. Resultados Clave, el modelo los denomina resultados. El cuestionario está contextualizado a los Servicios Deportivos Municipales con objeto de adecuar el lenguaje del mismo a las singularidades y peculiaridades de dichos servicios deportivos. El cuestionario final tiene un total de 116 ítems de los que 11 son datos sociodemográficos. El resto de ítems son de respuesta cerrada, con una escala tipo Likert que va desde 1. (Nada o muy poco) hasta 4 (Del todo), quedando distribuidos de la siguiente forma: Liderazgo 11 ítems, Política y Estrategia 12 ítems, Gestión de las personas 11 ítems, Alianzas y Recursos 12 ítems, Procesos 11 ítems, Resultados en los usuarios-clientes externos 14 ítems, Resultados en las personas 12 ítems, Resultados en la sociedad 7 ítems, Resultados Clave 15 ítems, distribución indicada por el Modelo. Cada uno de los anteriores criterios, a su vez, se subdivide en varios subcriterios. Las organizaciones que aplican el Modelo EFQM, acceden al objetivo de mejorar la excelencia en sus resultados, teniendo la base de una gestión excelente de sus actividades y recursos (Hiden, Davies y Jackson, 2004).

Procedimiento

Se realizó un estudio observacional descriptivo, de corte transversal con un muestreo no probabilístico intencional (Sierra, 2007) concertando una reunión con cada uno de los nueve SDM analizados. Una vez explicado el objetivo de la investigación y la voluntariedad de la misma, todos los que decidieron participar rellenaron el respectivo consentimiento informado. Mientras los clientes internos-trabajadores rellenaban el cuestionario

autoadministrado, estaba presente un investigador formado a tal efecto, para aclarar las dudas que pudieran surgir.

Análisis de datos

Para poder comparar los valores de las diferentes sub-escalas de cada uno de los factores del modelo, se utilizó la prueba paramétrica t de Student para muestras apareadas. Para el cálculo de la validez de constructo se utilizó el análisis factorial confirmatorio (Thomsom, 2004). Como estadígrafo de ajuste se utilizó el RMSEA (root mean square error of approximation), el índice de bondad de ajuste (GFI). La fiabilidad del modelo EFQM se calculó mediante el análisis de la consistencia interna, para lo cual se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual debe interpretarse como un indicador de la consistencia interna de los ítems, ya que se calcula a partir de la covarianza entre ellos. Los índices de fiabilidad situados alrededor de ,70 sugerirían que existe una adecuada consistencia interna (Celina y Campo, 2005). Para el análisis de los datos se utilizó el programa estadístico SPSS 17.0, en su versión para Windows. Los análisis estadísticos se han realizado con un nivel de significación de $p \leq ,05$. Para el análisis factorial confirmatorio se utilizó el programa, LISREL versión 8.54.

RESULTADOS

Las puntuaciones y porcentajes alcanzados por los servicios deportivos de los ayuntamientos objeto de estudio, quedan reflejados en la tabla 1. Así, como la máxima puntuación que marca el modelo, en cada uno de los nueve criterios que lo conforman.

Tabla 1. Puntuaciones criterios y del modelo

	Puntos ayuntamientos	Puntos modelo	% alcanzado
Liderazgo	69	100	69,0
Política y estrategia	48	80	60,6
Gestión de las personas	57	90	62,9
Alianzas y recursos	56	90	62,4
Procesos	86	140	61,5
Resultados clientes externos	132	200	65,8
Resultados clientes	58	90	64,0



internos			
Resultados en la sociedad	37	60	60,0
Resultados Clave	101	150	67,6

En cuanto al análisis de los subcriterios, los datos nos muestran en relación al criterio Liderazgo alcanzan el mayor porcentaje (69,0) de todos los criterios del modelo. Existen diferencias estadísticamente significativas entre los subcriterios 1a y 1b ($t_{124} = 2,257$, $p=,026$), 1a y 1c ($t_{130} = -2,069$, $p=,041$), 1a y 1e ($t_{127} = 3,416$, $p=,001$), 1b y 1c ($t_{125} = -3,627$, $p=,001$), 1b y 1d ($t_{122} = -2,436$, $p=,016$), 1b y 1e ($t_{123} = 2,544$, $p=,012$), 1c y 1e ($t_{128} = 4,732$, $p=,001$), 1d y 1e ($t_{124} = 4,690$, $p=,001$). En el criterio Política y Estrategia, es uno de los dos criterios que menor porcentaje alcanza (60,6). Hay diferencias estadísticamente significativas entre los subcriterios 2b y 2c ($t_{120} = 3,208$, $p=,002$), 2b y 2d ($t_{122} = 2,931$, $p=,004$). En el criterio Gestión de las Personas, existen diferencias estadísticamente significativas, entre los subcriterios 3a y 3d ($t_{124} = 3,416$, $p=,001$), 3b y 3d ($t_{125} = 3,693$, $p=,001$), 3c y 3d ($t_{124} = 2,788$, $p=,006$), 3d y 3e ($t_{124} = -3,219$, $p=,002$). Respecto a Alianzas y Recursos las diferencias estadísticamente significativas se encuentran entre los subcriterios 4a y 4e ($t_{124} = 2,810$, $p=,006$), 4b y 4e ($t_{117} = 2,754$, $p=,007$), 4c y 4e ($t_{119} = 3,136$, $p=,002$), 4d y 4e ($t_{120} = 3,438$, $p=,001$). En el criterio Procesos las diferencias se encuentran entre los subcriterios 5a y 5b ($t_{122} = -5,497$, $p=,001$), 5b y 5c ($t_{117} = 4,567$, $p=,001$), 5b y 5d ($t_{117} = 4,000$, $p=,001$), 5b y 5e ($t_{121} = 3,165$, $p=,002$). En relación a los criterios resultados en los clientes externos e internos no hay diferencias estadísticamente significativas en ninguno de sus subcriterios. El criterio, Resultados en la Sociedad, es el segundo criterio que menor porcentaje alcanza (60,0). Hay diferencias significativas entre los subcriterios 8a y 8b ($t_{119} = 3,177$, $p=,002$). Respecto al criterio Resultados Clave existen diferencias entre los subcriterios 9a y 9b ($t_{106} = -3,655$, $p=,001$). El perfil, suma de todas las puntuaciones alcanzadas en cada criterio, es de 644 puntos de los 1.000 que indica el modelo como puntuación máxima.

DISCUSIÓN

Los nueve ayuntamientos con >25.000 hab, objeto de estudio, alcanzan mejor puntuación en todos los

criterios que el Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Murcia (SADUMU), Servicio de Deportes Universidad de Vigo (SDUV) y el Servicios de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla (SADUS).

Respecto al criterio, política y estrategia, así como al de alianzas y recursos, los nueve servicios objeto de estudio, obtienen puntuaciones similares al Servicio de Promoción Deportiva de la Universidad Politécnica de Cartagena (SPDUPCT). Siendo la estrategia para Kang, Lee y Kim (2010), un factor clave para el éxito de las empresas. Además Rubio (2008) indica, que las alianzas y recursos tienen una finalidad funcional e instrumental, dar información apoyo individual, formación y canalizar los intereses del colectivo. Siendo necesarias, para alcanzar valores elevados de calidad en servicios en general (Jareño, 2008). En cuanto a los procesos, los nueve servicios deportivos y el SPDUPCT obtienen puntuaciones muy similares. Los procesos, tienen un efecto significativo sobre los resultados críticos en una organización determinada (Kanji y Tambi, 1999). En el criterio Resultados en las personas, la puntuación del SPDUPCT y los nueve ayuntamientos objeto de estudio también es, es afín. Recordando que los altos niveles de satisfacción en el trabajo están relacionados con un mejor rendimiento, mayor compromiso con la organización y una mayor satisfacción del cliente (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002). En cuanto al criterio resultados en la sociedad, la puntuación es muy similar al igual que en el criterio anterior. Un cliente satisfecho es un cliente leal que está dispuesto a realizar comentarios positivos a otros clientes (Moliner, 2001). Los ayuntamientos objeto de estudio superan al SPDUPCT, en 12 puntos, en el criterio gestión de las personas. Una eficiente gestión de las personas da lugar a mejores resultados de la empresa (Boselie et al., 2001; McElroy, 2001). También, los nueve servicios deportivos, superan en 31 puntos, al SPDUPCT, en cuanto al criterio Resultados Clave. Sin embargo, obtienen nueve puntos por debajo, respecto al SPDUPCT en el criterio Liderazgo. Teniendo en cuenta que dicho liderazgo, genera unas condiciones y motivaciones hacia el trabajo (Aburto y Bonales, 2011; Anderson, 2010; Robles, De la Garza y Medina, 2008). Siendo un elemento necesario, para obtener, altos niveles de calidad en



la gestión, tanto en servicios y empresas en general (Bitner, Booms y Mohr, 1994; Price, Arnold y Terney, 1995), como en servicios y empresas deportivas en particular (Carver, 1997).

El Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad Católica San Antonio de Murcia (SADUCAM) supera en todos los criterios agentes facilitadores (1. Liderazgo, 2. Política y Estrategia, 3. Gestión de la personas, 4. Alianzas y Recursos, 5. Procesos), así como en 12 puntos respecto al criterio resultados en los clientes, cuatro puntos respecto al criterio resultados en las personas y ocho en relación al criterio resultados en la sociedad, en contraste a los nueve servicios deportivos objetos del estudio. No obstante los nueve servicios objeto de estudio, superan en 21 puntos al SADUCAM en el criterio Resultados Calve. Aspecto importante para lograr unos valores elevados de calidad (Chelladurai y Haggerty, 1991).

CONCLUSIONES

Como conclusiones en base a los datos obtenidos en el estudio, en relación al liderazgo, los líderes de estos nueve servicios deportivos, tienen entre sus prioridades la atención a los usuarios-clientes externos. En cuanto a la política y estrategia, esta se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, aprendizaje y las actividades externas. Sin embargo dicha política y estrategia no se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave. Respecto a la gestión de las personas, existen recompensas, reconocimiento y atención a los trabajadores clientes-internos, pero es escaso el dialogo entre dichos trabajadores y la organización. En relación a las alianzas y recursos hay una adecuada gestión de las alianzas externas, aunque es deficiente la gestión de la información y del conocimiento. Como conclusión de los procesos, decir, que se introducen las mejoras necesarias en los mismos mediante la innovación, a fin de satisfacer a los usuarios. Por el contrario, en relación al diseño y gestión sistemática de los procesos, son deficientes. En relación a los clientes externos-usuarios tienen una buena percepción de la imagen general, de los servicios ofertados. Siendo menos valorados los indicadores de rendimiento que utilizan para supervisar y anticiparse a las decisiones de los clientes-usuarios.

En relación a los resultados en las personas, los niveles de motivación y satisfacción así como los logros en productividad son aceptables. En cuanto a los resultados en la sociedad, son escasas las quejas realizadas por personas e instituciones del entorno. Sin embargo, es poco eficiente el tratamiento de las escasas quejas, en relación a la rapidez y calidad en la respuesta. Respecto a los resultados clave, la tasa de usuarios que repiten actividades evoluciona positivamente. Aunque es precaria la revisión y actualización de la planificación y estrategia del servicio. Por lo que podemos indicar que los sistemas de calidad son elementos imprescindibles para afrontar el reto de la gestión de la calidad y caminar hacia la Excelencia. Destacando la viabilidad de utilizar la gestión de la calidad en el contexto deportivo, permitiendo, a través de la aplicación del Modelo EFQM, el contrastar los resultados con otras organizaciones del ámbito deportivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aberbach, J. D. y Christensen, T. (2005). Citizens and consumers. *Public Management Review*. 7(2): 225-245.
2. Aburto, H. I., y Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*. 51: 41-49.
3. Afthinos, Y.; Theodorakis, N. D. y Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centres. *Managing Service Quality*. 13(5): 245-258.
4. Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*. 9(2): 34-52.
5. Araújo, M. y Sampaio, P. (2014). El camino a la excelencia de los portugueses de las organizaciones reconocidas por el modelo EFQM. *Gestión de la Calidad Total y la excelencia empresarial*. 25(5-6): 427-438.
6. Barretta, A. y Busco, C. (2011). Technologies of government in public sector's networks: In search of cooperation through management



- control in-novations. *Management Accounting Research*. 22(4): 211-219.
7. Bitner, M.J.; Booms, B.H. y Mohr, L.A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*. 58: 95-106.
 8. Boselie, P.; Paauwe, J. y Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from The Netherlands. *International Journal of Human Resource Management*. 12(7): 1107-1125.
 9. Budding, G. T. (2004). Accountability, environmental uncertainty and government performance: evidence from Dutch municipalities. *Management Accounting Research*. 15(3): 285-304.
 10. Calabuig, F.; Burillo, P.; Crespo, J.; Mundina, J. y Gallardo, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*. 10(40): 577-593.
 11. Calabuig, F.; Quintanilla, I. y Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *International Journal of Sport Science*. 10(4): 25-43.
 12. Carver, C. S. (1997). You want to measure coping but your protocol's too long: Consider the brief COPE. *International Journal of Behaviour Medicine*. 4: 92-100.
 13. Celina, H. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*. 34: 572-580.
 14. Chelladurai, P., y Haggerty, T. R. (1991). Measures of organizational effectiveness of Canadian national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences*. 16:126-33.
 15. Ching-Chow, Y.; Yung-Tsan, J. y Lai-Yu, Ch. (2011). Using integrated quality assessment for hotel service quality. *Qual Quant*. 45: 349-364. doi 10.1007/s11135-009-9301-4.
 16. European Foundation For Quality Management. (2003). *Modelo EFQM de Excelencia. Versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado*. Madrid: Club Gestión de la Calidad.
 17. Galán, M. (2004). *Informe de la evaluación externa del Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla*. Disponible en: http://www.us.es/sadus/documentos/INFORME_EVAL_SADUS.pdf. [febrero 2014]
 18. Garde, A. (2003). *Funciones y Directrices en la Gestión Local*. Disponible en: <http://www.depormadrid.com/depor11/reportajes/reportajes.htm> [febrero 2014]
 19. Gutiérrez, P.; Vázquez, J. L. y Cuesta, P. (2010). Valoración de los factores determinantes de la calidad del servicio público local: un análisis de la percepción de los ciudadanos y sus repercusiones sobre la satisfacción y credibilidad. *Innovar*. 20(36): 139-156.
 20. Helmuth, U. (2010). Better performance with performance budgeting? Analyzing cases of success and failure in public administrations. *International Public Management Journal*. 13(4): 408-428.
 21. Hernández Mendo, A. (2001). Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física. *Revista de Psicología del Deporte*, 10(2): 179-196.
 22. Hiden, M.; Davies, J. y Jackson, S. (2004). Implementation of EFQM excellence model self assessment in the UK higher education sector - Lessons learned from other sectors. *TQM Magazine*. 16(3): 194-201.
 23. Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public Administration*. 69(1): 93-109.
 24. Hood, C. (1995). The new public management in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*. 20(2/3): 93-110.



25. Jareño, O. (2008). *Alianzas Estratégicas. La Herramienta para Fortalecer la Empresa*. Disponible en: <http://www.puromarketing.com/13/5119/alianzas-estrategicas-herramienta-para-fortalecer-empresa.html> [febrero 2014]
26. Kang, D.; Lee, J. y Kim, K. (2010). Alingment of Business Enterprise Architectures using fact-based ontologies. *Expert Systems with Applications*. 37: 3274-3283.
27. Kanji, G.K. y Tambi, A.M. (1999). Total quality management in UK higher education institutions. *Total Quality Management*. 1: 129-53
28. Lapsley, I., y Pallot, J. (2000). Accounting, management and organizational change: A comparative study of local government. *Management Accounting Research*. 11(2): 213-229
29. Mañas, M. A.; Jiménez, G.; Mayor, J. A.; Martínez, V. y Moliner, C. P. (2008). Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos. *Psicothema*. 20(2): 243-248.
30. Mcelroy, J.C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*. 11(3): 327-335.
31. Meyer, J.P.; Stanley, D.J.; Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Afectivo, Continuidad y compromiso normativo con la Organización: Una Meta / análisis de los antecedentes, Correlatos y consecuencias. *Diario de la conducta profesional*. 61: 20-52.
32. Moliner, C. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*. 17(2): 233-235. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231324550006> [marzo 2015]
33. Morales, V. (2003). *Evaluación psicosocial de la calidad en servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad*. Málaga: SPICUM.
34. Morales, V.; Blanco, A. y Hernández, A. (2004). Optimización de modelos de medida en la evaluación de programas de actividad física. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento, Suplemento* 2004: 427-433.
35. Morales, V.; Hernández, A. y Blanco, A. (2005). Evaluación de la calidad en los programas de actividad física. *Psicothema*. 17(2): 311-317.
36. Morales-Sánchez, V.; Hernández-Mendo, A. y Blanco-Villaseñor, A. (2009). Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: Adaptación del modelo SERVQUAL. *Revista de Psicología del Deporte*. 18(2): 137-150.
37. Nuviala, A.; Tamayo, J. A.; Iranzo, J. y Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*. 14: 10-16.
38. Nuviala, A.; Tamayo, J. A.; Nuviala, R.; González, J. A. y Fernández, A. (2010). Propiedades psicométricas de la escala de valoración de organizaciones deportivas EPOD. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*. 18: 82-87.
39. Price, L.L.; Arnold, E.J. y Terney, P. (1995). Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider performance. *Journal of Marketing*. 59: 83-97.
40. Rial, J.; Loureiri, G.; Pérez, L.; Alberte, R.; Rodríguez, E.; Sanjorge, A.; Lago, A.; Aмосa, E.; Iglesias, C.; Rodríguez, D. y Álvarez, E. (2004). II Plan de la calidad de las Universidades. Informe de autoevaluación Servicio de Deportes. Disponible en: http://webs.uvigo.es/webcalidadarea_calidadinformes_IIPCUServiciosinf_autoav_Deportes.pdf. [febrero 2014]
41. Robles, V.; De la Garza, M. y Medina, J. (2008). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*. 21(37): 293-310.



42. Rubio, J. (2008). Espacios sociales de participación: las asociaciones y los grupos de autoayuda. *Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 18, 2. Disponible en: [http://www.ucm.es/info/nomadas/18/fjrrribas .pdf](http://www.ucm.es/info/nomadas/18/fjrrribas.pdf) [abril 2015]
43. Serrano, V.; Rial, A.; García, Ó. y Hernández Mendo, A. (2010). La evaluación de la calidad percibida del servicio como elemento clave para la gestión de los clubs de golf en España. *Apunts: Educación Física y Deportes*. 102(4): 95-105.
44. Sierra, R. (2007). *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica*. Madrid: Ed. Thomson Editores. Paraninfo, S.A.
45. Thomsom, B. (2004). *Exploratory and confirmatory factor analysis*. Washington: American Psychological Association.
46. Van Helden, G. J.; Aardema, H.; Ter Bogtc, H. J. y Groot, T. L. C. M. (2010). Knowledge creation for practice in public sector management accounting by consultants and academics: Preliminary findings and directions for future research. *Management Accounting Research*. 21(2): 83-94.
47. Vila, I.; Sánchez, C. y Manassero, M^a. A. (2009). Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*. 4(1): 59-73.
48. Walker, R. M.; Brewer, G. A.; Boyne, G. A. y Avellaneda, C. N. (2011). Market orientation and public service performance: new public management gone mad?. *Public Administration Review*. 71(5): 707- 717.

