

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL
COMO PREDICTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL
CENTRO ACUÁTICO OLÍMPICO UNIVERSITARIO

Por
L.C.E RAÚL SOLIS BERNAL
TESINA

Como requisito parcial para obtener el grado de
MAESTRÍA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTE
CON ORIENTACIÓN EN GESTIÓN DEPORTIVA

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, diciembre 2022

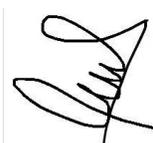
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
SUBDIRECCIÓN DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

Los miembros del Comité de titulación de la Subdirección de Posgrado de la Facultad de Organización Deportiva, recomendamos que la tesina titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en el Centro Acuático Olímpico Universitario” realizado por el L.C.E. Raúl Solís Bernal, con número de matrícula 1562589, sea aceptada para su defensa como oposición al grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

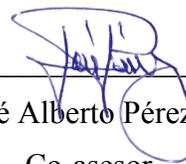
COMITÉ DE TITULACIÓN



M.C. Mireya Medina Villanueva
Asesor Principal



Dr. Luis Alberto Dueñas Dorado
Co-asesor



Dr. José Alberto Pérez García
Co-asesor



Dr. Jorge I. Zamarripa Rivera
Subdirección de Estudios de Posgrado e
Investigación de la FOD

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, diciembre 2022

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mis padres Raúl Solís Alvarado y María Felipa Bernal Rodríguez por darme la vida, cuidarme, amarme y enseñarme los valores de la vida, por enseñarme la perseverancia y paciencia a lo largo de todos estos años siempre rinde frutos, a mis hermanos Abraham Ignacio Solís Bernal y Ernesto Alejandro Solís Bernal, los quiero mucho mis hermanos, a mi Abuela Materna Ernestina Alvarado Valencia que siempre estuvo al pie del cañón al igual que mis padres me cuidó y amó hasta el día de hoy, a mi abuelo Paterno Raúl Solís Charles y a mis abuelos maternos Ignacio Bernal y María Teresa Rodríguez Sandoval, estos últimos 3 mencionados desde la gracia de Dios, jamás me soltaron de su mano y me dieron aliento y fuerza para salir adelante a pesar de los obstáculos.

A mi esposa, la Maestra Ariadna Monserrat Alvarado Ávila, la cual amo con toda mi vida y fue un impulso muy grande desde bachillerato para seguir forjando mi camino académicamente, estoy seguro de que mi yo del pasado nunca se imaginó este momento sin tus consejos y amor, todo esto no hubiese sido posible.

A mi pequeño hijo, Milton Nicolás Solís Alvarado el motor de mi vida, la luz que llegó a mi vida para darme un giro de 180 grados. Te amo hijo, haré todo lo humanamente posible para que estés orgulloso de tu padre. Espero que Dios me dé la sabiduría de cuidarte y guiarte por el buen camino, y el día de mañana seas todo un profesionalista y persona de bien ante la sociedad.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todo lo bueno y malo que me da en la vida, por ser mi guía celestial.

A mis diversos maestros que me impartieron clases por el destacado liderazgo, enseñanza y formación que he tenido en mi vida.

A mi asesora principal MC. Mireya Medina Villanueva por creer en mi persona, su valiosa dedicación, paciencia y tiempo para guiarme, así como su ayuda poder concluir una etapa más de mi vida profesional.

A mis co-asesor Dr. Luis Alberto Dueñas Dorado por su dedicación, enseñanzas y dedicarme su valioso tiempo invertido en este trabajo.

A mi co-asesor Dr. José Alberto Pérez García por su apoyo y facilidades brindadas para la realización de este trabajo.

Agradecimiento al MA. Jaime Segura Gómez Coordinador del Centro Acuático Olímpico Universitario por las facilidades brindadas en la aplicación de encuestas de satisfacción a en las instalaciones del CAOU, dirigido al personal laboral y usuarios que forman parte del recinto.

Al Ing. Alejandro Antonio Pagaza Salinas, Ing. Oscar Raziel Garduño Cazares, Lic. Miqueas Cruz Morales, Lic. Miguel Ángel Muñoz Rodríguez, Lic. Ismael Reyes Villalpando, primeramente, por ser mis amigos que siempre estuvieron conmigo tanto académica y laboralmente. Gracias por ser mis coaches de vida.

Al Dr. Juan Antonio Zamora Montemayor y Al Dr. Jorge Enrique Valdez Calvillo Head Coach de Liga Mayor y Coordinador Defensivo respectivamente del equipo de Futbol Americano “Auténticos Tigres” UANL, por las facilidades brindadas a lo largo de estos años durante mi estancia laboral y permitirme seguir preparándome profesionalmente. Gracias totales.

A los ex directores de la Facultad de Organización Deportiva, el Dr. Oswaldo Ceballos Gurrola, Dr. José Leandro Tristán Rodríguez y sobre todo al director actual MA. Rubén Ramírez Nava por sus facilidades que me concedieron para seguir mi crecimiento académico. Agradecimientos especiales para ustedes.

FICHA DESCRIPTIVA

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Organización Deportiva

Fecha de graduación: diciembre 2022

L.C.E RAÚL SOLIS BERNAL

Título de la Tesina: Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en el Centro Acuático Olímpico Universitario

No de Páginas: 53

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deporte con Orientación en Gestión Deportiva.

Estructura de la Tesina:

Contexto Temático: Centro Acuático Olímpico Universitario, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

Justificación del Tema: La siguiente evidencia es una investigación de satisfacción y calidad laboral de los empleados del Centro Acuático Olímpico Universitario de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Marcando como objetivo principal comparar el grado de satisfacción de los usuarios-deportistas, siendo este un estudio en el cual nos va a ayudar a detectar alguna área de oportunidad en el modelo de calidad de servicios brindados para los empleados y usuario.

Propósito: La presente investigación es conocer la Satisfacción y desempeño laboral de los trabajadores así mismo la satisfacción de los usuarios del Centro Acuático Olímpico Universitario.

Metodología: Se presenta una metodología cuantitativa, con un estudio transversal y descriptivo.

Resultados: Para la cultura organizacional, se contó con la participación de 41 trabajadores en total, 56.1% género masculino y 43.9% género femenino, en un rango de edad entre los 21 años como edad mínima y los 65 años como edad máxima, es decir, 48.8% entrenadores, 22 % coordinadores de actividades, 9.8 % encargado de mantenimiento de las instalaciones, 9.8 % personal de limpieza, 2.4 % personal administrativo y 7.3 % Coordinador de las instalaciones. La media general de la escala fue de 3.72, con una desviación estándar de 0.83. Así mismo. se encontró la media más alta en el factor de Involucramiento con el subfactor de Orientación al Equipo (M=3.83), la media más baja se encontró en el mismo factor, pero ahora en el subfactor de Desarrollo de Capacidades (M=3.59).

En cuanto a la satisfacción laboral, se obtuvieron resultados de esta investigación con la participación de 92 usuarios en total, 40.2 % del género masculino (N=37), y 59.8% del género femenino(N=55), en un rango de edad entre los 8 años como edad mínima y los 65 años como edad máxima, dando como resultados fiabilidad con un alfa de 0.881, sensibilidad 0.914, seguridad 0.939 y empatía 0.923

con un total de 22 ítems que se responden a través de una escala de Likert que va desde 1 (muy insatisfecho) hasta 7 (muy satisfecho).

Conclusiones: El capital humano que labora en el Centro Acuático Olímpico Universitario muestra una cultura organizacional bien establecida y con una correlación positivamente buena, no se encuentran indiferencias entre los departamentos, por otra parte, los usuarios muestran una satisfacción en los servicios que les brinda, aunado a eso, los resultados muestran que tanto cultura organizacional y satisfacción laboral se encuentran con unos exitosos valores referenciales.

Aportaciones y Sugerencias: Como aportación se diagnostica la institución y se realiza una evaluación sobre la satisfacción brindada y al momento de analizar algunas áreas de oportunidad proponer rutas de mejoras para un mejor modelo de atención.

FIRMA DEL ASESOR PRINCIPAL: _____



Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
Justificación.....	4
Objetivo general	5
Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO I	6
MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Cultura organizacional	6
1.2 Cultura Organizacional	7
1.3 La Cultura de la Misión.....	8
1.4 Cultura de implicación	8
1.5 Medición de la cultura organizacional	9
2. Muestra de Servicios y Clientes	10
2.1 Percepción de los clientes	11
2.2 Satisfacción del cliente.....	12
3. Concepto de Calidad y Satisfacción laboral	14
3. Satisfacción laboral	14
4. CENTROS ACUÁTICOS.....	16
Definición	16
5. ELEMENTOS DE UN CENTRO ACUÁTICO	16
Introducción	16
Albercas	16
Profundidad.....	17
6. CENTRO ACUÁTICO OLIMPICO UNIVERSITARIO.	18

Misión	18
Visión	18
Política de Calidad	18
Objetivos de Calidad:.....	18
CAPÍTULO II	21
MARCO METODOLÓGICO.....	21
Metodología	21
Población de trabajadores.....	21
Población de usuarios	24
Instrumentos.....	24
Procedimiento	27
Análisis Descriptivo de los Datos	28
CAPÍTULO III.....	29
RESULTADOS.....	29
CAPÍTULO IV.....	33
DISCUSIONES.....	33
CAPÍTULO V.....	35
CONCLUSIONES	35
REFERENCIAS.....	37
ANEXOS	41
Anexo 1. Instrumentos de evaluación. <i>Cuestionario Denison Organizational Culture Survey</i>	41
Anexo 2. Instrumentos de evaluación	45
Anexo 3. Instrumentos de evaluación en electrónico.....	47
Anexo 5. Oficio para la aplicación de cuestionarios.....	48

EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA.....	49
RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO.....	50

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones se ven afectadas por el comportamiento de los empleados. Esto tiende a ser positivo o negativo. Si esto limita la productividad y la inventiva del producto, y si limita las definiciones e implicaciones que la empresa se plantea como metas a alcanzar. La cultura organizacional ya no es una variable marginal, sino el activo intangible más importante de una organización o empresa. Su importancia ha recibido una atención considerable desde la década de 1980 hasta el presente (Ouchi y Wilkins, 1985), y sirve como una herramienta importante para lograr la reconciliación y la armonía entre los miembros de una organización.

Dentro de la Administración la cultura organizacional se ha convertido en la herramienta preferida, permitiéndonos encontrar la mayor eficiencia organizacional, por lo que el objetivo principal es detectar y evaluar las causas que afectan el desempeño organizacional del capital humano (Chiavenato, 2011).

Este estudio de la cultura organizacional se ha puesto en práctica principalmente en organizaciones productivas como los son empresas y hospitales entre otros. En los últimos años, estos estudios se han puesto en práctica en organizaciones educativas y centros deportivos, como específicamente en este estudio se realizó en el Centro Acuático Olímpico Universitario ubicado en la Universidad Autónoma de Nuevo León con geolocalización en el municipio de San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México. La cultura organizacional es relacionada como el conjunto total de valores, creencias y principios que fundamenta los cimientos del sistema de una organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas que sirven como ejemplar y refuerzan los principios básicos (Denison, 1991).

La satisfacción laboral es uno de los aspectos que más interés ha recibido en el estudio de la cultura organizacional, ya que es un recurso indispensable para que las empresas obtengan un resultado altamente positivo en cuanto a su recurso humano, el trabajo de cada empleado es fundamental para lograr los objetivos organizacionales y por lo tanto se fomenta una cultura organizacional satisfactoria (Lok y Crawford, 1999; Silverthorne, 2004)

Todo depende de una buena satisfacción de los trabajadores ya que dependiendo de la percepción negativa o positiva este sería el compromiso que se tenga con la organización (Hinojosa,2010).

La satisfacción laboral se entiende como un estado de emociones, sentimientos o afectos que se observan con actitudes generalizadas ante las situaciones laborales.

Con base en lo anterior, la primera prioridad es determinar la cultura organizacional y la satisfacción de los empleados con su trabajo. Esto permite a los gerentes de CAOUI adquirir recursos humanos efectivos, positivos y satisfechos con el trabajo realizado por cada empleado, logrando así las metas y objetivos establecidos.

Otro aspecto relacionado con la cultura organizacional y la satisfacción laboral es el desempeño laboral. Esto se debe a que el nivel de desempeño cambia cuando los trabajadores obtienen una mayor satisfacción o están significativamente insatisfechos. Los cambios significativos conducen a una mayor o menor productividad (Pena, Olloqui y Rent, 2013). Además de los resultados laborales, son los comportamientos y los resultados los que permiten a los empleados comprometerse y relacionarse con los objetivos organizacionales antes mencionados (Viswesvaran y Ones, 2000).

Además, relacionando los intereses de los empleados de dicha organización con las metas institucionales, de una manera que estas se cumplan en su totalidad y se le proporciona un valor agregado a los servicios y productos ofrecidos (Quijano,2007)

El personal de CAOUI tiene capacitación básica, y certificaciones. Otros miembros del personal son profesionales del deporte, como entrenadores certificados y la mayoría cuenta con títulos universitarios. Todo el personal es responsable de apoyar y contribuir a la formación y desarrollo de los usuarios que participan en los diferentes servicios de CAOUI. En la instalación, todos los empleados reciben capacitación para ayudarlos a cumplir con las metas y objetivos establecidos por el coordinador de la instalación. Por ello, las variables cultura organizacional y satisfacción laboral son de gran relevancia.

La presente investigación pretende analizar la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral, incluyendo las variables como último grado de estudios, que claramente podrían influir, y su efecto en el desempeño laboral de los trabajadores hacia los usuarios del Centro Acuático Olímpico Universitario. Por lo tanto, el objetivo de esta investigación fue contribuir si la cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral del Centro Acuático Olímpico Universitario.

Justificación

La siguiente investigación se enfoca primordialmente en la cultura organizacional y satisfacción laboral que ejercen como predictores del desempeño laboral en un centro deportivo en este caso el Centro Acuático Olímpico Universitario.

Desde un punto de vista teórico, la resolución de esta interrogante permitirá comprender diferentes enfoques teóricos en cuanto a la conceptualización y definición de la cultura organizacional, debido a que en algunos estudios de la cultura organizacional es considerada como una forma específica de vida en la organización. Dominando los hábitos, diferentes maneras de pensar y actuar dependiendo de la situación realizada por el capital humano de cada organización, los nuevos integrantes deben aprenderlos para ser aceptados e integrados al grupo de trabajo.

Viendo de la manera de la metodología, este trabajo brinda la oportunidad de diagnosticar, comprender y aplicar un método específico para evaluar y comprender la cultura organizacional que predomina en el Centro Acuático Olímpico Universitario, para lo cual se aplicará como instrumento: Denison Organizational Culture Survey (DOCS), Llevando lo anterior mencionado a la práctica, los resultados obtenidos al aplicar el instrumento Denison Organizational Culture Survey (DOCS), se mostrarán cuál es la cultura dominante y cuales cuentan con valoraciones mínimas, por lo tanto, se realizará una evaluación y se pondrá en marcha algunas mejoras que puedan tener un impacto positivo en la manera de funcionar como organización prestadora de servicios.

En cambio, la satisfacción laboral se debe tener en cuenta lo siguientes aspectos: trabajo, actitud, motivación e inteligencia como ejes principales, se debe crear un ambiente de trabajo positivo en la organización de CAOUI para que los usuarios sean tratados dignamente mostrando respeto, cordialidad, aptitudes y competencias de cada uno de los trabajadores que estos serán necesarios para lograr los objetivos marcados.

Aunado a esto, los resultados mostrados al aplicar el instrumento de Modelo SERVQUAL.

Objetivo general

Analizar, Diagnosticar y evaluar la cultura organizacional del capital humano del Centro Acuático Olímpico Universitario

Analizar, diagnosticar y evaluar la satisfacción laboral percibida de los usuarios que reciben servicio del Centro Acuático Olímpico Universitario.

Objetivos específicos

1. Analizar, diagnosticar y evaluar la cultura organizacional de los trabajadores que laboran en los diversos departamentos del Centro Acuático Olímpico Universitario.
2. Evaluar los Factores y subfactores de la cultura organización como;
 - A. Involucramiento
 - B. Consistencia
 - C. Adaptabilidad
 - D. Misión.
3. Diagnosticar y evaluar la satisfacción laboral que perciben los usuarios específicamente en calidad de servicios brindados por parte de los trabajadores del CAOU;
 - A. Fiabilidad
 - B. Sensibilidad
 - C. Seguridad
 - D. Empatía

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Cultura organizacional

Actualmente, se reconoce en las organizaciones que el ambiente de trabajo afecta y puede influir en el comportamiento de los trabajadores, impactándolos positiva o negativamente tanto la productividad, creatividad, definición y participación en las metas organizacionales.

Es por esto, por lo que la cultura organizacional ha dejado de ser variable externa y se le ha dado la importancia fundamental para cualquier organización. Su importancia ha sido objeto de mucho interés desde la década de 1980 hasta la época actual (Ouchi y Wilkins, 1985)

Diagnosticar la cultura organizacional es una técnica avanzada de la administración y se ha convertido en una excelente herramienta para realizar cambio en busca de una mayor eficiencia organizacional, debido a que su objetivo básico consiste en la detección y evaluación de las causas afectan las diversas variables en el desempeño del capital más importante que todas las organizaciones cuentan: capital humano (Chiavenato, 2011)

La calidad del trabajo entendida como un determinante del nivel de felicidad que un individuo siente en su trabajo, se ha convertido en un tema central de investigación por parte de las organizaciones según Boada y Taus (1993). Los centros deportivos han tomado el gran desafío de proponer mejorar las condiciones internas de la organización, tomando acciones tanto a nivel de instalaciones como del personal, para mejorar no solo la percepción externa de los usuarios sino también la percepción interna de los trabajadores.

1.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional se compone de elementos, que vienen dados por las características del entorno compartidos, la tecnología, los hábitos y modos de conducta, los cargos y funciones, los roles, los ritos, las ceremonias y las rutinas, las redes de comunicación, los sistemas de valores, los mitos y las creencias (Aznar, 2015).

Luthanos (1998) afirmó que la cultura organizacional son las normas y valores que guían el comportamiento de un miembro de la organización. Cada miembro se comporta de acuerdo con la cultura prevaleciente para ser aceptable para ella.

Mangkunegara (2005) argumentó que la cultura organizacional es un conjunto de supuestos o sistemas de creencias, valores y normas desarrolladas dentro de la organización que guían el comportamiento.

Hofstede (2001) define la cultura como un programa mental grupal que distingue a un miembro de un grupo o categoría de personas de otro. Es la cabeza, el corazón y las manos: piensa, siente, actúa e influye en las creencias, actitudes y acciones de su rol. Cultura significa valores y sistemas básicos comunes.

a) Satisfacción de necesidades;

Estos modelos afirman que la satisfacción de las necesidades está determinada por las características del trabajo.

b) Incompatibilidad

La incompatibilidad muestra que la satisfacción es el resultado de cumplir con las expectativas. Las expectativas describen la diferencia entre lo que la gente espera de un trabajo, como un buen salario y oportunidades de promoción, y lo que realmente obtienes.

c) Realización de valores

La idea que surge al logro de valores es que la satisfacción proviene del reconocimiento del trabajo que lo hace posible. Comprender el valor del trabajo es importante para un individuo.

d) La ecuación

El modelo de ecuación muestra que la satisfacción es una función de qué tan justo se trata a una persona en el lugar de trabajo.

e) **Carácter/Componente Genérico**

El modelo de personalidad generalmente establece que parte de la satisfacción laboral es una función de: personalidad humana o factores genéticos.

1.3 La Cultura de la Misión

La empresa tiene un fuerte sentido de dirección organizacional y establece una visión y objetivos claros, también implica establecer la dirección y la intención estratégicas, así como establecer el propósito, las metas y la visión estratégica de la organización.

Las contribuciones sociales de la empresa y su dirección externa son claras y bien definidas, y el buen desempeño está determinado por su capacidad para motivar a los empleados y a la empresa a enfocarse en las metas (Denison et al., 2001). Fey y Denison (2003) encontraron que la cultura de la misión consta de tres dimensiones:

1. **Dirección estratégica.** Esta misión va acompañada de una visión a largo plazo y se comunica claramente a los empleados. La compañía está desarrollando una estrategia para alcanzar y alinear metas futuras.

2. **Metas y objetivos:** los líderes organizacionales acuerdan un conjunto de metas que están directamente relacionadas con las metas de la organización. Son desafiantes pero alcanzables, y existe un mecanismo para medir el progreso de estos objetivos hacia el logro de ellos.

3. **Visión:** El liderazgo de la empresa y otro personal superior están de acuerdo con su visión para el futuro y utilizan actividades a corto plazo para lograr los resultados deseados sin comprometer ningún resultado. La visión de una empresa puede entusiasmar e inspirar a los empleados.

1.4 Cultura de implicación

Las empresas que obtienen una puntuación alta en culturas de compromiso tienden a alentar a los empleados y los trabajadores están más involucrados en su trabajo y con sus compañeros. Les dan más responsabilidad y sentimiento de pertenencia. Los

empleados de estas organizaciones actúan de manera informal y hacen más trabajo voluntariamente.

Las empresas con cultura de involucramiento creen que la toma de decisiones es un proceso colectivo y debe ser implementado con la participación de los empleados, para promover la sabiduría y la equidad en las decisiones y facilitar su implementación (Denison et al., 2014; Fey y Denison (2003) concluyen que la cultura participante muestra tres objetivos:

1. Empoderamiento: Cuando los empleados están empoderados para gestionar sus propias tareas, lo hacen principiantes y tratan de demostrar un alto nivel de habilidad. Crea un sentido de propiedad y obligación hacia la empresa.
2. Orientación al equipo: los empleados sienten una responsabilidad compartida hacia sus colegas que necesitan la cooperación del grupo. El trabajo en equipo es la forma preferida de actuar de las empresas con una cultura de participación.
3. Desarrollo de habilidades: las empresas invierten en desarrollar las habilidades de sus empleados, el objetivo es mejorar el rendimiento laboral y permitir que los empleados alcancen sus metas.

1.5 Medición de la cultura organizacional

Hernández, Méndez y Contreras (2014) argumentan que no existe un modelo cultural perfecto. Sin embargo, para asegurar la efectividad, se deben incluir variables cuantitativas y cualitativas. De igual forma, Vargas (2007), en su libro *Cultura Organizacional Mexicana*, plantea:

A partir de ahí, la cultura se puede medir con precisión. Los resultados pueden ser limitados y engañosos. Como lo cita Higuera (2012), argumentó que hay muchas formas de estudiar la cultura organizacional. Por las razones anteriores, el objetivo de este estudio fue realizar una revisión de la literatura sobre estos métodos. Se mide la cultura organizacional y se dispone de información actualizada sobre el tema.

2. Muestra de Servicios y Clientes

Actualmente se sugiere que la cualidad fundamental que determina la posición a largo plazo de una organización deportiva es la opinión de los consumidores y atletas sobre las actividades ofrecidas, el nivel y las condiciones de desempeño. Está claro que un dispositivo debe cumplir con todas las necesidades y expectativas para que los consumidores se formen una opinión positiva. Según Bloemer y Ruyter (1995), a esto se le llama calidad de servicio. El papel de los empleados en las organizaciones deportivas es relevante porque el trato a los clientes (usuarios y deportistas) es siempre directo y los empleados generalmente se esfuerzan por aportar valor añadido a través de la información a través de sus servicios.

La evaluación de la satisfacción de los empleados con los servicios prestados se puede realizar mediante métodos tanto cuantitativos como cualitativos, a menudo mediante encuestas y grupos focales, o entrevistas en profundidad. Según Howat, Crilly y Milne (1996), los resultados presentados pueden proporcionar información excelente para tomar decisiones que conduzcan a deportes organizados exitosos. “La evolución de las necesidades individuales también estimula cambios en las formas y modelos de las organizaciones deportivas que requieren cada vez más el 'pensamiento estratégico', es decir, es la capacidad meditativa de predecir: de anticipar, en la medida de lo posible y razonablemente, los requerimientos del usuario”. Paris (2003),

La obligación de “anticiparse” a las necesidades e intereses de los usuarios se ha desarrollado a través de modelos de planificación que se han adoptado desde la gestión deportiva.

Una de las definiciones más aceptadas de calidad de servicio se basa en la idea o concepto de calidad percibida según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) y el Institute of Marketing Science (1987), que definen la calidad de servicio percibida como:

"La actitud general de un cliente o la evaluación de la excelencia en el servicio"

Esta definición se basa en la similitud entre las expectativas de los usuarios (lo que creen que una organización debería ofrecerles) y su aprecio por la solución de servicio (lo que realmente se les entrega). Entonces, la calidad, además de considerarla como “la

apreciación que constituye la excelencia o superioridad de un servicio es definida por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), como:

"La extensión y dirección de la brecha o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de un usuario y su percepción".

Un servicio deportivo es una evolución, no un producto fijo; y la provisión de estos es una costumbre, tiene una vida temporal limitada. El carácter inmaterial del servicio deportivo se combina con la alta sensibilidad que lo hace densamente subrayado (Desbordes 2001). Durante este proceso, es muy importante tener en cuenta que lo que buscan los usuarios no es el servicio en sí, sino los beneficios que ofrece. Todo esto significa que la calidad debe ser vista como un valor organizacional, donde prevalecen todos los factores que intervienen en el proceso de prestación del servicio. Para que el diseño sea perfecto y alcance la excelencia, es necesario brindar herramientas que apoyen de manera efectiva la funcionalidad de los servicios prestados, teniendo en cuenta al menos dos puntos diferentes que preocupan a todas las partes interesadas mencionadas por la autoridad. Por tanto, encontramos que la calidad en las organizaciones deportivas tiene una doble dimensión.

La visión interna define el diseño y la funcionalidad para la prestación de servicios y se refiere al control de los procedimientos en todas las etapas de la prestación operativa de las unidades de una organización.

Una perspectiva externa, referida a la relación entre la organización deportiva y el cliente o usuario con el que se dirige. Su objetivo es analizar cómo se "presta" el servicio y cómo responde a las necesidades y expectativas de aquellos a quienes va dirigido.

2.1 Percepción de los clientes

Todo análisis de calidad y satisfacción se basa en la percepción del servicio por parte del cliente. El concepto central es el "servicio percibido" analizado por el modelo de calidad de servicio.

Cliente Interno: Un empleado de una organización que, en su trabajo, es responsable de la provisión de bienes o servicios a otros empleados de la organización.

Según Hsu, Yen, Chiu y Chang (2006), la autenticación probabilística presupone la existencia de procesos internos y cognitivos de un individuo. Óliver (1980); Valera (1991).

Los usuarios relacionan sus expectativas previas con los resultados que han obtenido al comprar o utilizar el producto en cuestión y expresan alegría cuando se cumplen o superan sus expectativas iniciales.

Como lo identificó Hsu (2006), la validación de expectativas ha recibido un fuerte apoyo práctico en las últimas décadas como impulsor de la satisfacción del cliente. Oliver (1980); Szymansky y Hénard (2001).

2.2 Satisfacción del cliente

¿Qué significa satisfacción del cliente? La satisfacción es la valoración del servicio por parte del cliente y de qué depende si el servicio cumple con sus necesidades y expectativas.

Punto de vista del cliente

En la medida en que la actividad física es una parte rutinaria de las comunidades modernas, surgen necesidades y deben ser satisfechas antes que las de los organismos deportivos dentro de las organizaciones, principalmente el público en general. Según Rodríguez (2003), el nivel de necesidad está muy limitado por el modelo social y la mayor o menor participación de los ciudadanos en la satisfacción de las necesidades comunes.

Los usuarios apreciarán en última instancia el uso, la relevancia y la calidad de los servicios prestados. Es decir, cuando un usuario utiliza un producto deportivo, se convierte en el factor más importante a la hora de evaluar su eficacia y efectividad, pero en muchas ocasiones esta opinión no se tiene en cuenta a tal efecto. Dado que los usuarios son los determinantes últimos de la calidad del servicio prestado, no es de extrañar que los usuarios y su satisfacción sean los objetivos principales de cualquier negocio deportivo. Por ello, brindar servicios de calidad es una de las tácticas más buscadas por las organizaciones de servicios de diversa índole como expresión para diferenciarse en un mercado altamente competitivo y se introdujo como una variación más en el ideario

organizacional, y su adopción se convirtió no solo en un diferenciador sino también en el número para hacer competitivos los servicios, por lo que se busca lograr la satisfacción del usuario y, por ende, un alto grado de idealización.

Las peculiaridades experimentadas por la industria del deporte han supuesto un profundo cambio en la forma de los programas deportivos, que deben ser considerados como auténticas intervenciones sociales, a pesar de que en muchos casos estos programas no cuentan con los métodos de evaluación necesarios. Hernández Mendo, 2000; Hernández Mendo y Anguera (2001), Morales Sánchez (2009), Morales Sánchez (2004); Morales Sánchez (2005).

Con las necesidades cambiantes de los usuarios y la constante aparición de nuevas características deportivas, las empresas de servicios deportivos están optimizando todos sus procesos existentes para cumplir de manera efectiva con los requisitos y necesidades de un entorno cada vez más impredecible que debe administrarse y optimizarse sistemáticamente, pero competitiva, muy diferente a la norma y abierta a nuevos intereses difíciles de satisfacer.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (2009) quienes han cobrado mayor importancia en la literatura científica debido a la adaptación de la escala SERVQUAL en servicios taxonómicos muy diversos según Barrera y Reyes (2003); McDonald, Sutton y Milne (1995); Martínez-Tur, Peiró y Ramos (2001); Morales Sánchez (2003); Morales Sánchez (2009); Theodorakis, Kambitsis, Laios y Koustelios (2001), basaron la calidad del servicio en la diferencia entre opiniones y percepciones evaluadas a través de cinco dimensiones: tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

En este sentido, es importante conocer las necesidades generales de búsqueda de calidad de los usuarios, ya que no solo sus necesidades están influenciadas por la psicología, sino también por la perspectiva y percepción del usuario sobre el producto a través del uso de la herramienta. Las evaluaciones válidas y autorizadas permiten a las organizaciones implementar principios de calidad y estrategias de gestión deportiva, al mismo tiempo que transforman significativamente los elementos necesarios para elevar el nivel de calidad de sus servicios.

3. Concepto de Calidad y Satisfacción laboral

Evolución teórica del concepto de calidad

El creciente interés por la calidad empresarial, concepto ampliamente utilizado con muchas definiciones y con poco consenso en su formulación (Morales Sánchez y Hernández Mendo, 2004), exige un diagnóstico sencillo de su desarrollo, lo que supone el desarrollo de diversas técnicas de control de calidad. Este concepto se desarrolla dinámicamente a través de varias etapas. A través de una variedad de herramientas de medición y procesos de evaluación, puede realizar un seguimiento de su progreso al pasar de una metodología de control de calidad a la calidad total. Según James (1999) podemos ver las cuatro etapas más relevantes.

1. Inspección de la Calidad.
2. Control de la Calidad.
3. Desarrollo del Aseguramiento de la Calidad.
4. Gestión de la Calidad Total.

3. Satisfacción laboral

Feris y Castro (2012) definen la satisfacción laboral como la actitud de un empleado hacia su trabajo en base a las creencias y valores que desarrolla a partir de su trabajo. Estas actitudes están determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto de trabajo y la percepción que tiene el trabajador de lo que debe ser. De igual forma, Csikszentmihalyi (2013) la define como un estado emocional positivo y placentero de la percepción subjetiva de los sujetos sobre su experiencia laboral

Locke (1976). Lo describe como "un estado emocional positivo y alegre que resulta de una comprensión específica de la experiencia profesional del sujeto". No es una postura específica, sino una actitud general que se deriva de alguna actitud específica que el trabajador tiene hacia su trabajo y las circunstancias asociadas a ese trabajo. La satisfacción laboral, entendida como un principio que determina cuán feliz se siente una persona en su trabajo, se está convirtiendo en un tema central de la investigación empresarial. Así, Boada y Tous (1993) determinaron que la satisfacción laboral es una de las áreas de la calidad de vida en el trabajo que más interés despierta. En cuanto a los

autores Según Schneider (1985), mencionan que entre las deducciones que pueden demostrar gran preocupación por la satisfacción laboral, es necesario comprobar:

1. La satisfacción laboral es un resultado importante de la vida organizacional.
2. La satisfacción ha sido identificada en varios estudios como un sello distintivo de comportamientos disfuncionales importantes como el ausentismo, los cambios de trabajo y los cambios organizacionales.

Oliver (1992); los primeros estudios sobre la satisfacción del consumidor basados en calificaciones cognitivas evaluaron aspectos como los atributos del producto, la validación de las expectativas, evaluaron las preocupaciones entre la satisfacción y el producto inducido crearon un proceso superpuesto en el que la propensión a hacer y la satisfacción determinaron (Oliver (1992), Westbrook (1987).

La satisfacción laboral es el tema más activamente investigado en la historia de la psicología industrial y organizacional. Además, muchas teorías y modelos de actitudes y comportamiento individual a lo largo del tiempo para su aplicación práctica en la mejora de la vida de los trabajadores, la búsqueda de la 'felicidad' y el logro del desempeño organizacional. tiene una posición central en (Pecino et al. (2015). La satisfacción laboral se define como la actitud de un empleado hacia su trabajo basada en las creencias y valores que se derivan de su trabajo. Estas actitudes están determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y la percepción que tiene el trabajador de que tiene cosas que hacer (Feris y Castro, 2006).

De manera similar a Csikszentmihalyi (2013), la satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo y placentero en la percepción subjetiva del sujeto sobre la experiencia laboral. En la investigación organizacional, Adams y Bond (2000) consideran la satisfacción como una actitud introducida en el lugar de trabajo, definida como el grado de afectividad positiva hacia un trabajo o sus partes. Asimismo, Price y Mueller (1986) la definen como “el grado en que los individuos disfrutan con su trabajo” (Citó Figueedlyo, Alberola, Gil-Monte y García-Juestas, 2012). En este sentido, los empleados obtienen satisfacción cuando se sienten aptos para la tarea, lo que a su vez conduce a la longevidad y productividad del trabajo. Además, la satisfacción laboral

resulta ser un indicador de bienestar psicológico (Mañas, Salvador, Boada, González y Agulló, 2007).

4. CENTROS ACUÁTICOS

Definición

Un centro acuático es un lugar comunitario destinado a la difusión de las actividades relacionadas con la disciplina de la natación, además de tener la capacidad de brindar un servicio de recreación a la comunidad en donde se encuentra. Los centros acuáticos cuentan con dos variantes dependiendo del lugar en donde se va a realizar la natación, pueden ser centros destinados a la natación en mar abierto, como es el caso de clubes que se encuentran en playas, o centros donde la natación se lleva a cabo en un local cerrado con las debidas instalaciones y servicios. Este último es el tipo de centro acuático al que este proyecto se enfoca.

5. ELEMENTOS DE UN CENTRO ACUÁTICO

Introducción

El espacio del Centro Acuático se centra en el elemento más importante de la estructura: la piscina. Sin embargo, hay otras adiciones importantes que pueden completar la piscina.

Albercas

En cuanto a las piscinas, existen muchas configuraciones posibles, dependiendo no solo del tamaño, sino también del uso previsto, la profundidad del agua y la temperatura. Se debe tener en cuenta que las piscinas se pueden utilizar para diferentes propósitos y se pueden mostrar de diferentes formas dependiendo de las actividades que planea realizar en la piscina. Es importante señalar que una de las recomendaciones más comunes en la construcción de piscinas es nunca diseñar una piscina de un solo. Considerando que se pueden tomar en cuenta las siguientes características para el diseño de la alberca:

Profundidad

Todos estos términos mantienen el mismo concepto. El agua comienza en la parte seca de la cuenca y aumenta en profundidad a medida que avanza hacia el interior. En algunos casos, este espacio puede ser un pasillo estrecho o puede cubrir todo el perímetro de la piscina. Se pueden aplicar varios usos a este tipo de piscina:

- a. Clases de ejercicio: Los padres con niños de 0 a 3 años pueden ingresar a la piscina sin preocuparse por resbalar o chocar en los escalones de entrada.
- b. Clases de natación: Esta opción es especialmente ventajosa para los niños pequeños. Tener a un niño en una piscina con solo el 50% de su cuerpo cubierto hace que se sienta más confiado y seguro al entrar a la piscina.
- c. Terapias para personas con necesidades especiales: Este tipo de piscinas son muy útiles para personas con necesidades especiales que quieren meterse en la piscina para hacer fisioterapia, es menos estable que tirando poco a poco. Ayuda a los niños a aprender a caminar y también es una medida de su progreso.
- d. Rehabilitación física: Comience el tratamiento en la parte más profunda de la piscina y, a medida que el agua se vuelve menos profunda, la flotabilidad se convierte gradualmente en gravedad. Esto le ayudará a rehabilitar sus tobillos, rodillas y espalda. Usar diferentes profundidades de agua es una forma de sentirse seguro mientras mide su progreso físico. La temperatura del agua en este caso está determinada por el uso principal de la piscina, no por cómo ingresa a la piscina.

6. CENTRO ACUÁTICO OLIMPICO UNIVERSITARIO.

Misión

Atender las necesidades educativas, recreativas y de salud de los estudiantes universitarios y de la comunidad en su conjunto, brindando servicios en las áreas de educación (curso de natación), comunitaria (fitness y aquaerobic), competencia (eventos deportivos y entrenamiento en diversas disciplinas acuáticas), y nutrición (consulta, consejería y valoración antropométrica) a través de personal capacitado, pisos de infraestructura y equipo especializado.

Visión

Reconocido como uno de los mejores Centros Acuario de la Universidad Olímpica de México con estándares de calidad internacional.

Política de Calidad

En CAOU brindamos y mejoramos continuamente nuestros servicios en las áreas de educación (clases de natación), competencia (varios deportes acuáticos y eventos de entrenamiento), social (aerobic y aquagym) y nutrición (asesoramiento, asesoramiento, evaluación antropométrica). trabajando en hacerlo. Logrando lo anterior con personal capacitado, infraestructura dedicada, instalaciones para atender las necesidades de capacitación, recreación y salud de los estudiantes universitarios, y una comunidad en general para cumplir con las metas Se establecen estándares de calidad dentro de la organización.

Objetivos de Calidad:

Satisfacción del Cliente, Mejora de los Sistemas de Calidad, Personas con Talento.

El Centro Acuático Olímpico Universitario, ofrece clases de natación a la comunidad en general. También ofrecemos clases para niños, jóvenes y adultos.

Tabla 1.

Escuela de formación deportiva que se ofertan a los deportistas del Centro Acuático Olímpico Universitario

ESCUELA DE FORMACIÓN DEPORTIVA	
El centro acuático olímpico universitario se ha dado a la tarea dentro de su promoción de los deportes acuáticos, de formar escuelas de iniciación en las cuales buscamos promover la enseñanza de los fundamentos básicos propios de cada deporte.	NATACIÓN CLAVADOS POLO ACUÁTICO NADO SINCRONIZADO

Tabla 2.

Disciplinas que se ofertan a los deportistas de representativo TIGRES UANL del Centro Acuático Olímpico Universitario

REPRESENTATIVOS TIGRES UANL	
El centro acuático olímpico universitario se encarga de la promoción de los deportes acuáticos y además establece los lineamientos para la operatividad dentro de sus instalaciones, atendemos los siguientes deportes	NATACIÓN CLAVADOS POLO ACUÁTICO NADO SINCRONIZADO NATACIÓN DEPORTE ADAPTADO

En el Área Médica se brinda servicio a la comunidad universitaria, así como al público externo.

Los Servicios de Nutrición establecen un plan de intervención nutricional individual y holístico para cada paciente que lo requiera, y brinda intervenciones antropométricas, bioquímicas, clínicas y nutricionales para su desarrollo y condición física, con el fin de que mejoren sus condiciones.

Uno de estos servicios es el asesoramiento individual para ayudar a reforzar los buenos hábitos alimentarios y eliminar los malos hábitos alimentarios. Mejorar los hábitos es un factor importante para mejorar el rendimiento físico humano y prevenir enfermedades como los sistemas endocrino, circulatorio, muscular y respiratorio. Su prioridad es difundir conocimientos y prácticas para que las personas los reconozcan, los acepten como propios y los pongan en práctica.

El Departamento de Rehabilitación es otra área importante del Centro Acuático Olímpico Universitario, está destinado a tratar enfermedades postraumáticas o condiciones disfuncionales o irreversibles

Servimos a la comunidad del campus y a la comunidad externa al ayudar a los atletas y las personas que vienen solo para un tipo de fisioterapia según lo permitan las instalaciones. Se realizan aplicaciones químicas, ultrasonido, electroestimulación, parafina, caminar, andar en bicicleta, bandas de ejercicios, ejercicios de terapia y otros materiales requeridos.

CAPÍTULO II

MARCO METODOLÓGICO

Metodología

La investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, transversal. La población utilizada para el presente estudio fue el personal que labora dentro del Centro Olímpico Universitario y usuarios que utilizan las diferentes áreas del CAOU. La muestra quedó conformada por 41 empleados y 92 usuarios que de manera voluntaria y anónima respondieron el cuestionario correspondiente.

Población de trabajadores

La población de esta investigación está formada por los trabajadores del Centro Acuático Olímpico Universitario, Se contó con la mayor parte, es decir, 48.8 % entrenadores, monitores (N=20), 22 % coordinadores de actividades (N=9), 9.8 % encargado de mantenimiento de las instalaciones (N=4), y el 9.8 % personal de limpieza (N=4), 2.4 % personal administrativo (N=1) y 7.3 % Coordinador de las instalaciones (N=3) (Tabla 3).

Se contó con la participación de 41 trabajadores en total, 56.1% género masculino (N=23) y 43.9% género femenino (N=18), en un rango de edad entre los 21 años como edad mínima y los 65 años como edad máxima. La edad media de los trabajadores de estos servicios es de M=34.14 (Tabla 3).

Tabla 3*Género de Trabajadores encuestados*

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	23	56.1
Femenino	18	43.9
Total	41	100

La tabla 3 muestra la cantidad específica de personal que participó en la encuesta realizada voluntariamente.

Tabla 4*Ocupación de los trabajadores del Centro Acuático Olímpico Universitario*

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Monitor/a	20	48.8
Coordinador/a de actividades y monitor	9	22
Servicios de mantenimiento de las instalaciones	4	9.8
Servicios de limpieza de las instalaciones	4	9.8
Servicios de administración/recepción de	1	2.4
Servicios de gestión de las instalaciones	3	7.3
Total	41	100

La mayoría de los trabajadores que participaron en la encuesta cuentan con Licenciatura en actividad física y deporte o carrera afines, con 58.5 % (N=24); en segundo lugar, 22% (N=9) de los trabajadores tenían estudios de alguna licenciatura fuera del área deportiva; en tercer lugar, 7.3 % (N=3) tenían posgrado, en cuarto lugar, con 4.9 % (N=2), bachillerato y con 2.4% (N=1) los demás trabajadores contaban con educación básica como primaria, secundaria y una técnica. (Tabla 4)

Tabla 4

Grado Académico de los trabajadores del Centro Acuático Olímpico Universitario

Grado Académico	Frecuencia	Porcentaje
Sin estudios	0	0
Primaria	1	2.4
Secundaria Obligatoria	1	2.4
Técnico	1	2.4
Medio Superior (Preparatoria)	2	4.9
Superior (Licenciatura)	9	22
Superior (Licenciatura en Actividad Física y deportes y afines)	24	58.5
Posgrado	3	7.3
Total	41	100

La Tabla 4 nos muestra los grados académicos de los empleados, los cuales en su mayoría cuentan con Educación Superior; específicamente Licenciatura en Actividad Física y Deportes o Carrera a fines.

Población de usuarios

Se contó con la participación de 92 usuarios en total, 40.2% género masculino (N=37) y 59.8% género femenino (N=55), en un rango de edad entre los 8 años como edad mínima y los 65 años como edad máxima, La edad media de los usuarios de estos servicios es de M=33.08 (Tabla 5).

Tabla 5

Género de usuarios encuestados voluntariamente.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	37	40.2
Femenino	55	59.8
Total	92	100

La tabla 5 muestra la cantidad específica de usuarios que participó en la encuesta realizada voluntariamente.

Instrumentos

Para responder a los objetivos planteados se aplicaron dos cuestionarios, tanto para el recurso humano (trabajadores) como para usuarios, se describen a continuación:

- Encuesta trabajadores:

Cultura Organizativa. Denison Organizational Culture Survey (Denison, Janovics, Young, & Cho, 2006). DOCS. Traducida, adaptada y validada al español por Bonavia, Prado y Barberá (2009). Como primer instrumento se aplicó el Denison Organizational Culture Survey (DOCS), creado por el autor Denison (1991), autor clásico que estudiaba sobre la cultura organizacional. El Modelo es trabajo de más de 50 años de investigación para evidenciar claramente el impacto que tiene la cultura organizacional y los procesos administrativos sobre el desempeño, rendimiento y la

efectividad organizacional en cada empresa, en este caso el Centro Acuático Olímpico Universitario.

El instrumento ha sido traducido al español por Bonavia, Prado y Babera (2009) y se ha aplicado a más de 700 organizaciones de diferentes países (según sus autores). La escala, representada por la versión en español de DOCS, escribe 60 ítems en formato tipo Likert con siete opciones que van desde (1) muy insatisfecho hasta (7) muy satisfecho, según un modelo ajustado de Dennison. Se divide en cuatro dimensiones principales descritas en la consistencia obtenida en la muestra de instalaciones deportivas.

Involucramiento: El concepto define la capacidad que cuenta cada uno de los empleados del CAOU y la facilidad para organizarse en equipos y desarrollarse profesionalmente, así como participar en la toma de decisiones ($\alpha = .970$)

Consistencia: La facilidad de alcanzar acuerdos y metas establecidos por todos los trabajadores; teniendo valores comunes y un resultado específico como objetivo. ($\alpha = .952$)

Adaptabilidad: Se toma en cuenta un entorno en donde los trabajadores del CAOU interactúan con los usuarios que acuden, asumen los riesgos, identifican las áreas de oportunidad y forme a esto; se mejoran y proponen cambios ($\alpha = .948$)

Misión: La dirección y propósito definido por la empresa, una visión a futuro de los trabajadores y directivos del CAOU. ($\alpha = .970$)

Dentro de las dimensiones ya mencionadas se agrupan 12 subdimensiones, agrupadas de 3 subescalas para cada dimensión.

Empoderamiento, Trabajo en equipo y Desarrollo de capacidades van dentro de la dimensión de Implicación; Valores centrales, acuerdos y coordinación e integración se agrupan dentro de la dimensión Consistencia, Orientación al cambio, orientación al cliente y aprendizaje organizacional pertenecen a la dimensión Adaptabilidad, y Dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión se agrupa dentro de la dimensión Misión.

A continuación, se describen las subdimensiones con las consistencias internas para cada una; Empoderamiento, donde los trabajadores tienen una autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir la responsabilidad individuales ($\alpha=0.937$); Trabajo en equipo, se identifica el trabajo cooperativo dirigido a las metas y objetivos comunes ($\alpha=0.959$); Desarrollo de capacidades, se refiere a la Inversión de recursos en el desarrollo y mejora profesional del capital humano para mejor desempeño ($\alpha=0.877$); Valores centrales, se refiere que los empleados comparten valores que marcan una expectativa clara y crean un sentimiento de identidad ($\alpha=0.839$); Acuerdos, se refiere a la capacidad de establecer acuerdos con temas principales y así sostener las diferencias ($\alpha=0.873$); coordinación e integración, los empleados según la jerarquización son capaces de trabajar en armonía y en conjunto con el fin de alcanzar los objetivos comunes ($\alpha=0.876$); orientación al cambio, nos refiere que el personal del CAOU tiene capacidad para diagnosticar, detectar, analizar y realizar cambios para que su entorno sea favorable y hacer modificaciones adecuadas al área ($\alpha=0.941$); Orientación al cliente, se refiere que el CAOU se preocupa por la satisfacción de las diferentes necesidades de los usuarios que utilizan las instalaciones del recinto ($\alpha=0.803$); Aprendizaje organizacional, nos refiere que el CAOU recibe, analiza y utiliza las señales de su entorno con el fin de favorecer en la aplicación de innovación, desarrollo y conocimiento ($\alpha=0.796$); Dirección y propósitos estratégicos, se define como la importancia de proponer un plan de estrategias que determine cumplir los propósitos del CAOU, acoplando a todos los miembros para contribuir a conseguir la misma meta u objetivo ($\alpha=0.869$); Metas y objetivos, se debe vincular con la misión y visión del CAOU, para que los trabajadores conozcan la dirección laboral que debe ejercer en el trabajo ($\alpha=0.959$); y por último la Visión, se tiende a que la organización tiene que tener una imagen propia de cómo será percibida en el futuro . ($\alpha=0.921$); (Bonavia, Prado y Barberá, 2009).

- Encuesta usuarios:

La estructura del cuestionario del Modelo Servqual, está basado en 5 dimensiones, y de éstas surgen 22 ítems (Zeithaml y Parasuraman, 2004). Los resultados del segundo instrumento el SERVQUAL Este cuestionario ha sido diseñado para obtener información

con respecto a la satisfacción de los usuarios y tiene una estructura de cinco secciones: la primera es la Fiabilidad con 5 ítems, seguido de la Sensibilidad con 4 ítems, Seguridad con 4 ítems, Empatía con 5 ítems y Elementos tangibles con 4 ítems con un total de 22 ítems que se responden a través de una escala de Likert que va desde 1 (muy insatisfecho) hasta 7 (muy satisfecho).

Fiabilidad: Se refiere a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa. Es decir, que la empresa cumple con sus promesas, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios. ($\alpha=881$)

Sensibilidad: Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado. Se refiere a la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas. ($\alpha=914$)

Seguridad: Es el conocimiento y atención de los empleados y su habilidad para inspirar credibilidad y confianza. ($\alpha=939$)

Empatía: Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado y adaptado al gusto del cliente. ($\alpha= 923$)

Elementos tangibles: Es la apariencia física, instalaciones físicas, como la infraestructura, equipos, materiales, personal. ($\alpha= 893$)

Procedimiento

Los cuestionarios de evaluación de la satisfacción laboral al personal del Centro Acuático Olímpico Universitario se les envió a través del Coordinador General del CAOU el MA. Jaime Segura Gómez, en donde se les proporcionó el enlace por medio de los

grupos de WhatsApp, ya que hoy en día el uso de la tecnología nos facilita las posibilidades de comunicarnos con todo el personal que labora dentro de las instalaciones.

Los cuestionarios de evaluación de la satisfacción en los servicios deportivos se aplican de forma individual y anónima con el apoyo de las TICs en donde se realizó un flyer promocional con Código QR en donde los usuarios a través de sus aparatos celulares podrían escanear dicho código e inmediatamente lo enlazará al cuestionario.

Los Flyer promocionales fueron colocados en lugares estratégicos el Centro Acuático Olímpico Universitario en donde los usuarios pudieran visualizarlos y poder interactuar antes de realizar sus actividades recreativas o deportivas dentro de las instalaciones.

Como factor principal para que se pudiera lograr dicha investigación se pidió autorización del Coordinador General del Centro Acuático Olímpico Universitario para colocar dichos promocionales. El siguiente paso fue colocar como portada del cuestionario la información que se presenta con el usuario explicando el propósito del estudio, se le explica que los datos proporcionados serán tratados en confidencialidad y con anonimato, la encuestas ningún momento interrumpió las actividades de los usuarios. Finalmente se agradece su participación.

Análisis Descriptivo de los Datos

Una vez aplicado el instrumento de recolección de la información, los datos obtenidos fueron procesados con el programa estadístico Statistical Package for the Social Siences (SPSS) versión 21, por cuanto la información detallada que muestre será la que indique las conclusiones a las cuales llega la esta investigación.

CAPÍTULO III

RESULTADOS

Para el primer instrumento, En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo a través de medias y desviaciones estándar, así como también se obtuvo un análisis de consistencia interna para determinar la confiabilidad de cada uno de los factores de las escalas utilizadas por medio del Coeficiente Alfa de Cronbach.

Según el Cuestionario *Denison Organizational Culture Survey*, la media general de la escala fue de 3.72, con una desviación estándar de 0.83. Así mismo, se encontró la media más alta en el factor de Involucramiento con el subfactor de Orientación al Equipo (M=3.83) se refiere trabajar en conjunto para lograr las metas y propósitos planteados y la media más baja se encontró en el mismo factor, pero ahora en el subfactor de Desarrollo de Capacidades (M=3.59) se refiere a la inversión en la capacitación de recursos en el desarrollo y mejora profesional de los empleados del CAOUI para aprovechar nuevas oportunidades.

Todas las medias estuvieron por arriba de la media teórica. El involucramiento y la misión fueron los factores más altos con un alfa de $N= 0.95$ (Tabla 6).

Tabla 6.*Alfas, medias y desviaciones estándar de los subfactores de la cultura organizacional*

Factor	Subfactor	α	M	DE	Reactivos
Involucramiento	1. Empoderamiento	0.937	3.74	0.88	5
	2. Orientación al equipo	0.959	3.83	0.94	5
	3. Desarrollo de capacidades	0.877	3.59	0.89	4
Consistencia	4. Valores centrales	0.839	3.71	0.81	5
	5. Acuerdo	0.873	3.64	0.76	4
	6. Coordinación e integración	0.876	3.7	0.85	5
Adaptabilidad	7. Creación del cambio	0.941	3.75	0.81	4
	8. Enfoque al cliente	0.803	3.67	0.78	4
	9. Aprendizaje organizacional	0.796	3.74	0.71	4
Misión	10. Dirección e integración estratégica	0.869	3.67	0.78	4
	11. Metas y objetivos	0.959	3.75	0.85	5
	12. Visión	0.921	3.72	0.91	4

Se obtuvo un análisis de consistencia interna para determinar la confiabilidad de cada uno de los factores de las escalas utilizadas por medio del Coeficiente Alfa de Cronbach (1951) (Tabla 7).

Tabla 7*Alfas de modelo SERVQUAL*

Dimensión	α
Fiabilidad	0.881
Sensibilidad	0.914
Seguridad	0.939
Empatía	0.923
Elementos Tangibles	0.893

Para la escala del modelo SERVQUAL, se aprecia que la dimensión más valorada por parte de los usuarios del CAOUI, es la dimensión de seguridad (M=6,11), que se refiere a la credibilidad y confianza por parte de la organización, así mismo, se puede observar que la media de la dimensión de la empatía (M= 5,98) es también valorada como buena, lo cual significa que el servicio que brindan es personalizado y satisface las necesidades y gustos de los usuarios, en lo que respecta a las dimensiones de Elementos tangibles (M=5.89), Fiabilidad (M=5,88) y Sensibilidad (M=5,88), su valoración son muy similares, las cuales que aunque son las menos valoradas, sus medias son aceptables, los precios, cumplen con la resolución de problemas, una infraestructura con buena apariencia, material e implementos aceptables, atención rápida y oportuna por parte de la organización, en general los usuarios están satisfechos respecto a los múltiples servicios que ofertan en el Centro Acuático Olímpico Universitario (Tabla 8).

Tabla 8

Medias y desviaciones estándar de modelo SERVQUAL en usuarios

Dimensión	N	Media	DT
Elementos tangibles	92	5.89	1.21
Fiabilidad	92	5.88	1.13
Sensibilidad	92	5.88	1.29
Seguridad	92	6.11	1.11
Empatía	92	5.98	1.22

CAPÍTULO IV

DISCUSIONES

Los datos obtenidos del instrumento de cultura organizacional de Denison (1991) estuvieron fuertemente relacionados de diferentes maneras, con criterios de efectividad. Los resultados de esta investigación encontraron que el involucramiento y la misión fueron los factores que obtuvieron una mayor representación de la cultura organizacional del capital humano del Centro Acuático Olímpico Universitario.

Todos los puntajes obtenidos se definieron por arriba de la media. Sin embargo, los puntajes más altos los arrojaron los siguientes factores, Involucramiento y Misión, seguido por adaptabilidad para finalizar con el factor Consistencia.

Un resultado similar fue el de Martínez (2010) en una muestra de empresas colombianas y obtuvo casi el mismo resultado, únicamente invirtiendo la Adaptabilidad por la Consistencia refiere el sentido de pertenecer a una institución hace que el trabajador se sienta a gusto en ella, desarrolle su actividad con alegría, ante cualquier situación que pudiera ser comprendido tal y como es comparando el estudio de Zelma Calderón (2013) estando en desacuerdo con el autor plasma que su estudio concluyó que los trabajadores no conocen la misión y visión de la organización por lo que no se puede tener un sentido de pertenencia lo cual afecta el rendimiento de cada uno dando como resultado el no cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la organización siendo un 69% de los colaboradores que no conocen la misión y visión y por consiguiente no la ponen en práctica. Tendiendo presente estas consideraciones y mostrando los resultados diferentes en esta investigación donde se empleó el mismo instrumento de medición DOCS, y concluyen que el valor del factor de involucramiento se mantiene por arriba de la media siendo la más valorada en conjunto de la dimensión Misión.

Chiavenato (2001) comenta que la interacción entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad, la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus; del mismo modo, el empleado responde con su trabajo y desempeño de sus tareas, de nueva cuenta en una investigación realizada por Calderon Zelma (2013) acerca de la cultura organizacional y estabilidad

laboral ella difiere con el autor ya que sus resultados muestran que el 77% de los colaboradores opinan que no se sienten comprometidos a dar buenos resultados en sus labores ya que no se da el proceso de reciprocidad entre organización y colaborador, por lo que se difiere con el autor ya que una minoría opina lo contrario siendo esta el 25% de colaboradores. Teniendo estos relevantes datos nuestros resultados basados en la investigación obtenidos por parte de los usuarios del Centro Acuático Olímpico Universitario la dimensión de seguridad es una de las más valoradas y refieren que los trabajadores mantienen un buen trato de servicio y sobre todo las dudas se resuelve al instante refiriendo la Empatía con valores por arriba la media.

En lo que respecta a los resultados de los usuarios utilizando en instrumento SERVQUAL, las dimensiones mejores valoradas fueron seguridad y empatía, resultados similares son los que encontró Murdifin Haming et al., 2019 en empresas minoristas donde indica que el elemento de fortaleza del comercio minorista consiste en las dimensiones de confiabilidad y seguridad. Y las partes débiles son las dimensiones tangibles y de empatía. De la misma manera, Aga y Safakli (2007) encontró que solo la empatía de las cinco dimensiones de SERVQUAL era estadísticamente significativa en relación con la satisfacción del cliente.

Resultados diferentes son los que se encontraron en el estudio de Fah y Kandasamy (2011), en la industria hotelera, encontró que los elementos tangibles es la dimensión más significativa en relación con la satisfacción del cliente.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

A partir de la investigación y aplicación de cuestionarios anteriores se concluye lo siguientes puntos de mayor importancia:

1. La cultura organización de los empleados del Centro Acuático Olímpico Universitario, está representada por el Involucramiento, entendido con el subsector de orientación al equipo, y por la misión se plasman las metas y objetivos establecidos por cada uno de los trabajadores y así lograr cumplirlos en tiempo y forma una vez que ya se hayan establecido dichos criterios a cumplir. La consistencia y la adaptabilidad se mantienen en una correlación positiva considerable y una correlación positiva muy fuerte respectivamente.

2. Los resultados obtenidos reflejan que el capital humano del Centro Acuático Olímpico Universitario muestran una excelente percepción de la cultura organizacional, y los usuarios muestran una Satisfacción excelente por parte de los empleados y servicios que prestan las instalaciones, los resultados mostrados indican que si la percepción de la cultura organización es positiva, los trabajadores se sentirán más satisfechos con sus labores a cumplir y, por lo tanto su desempeño laboral será excelente.

Para concluir, se puede referir que estudiar la cultura organizacional y satisfacción laboral en el contexto de centros o entidades deportivas, en este caso, en el Centro Acuático Olímpico Universitario de la Universidad Autónoma de Nuevo León, fue de gran utilidad ya que nos permitió abordar un nuevo campo de estudio poco trabajado, y así también dar a conocer cómo se comportan estas variables y de acuerdo a los cuestionarios aplicados en otras instituciones deportivas o centros

acuáticos, por lo que en esta investigación los resultados obtenidos fueron de valores positivos muy fuertes.

A partir de estos resultados, se recomienda continuar con el estudio de impacto que tiene la cultura organización y la satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en las diferentes entidades deportivas o centros acuáticos, tanto la perspectiva de los trabajadores de la dependencia y la mejor referencia y recomendación que podremos tener sería la de los usuarios, los cuales tienen la última palabra en cuanto a satisfacción.

Por ello, sugiero seguir investigando y aplicando cuestionarios para diagnosticar, conocer y mejorar la cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral.

REFERENCIAS

- Afthinos, Y., Theodorakis N. D. Y Nassis, P. (2005). Customers' Expectations Of Service In Greek Fitness Centers. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- Aga, M. and Safakli, O.V. (2007), "An empirical investigation of service quality and customer satisfaction in professional accounting firms: evidence from North Cyprus", *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 5 No. 3, pp. 84-98.
- Alexandris, K., Zahariadis, P., Tsorbatzoudis, C. Y Grouios, G. (2004). An Empirical Investigation Into The Role Of The Outcome Dimension In Measuring Perceived Service Quality In A Health Club Context. *International Journal Of Sport Management*, 5(3), 281-294.
- Bravo, M.J., Peiró, J.M. Y Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En J. Peiró Y F. Prieto (Eds.). Tratado De Psicología Del Trabajo, 1. La Actividad Laboral En Su Contexto. España: Ed. Síntesis S.A. 343-394. 3-611.
- Brunet L. El Clima De Trabajo En Las Organizaciones: Definición Diagnóstica Y Consecuencias. México: *Trillas*; 2004
- 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, 25-43.
- Calabuig, F.; Burillo, P.; Crespo, J.; Mundina, J.J.; Gallardo, L. Satisfacción, Calidad Y Valor Percibido En Espectadores De Atletismo Revista Internacional De Medicina Y Ciencias De La Actividad Física Y Del Deporte / *International Journal Of Medicine And Science Of Physical Activity And Sport*, Vol. 10, Núm. 40, Diciembre, 2010, Pp. 577-593

- Calderón-Hernández, G., Murillo-Galvis, S. M., Y Torres-Narváez, K. Y. (2003). Cultura Organizacional Y Bienestar Laboral. *Cuadernos De Administración*, 16(25), 109-137.
- Castro Suárez, M., & Feris Levy, T. (2012). *La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización* (Bachelor's thesis, Universidad de la Sabana).
- Cronin J. Y Taylor, S. (1994). Servperf Versus Servqual: Reconciling Performance-Based And Perceptions-Minus-Expectations Measurement Of Service Quality. *Journal Of Marketing*, 58, 125-131.
- Csikszentmihalyi, M. (2013). *Fluir (Flow): Una Psicología de la Felicidad*, España: KAIROS.
- Denison D. *Cultura Corporativa Y Productividad Organizacional*. Colombia: *Legis*; 1991
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward A Theory Of Organizational Culture And Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dorado, A. (2006). *Análisis De La Satisfacción De Los Usuarios: Hacia Un Nuevo Modelo De Gestión Basado En La Calidad Para Los Servicios Deportivos Municipales*. Toledo: Consejo Económico Y Social De Castilla-La Mancha.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar J. M., Y Gómez-Tafalla, A. M. (2016). Clima Organizacional Y Sector De Pertenencia: Un Análisis De La Percepción De Los Empleados De Entidades Deportivas. *Revista De Psicología Del Deporte*, 25(1), 73-76.
- Fah, L. K., & Kandasamy, S. (2011, June). An investigation of service quality and customer satisfaction among hotels in Langkawi. In *Proceedings of International conference on management (ICM 2011)* (pp. 731-749).
- Gálvez Ruiz P, *Cuestionario Para Evaluar La Calidad De Los Servicios Deportivos: Estudio Inicial De Las Propiedades Psicométricas*, Tesis Doctoral

Universidad De Málaga Facultad De Medicina, 2011, Servicio De Publicaciones De La Universidad De Málaga, *Lecturas: Educación Física Y Deportes*, Pags.294.

- Gotlieb, J.B., Grewal, D., Y Brown, S.W. (1994). Consumer Satisfaction And Perceived Quality: *Complementary Or Divergent Construct Journal Of Applied Psychology*, 79, 299-307.
- Grönroos, C. (1994). *Marketing Y Gestión De Servicios: La Gestión De Los Momentos De La Verdad Y La Competencia En Los Servicios*. Madrid: Editorial Díaz De Santos.
- Haming, M., Murdifi, I., Syaiful, A. Z., & Putra, A. H. P. K. (2019). The application of SERVQUAL distribution in measuring customer satisfaction of retails company. *Journal of Distribution Science*, 17(2), 25-34.
- Hightower, R., Brady, M. K. Y Baker, T. L. (2002). Investigating The Role Of The Physical Environment In Hedonic Service Consumption: An Exploratory Study Of Sporting Events. *Journal Of Business Research*, 55(9), 697-707.
- Maccallum, R. Y Austin, J. (2000). Applications Of Structural Equation Modeling In Psychological Research. *Annual Review Of Psychology*, 51, 201-226.
- Macintosh, E. Y Doherty, A. (2010). The Influence Of Organizational Culture On Job Satisfaction And Intention To Leave. *Sport Management Review*, 13, 106-117.
- Martínez, J. A. Y Martínez, L. (2008). La Medición De La Calidad Percibida En Servicios Deportivos; Un Enfoque En Primera Persona. *Revista Internacional De Medicina Y Ciencias De La Actividad Física Y El Deporte*, 8(31), 244-255.
- Morales, V., & Hernández, A. (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: conceptualización. *Retrieved May 15, 2016*.

- Rodríguez, A., Paz-Retamal, M., Lizana J. N., Y Cornejo, F. (2011). Clima Y Satisfacción Laboral Como Predictores Del Desempeño En Una Organización Estatal Chilena. *Salud & Sociedad*, 2(2), 219-234.
- Vargas Echeverría, S. L., & Flores Galaz, M. M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176.
- Vargas Q., Martha Elena; Aldana De V., Luz Ángela (2007) Calidad Y Servicio. Conceptos Y Herramientas. Universidad De La Sabana. Ediciones Ecoe. Bogotá, Colombia.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. Y Berry, L. L. (1992) Calidad Total En La Gestión De Servicios. Madrid: Díaz De Santos.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. Y Berry, L.L. (1985). "Problems And Strategic In Services Marketing". *Journal Of Marketing*, Vol. 49, Págs. 33-46.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. Y Berry, L.L. (1993). Calidad Total En La Gestión De Servicios. Madrid: Díaz De Santos.

ANEXOS

Anexo 1. Instrumentos de evaluación. *Cuestionario Denison Organizational Culture Survey*



Este cuestionario forma parte de una investigación sobre la cultura organizativa, la satisfacción de los trabajadores, realizada por la Facultad de Organización Deportiva, UANL.

INSTRUCCIONES PARA RELLENAR ESTA PARTE: Por favor, conteste a las siguientes preguntas con una "X" en la casilla que más se adecúe a su situación o con un número en el caso de la edad.

1. ¿Qué edad tiene? años 2. Indique su Género: Masculino Femenino

3. ¿Qué estudios tiene usted? (Señale sólo una, aquella de mayor nivel).

Sin estudios	1
Primaria	2
Secundaria Obligatoria	3
Técnico	4
Medio Superior (Preparatoria)	5
Superior (Licenciatura)	6
Superior (Licenciatura en Actividad Física y deportes y afines)	7
Posgrado	8

4. ¿En qué categoría profesional está trabajando actualmente?

Monitor/a	1
Coordinador/a de actividades y monitor	2
Servicios de mantenimiento de las instalaciones	3
Servicios de limpieza de las instalaciones	4
Servicios de administración/recepción	5
Servicios de gestión de las instalaciones	6

5. *INSTRUCCIONES PARA RELLENAR ESTA PARTE: Nos gustaría conocer su opinión en relación a la satisfacción del trabajo que usted realiza. ¿Podría decirnos el grado de acuerdo o desacuerdo? Relacione cada frase enumerada con un número de la escala adyacente teniendo en cuenta que el 1 supone estar muy insatisfecho y el 7 estar muy satisfecho. Rodee con un círculo la respuesta que considere correcta.*

	Máy insatisfecho	Insatisfecho	Poco insatisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Satisfecho	Máy satisfecho
1. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	1	2	3	4	5	6	7
3. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	1	2	3	4	5	6	7
4. El salario que usted recibe.	1	2	3	4	5	6	7

5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	1	2	3	4	5	6	7
6. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7. El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
8. La iluminación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
9. La ventilación de su lugar de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
10. La temperatura de su local de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
11. Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
12. Las oportunidades de promoción que tiene.	1	2	3	4	5	6	7
13. Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
14. La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4	5	6	7
15. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4	5	6	7
16. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	1	2	3	4	5	6	7
17. "Igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	1	2	3	4	5	6	7
18. El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4	5	6	7
19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
20. Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	1	2	3	4	5	6	7
21. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
22. El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4	5	6	7
23. La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	1	2	3	4	5	6	7

6. Nos gustaría conocer su opinión en relación a la organización/empresa en la que usted trabaja. ¿Podría decirnos el grado de acuerdo o desacuerdo con cada uno de los motivos? Valore de 1 a 5 cada uno de los aspectos, en los que tendremos en cuenta la siguiente equivalencia

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	1	2	3	4	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	1	2	3	4	5
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	1	2	3	4	5
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los	1	2	3	4	5

diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	1	2	3	4	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	1	2	3	4	5
9. Los grupos, y no los individuos, son los principales pilares de esta organización	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	1	2	3	4	5
12. Las capacidades del «banquillo» (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente	1	2	3	4	5
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	1	2	3	4	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	1	2	3	4	5
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	1	2	3	4	5
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan	1	2	3	4	5
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que riga la forma en que nos conducimos	1	2	3	4	5
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	1	2	3	4	5
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	1	2	3	4	5
21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	1	2	3	4	5
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»	1	2	3	4	5
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	1	2	3	4	5
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	1	2	3	4	5
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	1	2	3	4	5
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	1	2	3	4	5
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	1	2	3	4	5
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	1	2	3	4	5
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	1	2	3	4	5
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	1	2	3	4	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a los cambios del entorno	1	2	3	4	5
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas	1	2	3	4	5
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias	1	2	3	4	5
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	1	2	3	4	5

37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	1	2	3	4	5
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	1	2	3	4	5
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	1	2	3	4	5
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados	1	2	3	4	5
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	1	2	3	4	5
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»	1	2	3	4	5
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	1	2	3	4	5
47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	1	2	3	4	5
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	1	2	3	4	5
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	1	2	3	4	5
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	1	2	3	4	5
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	1	2	3	4	5
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1	2	3	4	5
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	1	2	3	4	5
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1	2	3	4	5
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	1	2	3	4	5
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	1	2	3	4	5
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	1	2	3	4	5
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	1	2	3	4	5
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4	5

Anexo 2. Instrumentos de evaluación

Cuestionario El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio



Universidad Autónoma de Nuevo León
Facultad de Organización Deportiva



Instrucciones: La presente encuesta es de carácter confidencial por lo cual no se te pedirán datos personales, a fin de cuidar tu integridad como usuario del Centro Acuático Olímpico Universitario, de igual manera se te pide seas lo más sincero posible a fin de detectar la calidad de servicio que se te brinda en el CENTRO ACUÁTICO OLÍMPICO UNIVERSITARIO y así poder identificar las áreas de oportunidad que existieran a fin de mejorarlas para tu satisfacción, preparación y conocimiento. La encuesta cuenta con preguntas a las cuales responderás de la siguiente manera 1 muy en desacuerdo, 7 muy de acuerdo y del 2 al 6 es un rango medio que puedes jerarquizar si no estás muy de acuerdo o en muy en desacuerdo. Lo anterior lo marcaras mediante una cruz en alguna de las casillas existentes para cada pregunta.

Edad:

Género: Masculino

Femenino:

Categoría:

Posición:

	Muy en desacuerdo							Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7		
1. Los servicios del Centro Acuático Olímpico Universitario en instalaciones con apariencia moderna.									
2. Las instalaciones del Centro Acuático Olímpico Universitario son visualmente atractivas.									
3. Los entrenadores y/o empleados del Centro Acuático Olímpico Universitario tienen una apariencia pulcra (limpia, adecuada).									
4. En los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario los elementos materiales relacionados con el servicio (pistas, instalaciones, canchas, aparatos, etc.) son visualmente atractivos.									
5. Cuando los servicios deportivos Centro Acuático Olímpico Universitario prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.									
6. Cuando un usuario tiene un problema, el personal del Centro Acuático Olímpico Universitario muestran un sincero interés en solucionarlo.									
7. Los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario realizan bien el servicio desde el principio.									
8. Los servicios deportivos Centro Acuático Olímpico Universitario cumplen el servicio en el tiempo prometido.									
9. Los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario insisten en no cometer errores.									

	Muy en desacuerdo					Muy de acuerdo	
	1	2	3	4	5	6	7
10. En los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario, los entrenadores y/o empleados comunican diariamente a los usuarios cuando concluirá las actividades en las que participan.	1	2	3	4	5	6	7
11. En los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario, los entrenadores y/o empleados ofrecen un servicio eficaz a los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
12. En los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario, los entrenadores y/o empleados siempre están dispuestos a ayudar a los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
13. En los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario, los entrenadores y/o empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
14. El comportamiento de los entrenadores y/o empleados de los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario transmite confianza a sus usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
15. Los usuarios de los servicios deportivos Centro Acuático Olímpico Universitario, se sienten seguros en su relación con la organización.	1	2	3	4	5	6	7
16. En los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario, los entrenadores y/o empleados son siempre amables con los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
17. En los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario, los profesores y/o empleados, tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
18. Los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario, dan a sus usuarios una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
19. Los servicios deportivos Centro Acuático Olímpico Universitario tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
20. Los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
21. Los servicios deportivos del Centro Acuático Olímpico Universitario se preocupan por los mejores intereses de sus usuarios.	1	2	3	4	5	6	7
22. Los entrenadores y/o empleados del Centro Acuático Olímpico Universitario comprenden las necesidades específicas de sus usuarios.	1	2	3	4	5	6	7

Anexo 3. Instrumentos de evaluación en electrónico

Cuestionario Denison Organizational Culture Survey

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScrwo6569g62h9NmBUTNF8G7Gtbw_s4n2gW5JIhwR2nt5JTPA/viewform?usp=sf_link

Anexo 4. Instrumentos de evaluación en electrónico.

Cuestionario de satisfacción S 20/23

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeiCHNRudCKyd9-aemuASBipU3Efb_ekmydWE94wXCVTN7yYQ/viewform?usp=sf_link

Anexo 5. Oficio para la aplicación de cuestionarios



MA. Jaime Segura Gómez
Coordinador General del Centro Acuático Olímpico Universitario
Presente.-

Reciba un cordial saludo de mi parte, me dirijo a usted con el fin de darle a conocer el proyecto de investigación que estamos desarrollando sobre **"Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en el Centro Acuático Olímpico Universitario"** Es una de las tendencias que actualmente ha recibido mucha atención científica, por ello, el estudio de la cultura organizativa y la satisfacción laboral debe ser un elemento integral de la gestión eficaz de las organizaciones prestadoras de servicios deportivos.

Esto requiere el conocimiento y desarrollo de medidas válidas que permitan una gestión eficiente y un abordaje desde una perspectiva científica, rigurosa y con ello intentar, un acercamiento hacia la influencia que tiene la cultura en la efectividad organizacional. Para dicha investigación le solicitamos su apoyo para aplicar dos instrumentos de evaluación (cuestionarios), ajustándose al horario que se establezca para la aplicación, por lo que agradecemos de antemano su colaboración.

Este proyecto está dirigido por la MC. Mireya Medina Villanueva profesora e investigadora y el Dr. Luis Alberto Dueñas Dorado profesor e investigador de la Facultad de Organización Deportiva. Los datos obtenidos serán utilizados solamente para dicha investigación tomando las medidas de seguridad pertinentes para proteger el anonimato, imagen y confidencialidad de todos los participantes. Si necesita más información de este estudio, por favor, no dude, en contactar con: MC. Mireya Medina Villanueva (Asesor de tesis) al correo mireya.medinavi@uanl.edu.mx. Agradeciéndole de antemano toda su colaboración, quedo de usted.

San Nicolás de los Garza, N.L., a 05 de agosto de 2022

Atentamente

Lic. Raúl Solís Bernal

*Recibido
Vance J.
5/8/22*

EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA



RC-PP-007
Rev: 00-08/17

Dirección de Servicio Social y Prácticas Profesionales

Evaluación de Desempeño de Prácticas Profesionales

Datos del alumno

Matrícula:	1562589
Nombre del Alumno:	Raúl Solís Bernal
Facultad:	Facultad de Organización Deportiva
Carrera:	MAFYD GESTIÓN DEPORTIVA.

Datos de la Empresa:

Empresa:	Programa Fútbol Americano "Atentivos Tigres" UANL
Departamento:	Coordinación Deportiva

Evaluación

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Asistencia	X			
Conducta	X			
Puntualidad	X			
Iniciativa	X			
Colaboración	X			
Comunicación	X			
Habilidad	X			
Resultados	X			
Conocimiento profesional de su carrera	X			

Dr. Jorge Valtés Cabillo

Firma, Nombre y puesto del jefe Inmediato

Sello de la Dependencia



PROGRAMA DE
FUTBOL
AMERICANO

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

LIC. RAÚL SOLIS BERNAL

Candidato para obtener el Grado de Maestría en Actividad Física y Deporte

Con Orientación en Gestión Deportiva

Tesina: “CULTURA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL COMO
PREDICTORES DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL CENTRO ACUÁTICO
OLÍMPICO UNIVERSITARIO”

Nací el 03 de mayo de 1995 en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, donde actualmente resido.

Mis padres son María Felipa Bernal Rodríguez y Raúl Solis Alvarado, soy el hijo mayor de 3 hermanos. Mi hermano Abraham Ignacio Solis Bernal y Ernesto Alejandro Solis Bernal de 23 y 17 años respectivamente.

Durante mi infancia en la educación básica fui un estudiante destacado académicamente y activo en el deporte, el baloncesto fue el deporte por el cual descubrí a mi corta edad, pasando por las diferentes disciplinas como lucha olímpica y levantamiento de pesas. Hasta que ingresé a la preparatoria #15 Unidad Madero ahí conocí el deporte por el cual gracias a ello he logrado construir un camino académico y laboral. El futbol americano me enseñó los diversos valores como la disciplina, responsabilidad y sobre todo el trabajo en equipo. gracias al futbol americano logré obtener una beca durante todo mi bachillerato, licenciatura y posgrado.

Mi trayecto en la preparatoria fue durante en el periodo 2010-2012, posteriormente ingrese a la Facultad de Organización Deportiva de la UANL, en la cual de nueva cuenta continuaría mi formación académica y practicando mi deporte favorito, en lo académico me pude desarrollar de manera profesional al acudir a realizar prácticas a las instituciones

educativas como maestro de educación física, acudiendo a congresos nacionales e internaciones así como los diferentes talleres y diplomados organizados por la Facultad.

Como he hecho mención inicio de esta autobiografía, el futbol americano me ofreció la oportunidad de prestar mis servicios como voluntario en el Programa de Futbol Americano “Auténticos Tigres” gracias a la invitación del Coach Ismael Reyes Villalpando “Coach Bola” y a cargo del Coordinador Defensivo de la Categoría Intermedia Ing. Alejandro Antonio Pagaza Salinas “Coach Pagaza” esto en el año 2013. Adquiriendo diversos conocimientos los cuales pondría en práctica durante mi carrera estudiantil, gracias a esto he conocido ciudades a lo largo del territorio mexicano y viajando al extranjero en partidos no oficiales, hasta el año 2017 donde egreso de licenciatura de la FOD y hasta la fecha se me permitió alistarme como trabajador oficial del PBFA.

Por otro lado, en el área laboral fuera del área deportiva he trabajado en diversas profesiones como mesero, guardia de seguridad en eventos especiales y sociales, guardaespaldas de diferentes artistas el cual no me arrepiento en ningún momento porque gracias a ello he logrado entender más a estos profesionistas.

Mi participación laboral dentro de las áreas deportivas ha sido un largo recorrido tal y como empezamos todos en esta carrera, desde marcar las líneas de un campo de juego, ser juez de diferentes disciplinas, maestro de educación física, auxiliar de docente en la preparatoria #15, así como llegar a ser Administrador de Gimnasio Municipal en el municipio de Pesquería, Nuevo León. Este último trabajo me incitó a seguir continuando mi vida estudiantil en el posgrado para lograr entender e identificar las necesidades de los trabajadores, así como también las necesidades de la comunidad que ingresa al recinto deportivo.

Actualmente estoy laborando en el departamento de scout y estadísticas, así como asistente de campo dentro del programa de futbol americano “Auténticos Tigres” UANL, a mando de las indicaciones del coordinador defensivo Dr. Jorge E. Valdez Calvillo “Coach Pelón” y del entrenador en jefe de liga mayor Dr. Juan A. Zamora Montemayor.

Aunado a eso, me encuentro trabajando en la Secretaria de Educación Pública ejerciendo como Prefecto en una Secundaria Técnica en el municipio de García, Nuevo León.

Hoy en día que redacto este trabajo de titulación, tengo una maravillosa esposa que me guía, cuida y protege en cada instante sobre la toma de decisiones de mi vida, mientras mi responsabilidad es cuidar y proteger de ella, así como a nuestro pequeño hijo.

Datos de contacto

Correo electrónico:

raulsolis007@hotmail.com

raul.solisbrn@uanl.edu.mx

¿Por qué corres peregrino? Calma ya tu fiebre, sabe más del camino la tortuga que la liebre, así que saborea lentamente, no vivió más aquel que vivió más, sino aquel que vivió plenamente.

Rafael Lechowski