

Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness

Pablo Gálvez-Ruiz*, Moisés Grimaldi-Puyana, Antonio Jesús Sánchez-Oliver**, Jesús Fernández-Gavira**, Jerónimo García-Fernández****

ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION: PSYCHOMETRIC PROPERTIES OF SCALE IN FITNESS CENTERS

KEYWORDS: Cultura corporativa, satisfacción laboral, industria de fitness, psicología organizacional

RESUMEN: Numerosos estudios indican la relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción en el trabajo. Por lo que las organizaciones con culturas organizativas adecuadas obtendrán ventajas competitivas. Por esta razón, destacar que se trata de una variable vital, especialmente en la búsqueda de satisfacción laboral del cliente interno en los centros deportivos. El objetivo de este estudio fue trabajar con un modelo de medida entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en centros de fitness. Se empleó el Culture Index for Fitness Organizations (CIFO) para la cultura organizacional y el Overall Job Satisfaction para la satisfacción laboral, evaluando las propiedades psicométricas a través de un análisis factorial exploratorio y confirmatorio. Para evaluar la fiabilidad y validez del modelo, se analizó la fiabilidad compuesta, la varianza media extractada, la validez convergente y discriminante. La muestra estuvo compuesta por 180 empleados (79 mujeres y 101 hombres) de centros de fitness. Los resultados muestran que el modelo de cultura organizacional y satisfacción laboral es adecuado, ofreciendo un ajuste satisfactorio tras la obtención de una estructura factorial bien definida. Por tanto, la escala utilizada cuenta con adecuadas propiedades psicométricas, permitiendo una evaluación fiable y válida de la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

La cultura es utilizada por teóricos organizacionales de maneras muy diversas debido a las diferentes formas de concebir tanto la organización como la cultura, contando así con múltiples definiciones (Maitland, Hills, y Rhind, 2015). La cultura organizacional actúa como sistema de control social y puede influir en las actitudes y comportamientos de los empleados a través de los valores y creencias que operan en una empresa (Kuslavan y Karamustafa, 2003). Por ello, las organizaciones que cuentan con una cultura participativa entre sus empleados tienen resultados superiores (Tojari, Skeikhalizadeh-Heris, y Zarei, 2011), al mantener a la organización unida y expresar los valores y creencias compartidas por sus miembros.

La importancia de la cultura organizacional puede llegar a influir de manera directa en los resultados económicos de las organizaciones así como en la satisfacción de los usuarios (Calderón-Hernández, Murillo-Galvis, y Torres-Narváez, 2003), convirtiéndose incluso en una variable vital para la búsqueda de la satisfacción del cliente interno en los centros deportivos (Bernabé, Campos-Izquierdo y González, 2016), aunque se debe prestar especial cautela ya que también interviene la tipología de organización deportiva (Escamilla-Fajardo, Núñez-Pomar, y Gómez-Tafalla, 2016).

La satisfacción laboral es entendida como el estado emocional sobre la percepción subjetiva de las experiencias laborales de los trabajadores, que afecta directamente a la

calidad del servicio prestado (Aamodt, 2010). Así, desde una perspectiva de desarrollo organizacional, mejorar la satisfacción laboral de los empleados supone mejorar las relaciones personales (Rodríguez, Paz-Retamal, Lizana, y Cornejo, 2011), así como la calidad percibida del cliente interno (Bernal-González, Pedraza-Melo, y Sánchez-Limón, 2015).

La cultura organizacional y la satisfacción laboral han estado vinculadas en la literatura académica (Lamentan, Fook, y Mohd, 2016). Del mismo modo que las organizaciones con una adecuada gestión de su cultura organizacional obtienen ventajas competitivas (Theriou y Chatzoglou, 2008) mejorando las actitudes y la motivación (Tinoco, Quispe, y Beltrán, 2014), también mejora la satisfacción laboral de sus trabajadores (Chatman y Flynn, 2001), y esta fiabilidad del personal sería uno de los criterios de recomendación de los socios de un club de fitness (Gonçalves, Biscaia, Correia, y Diniz, 2014).

Sin embargo, existe un déficit en la literatura en cuanto a modelos entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en centros de fitness españoles. En base a ello, el objetivo fue comprobar las propiedades psicométricas de un modelo de medida que incluye la cultura organizacional y la satisfacción laboral, aplicado en el contexto de los centros de fitness.

Método

Participantes

La muestra la formaron 180 empleados pertenecientes a 27 centros de fitness españoles (79 mujeres y 101 hombres). En cuanto a titulaciones académicas, el 32% tenían formación básica (ESO, BUP o COU), el 25% Técnico Medio-Superior en Actividad Física, el 25.6% Graduado o Licenciado en CCAFD y tan sólo el 17.4% contaban con un Máster. Del total, el 38.4% ($n = 66$) tenían un contrato de 20 horas máximo, el 20.9% ($n = 36$) un contrato de entre 21 a 30 horas, mientras que el 40.7% ($n = 70$) un contrato mayor a 30 horas a la semana.

Instrumentos

Se utilizó el Culture Index for Fitness Organizations (CIFO) de MacIntosh y Doherty (2010) compuesto por 13 ítems para evaluar la cultura organizacional. Para la satisfacción laboral se empleó el Overall Job Satisfaction (Warr, Cook, y Wall, 1979) formado por 16 ítems. Las respuestas se recogieron en una escala Likert de diez puntos (1, completamente en desacuerdo; 10, completamente de acuerdo). Los resultados indicaron valores satisfactorios de consistencia interna, concretamente $\alpha = .93$

para cultura organizacional y $\alpha = .94$ para satisfacción laboral. Para el uso de las dos escalas se siguió el proceso de traducción y adaptación descrito por Hambleton y Kanjee (1995).

Procedimiento

Tras contactar con cuatro cadenas de centros de fitness españoles que aceptaron participar en el estudio, se envió un link *on-line* con el cuestionario a la dirección de correo electrónico de los trabajadores, que contestaron voluntaria y anónimamente las preguntas. Las respuestas iban directamente a una base de datos específicamente diseñada para el presente estudio (*ad hoc*). Los datos fueron recogidos entre el 15 de noviembre y el 20 de diciembre de 2016.

Análisis de datos

Los datos fueron analizados utilizando el software SPSS 21.0. Se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) utilizando un procedimiento de componentes principales y rotación oblicua Oblimin, comprobando su pertinencia mediante el índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) y el Test de Esfericidad de Bartlett. La consistencia interna se evaluó mediante el alfa de Cronbach. El análisis factorial confirmatorio (AFC) permitió evaluar el modelo propuesto utilizando los siguientes índices: χ^2/gl , RMSEA, CFI, IFI y TLI. Excepto el índice RMSEA (valores inferiores a .08 indican un ajuste aceptable), valores superiores a .90 indican un adecuado ajuste (MacCallum y Austin, 2000). La fiabilidad y validez del modelo se analizó a través de la fiabilidad compuesta (FC), la varianza media extractada (AVE) y la validez discriminante.

Resultados

El índice KMO resultó adecuado (.92) y el Test de Esfericidad de Bartlett mostró significatividad ($p < .001$; $\chi^2(378) = 3966.96$), indicando que la factorización de los ítems era adecuada. En el AFE, se excluyó el ítem cinco ("*nuestro centro deportivo tiene muchos procedimientos para que el personal los lleve a cabo*") en la escala de cultura organizacional al mostrar un peso factorial inferior a .40 (Kerlinger y Lee, 2002) y los ítems dos ("*libertad para elegir mi propio método de trabajo*") y cuatro ("*reconocimiento que obtengo por el trabajo bien hecho*") de la escala de satisfacción laboral por mostrar cargas cruzadas. Además, el ítem uno de la escala de satisfacción laboral ("*condiciones físicas en el trabajo*") se eliminó debido a que no contenía respuestas. Los resultados mostraron una solución de tres factores para cultura organizacional (personal,

equipamiento y programa) y dos factores para satisfacción laboral (satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca), explicando el 71.69% de la varianza. El AFC realizado para el modelo de cinco factores, utilizando un procedimiento de máxima verosimilitud, mostró un ajuste aceptable: $\chi^2(266) = 592.36$ ($p < .001$); $\chi^2/gl = 2.23$; RMSEA = .08; CFI = .91; IFI = .91; TLI = .91.

Además, se asumió la consistencia interna para todos los factores, tras obtener valores de fiabilidad compuesta (FC) superiores a .70 (Hair, Black, Babin, y Anderson, 2009), en un rango entre .88 y .94. La varianza media extractada (AVE) mostró igualmente valores adecuados, en este caso superiores a .50 (Fornell y Larcker, 1981) en un rango entre .55 y .83, proporcionando evidencias de validez convergente. Adicionalmente la validez discriminante quedó demostrada, pues las correlaciones al cuadrado entre los factores no superaron los valores de AVE (tabla 1).

Discusión

El objetivo de este trabajo fue analizar las propiedades psicométricas de las escalas de cultura organizacional de MacIntosh y Doherty (2010) y satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall (1979), adaptadas al contexto de centros de fitness españoles. La consistencia interna de las escalas fue superior a la obtenida en los estudios originales, y el ajuste del análisis factorial confirmatorio sugiere buenas propiedades psicométricas que permiten considerar la herramienta como válida y fiable, lo que debe servir a los gestores deportivos a evaluar a sus equipos de trabajo.

La óptima gestión de los recursos humanos fomenta la creación de ventajas competitivas (Beltrán, Roca, Escrig, y Bou,

2008), pero además tanto la cultura organizacional como la satisfacción laboral son determinantes para los resultados de la organización. En este sentido, crear un ambiente de trabajo donde el grupo esté unido y se relacionen entre sí y con los clientes ayuda a combatir los problemas de retención (MacIntosh y Doherty, 2010). Este tipo de relaciones crean un ambiente cálido y acogedor tanto en las instalaciones como en las actividades, pero para ello es necesaria la implicación de todo el equipo interno (Alexandris y Palialia, 1999). Además, el reconocimiento de los logros del equipo refuerzan el sentimiento de apego a la organización así como un sentido de comunidad (Taylor, Doherty, y McGraw, 2008), y el mantenimiento de un equipo de trabajo estable favorece la identificación de los clientes con el servicio dada la proximidad entre ellos en la prestación del servicio.

Como principal limitación se encuentra el escaso número de participantes, destacando aquí la escasez de información sobre el perfil del personal que trabaja en este sector (MacIntosh y Doherty, 2010), por lo que futuras investigaciones deben buscar una mayor participación que facilite además el estudio en los distintos puestos de trabajo e incluso la formación o experiencia en el sector. En esta línea, sería interesante ampliar también el número de centros de fitness, estableciendo además otras variables más específicas en relación a los resultados de la organización, como serían los modelos de dirección y liderazgo, con el objetivo de identificar modelos que faciliten la retención de los clientes en un modelo de negocio con alta rotación.

Tabla 1. Fiabilidad compuesta, varianza media extractada y validez discriminante

Variables	FC	AVE	CO1	CO2	CO3	SL1	SL2
			.69	.51	.79	.74	.82
CO1	.90	.68	1.00				
CO2	.94	.83	.50	1.00			
CO3	.88	.61	.61	.45	1.00		
SL1	.88	.55	.53	.33	.38	1.00	
SL2	.93	.66	.50	.35	.32	.50	1.00

Nota: CO1: personal; CO2: equipamiento; CO3: programa; SL1: satisfacción intrínseca; SL2: satisfacción extrínseca; FC: fiabilidad compuesta; AVE: varianza media extractada;

ORGANIZATIONAL CULTURE AND JOB SATISFACTION: PSYCHOMETRIC PROPERTIES OF SCALE IN FITNESS CENTERS

KEYWORDS: Corporate culture, job satisfaction, fitness industry, organizational psychology.

ABSTRACT: Numerous studies indicate the significant relationship between organizational culture and job satisfaction. So organizations with appropriate organizational cultures gain competitive advantages. For this reason, it should be noted that this is a vital variable, especially in the search for job satisfaction of the internal customer in sports centers. The objective of this study was to work with a test model between organizational culture and job satisfaction in fitness centers. The Culture Index for Fitness Organizations (CIFO) was used for organizational culture and Overall Job Satisfaction for job satisfaction, evaluating the psychometric properties through an exploratory and confirmatory factor analysis. To evaluate the reliability and validity of the model, we analyzed the composite reliability, the average variance extracted, and the convergent and discriminant validity. The sample consisted of 180 employees (79 women and 101 men) from fitness centers. The results showed that the organizational culture and job satisfaction model is adequate, offering an adequate goodness-of-fit after obtaining a well-defined factor structure. Therefore, the scale used has adequate psychometric properties, allowing a reliable and valid assessment of organizational culture and job satisfaction.

Referencias

- Aamodt, M. G. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional. Un enfoque aplicado*. México: Thomson Paraninfo.
- Alexandris, K. y Palialia, E. (1999). *Measuring customer satisfaction in fitness centers in Greece: An exploratory study*. *Managing Leisure*, 4, 218-228.
- Beltrán, I., Roca, V., Escrig, A., y Bou, J. C. (2008). *Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance*. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Bernabé, B., Campos-Izquierdo, A., y González, M. (2016). *Job satisfaction of sport and physical activity instructors in Spain according to gender and age*. *South African Journal of Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 38(1), 1-12.
- Bernal-González, I., Pedraza-Melo, N. A., y Sánchez-Limón, M. L. (2015). *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19.
- 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.
- Chatman, J. A. y Flynn, F. J. (2011). *The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams*. *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- 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.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gonçalves, C., Biscaia, R., Correia, A., y Diniz, A. (2014). *An examination of intentions of recommending fitness centers by user members*. *Motriz. The Journal of Physical Education*, 20(4), 384-391.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., y Anderson, R. (2009). *Multivariate data analyses (7ª ed.)*. New York: Prentice Hall.
- Hambleton, R. K. y Kanjee, A. (1995). *Increasing the validity of cross-cultural assessments: Use of improved methods for test adaptations*. *European Journal of Psychological Assessment*, 11(1), 147-157.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw-Hill.
- Kusluvan, Z. y Karamustafa, K. (2003). *Organizational culture and its impacts on employee attitudes and behaviors in tourism and hospitality organizations*. En S. Kusluvan (Ed.), *Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry* (pp. 453-485). New York: Nova Science Publishers.
- Lamentan, A., Fook, C. Y., y Mohd, N. (2016). *The Relationship Between Learning Culture and High Performance and Productivity Culture with Job Satisfaction: A Study Among Employees in One Public Organization in Sarawak*. Malaysia: Springer.
- 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.
- Maitland A., L. A. Hills, L. A., y Rhind D. J. (2015). *Organisational culture in sport. A systematic review*. *Sport Management Review*, 18(4), 501-516.
- 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.
- Taylor, T., Doherty, A., y McGraw, P. (2008). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Theriou, N. y Chatzoglou, P. (2008). *Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management*. *European Business Review*, 20(3), 185-207.
- Tinoco, O., Quispe, C., y Beltrán V. (2014). *Cultura organizacional y satisfacción laboral en la facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria*. *Revista de la Facultad de Ingeniería Industrial*, 17(2), 56-66.

- Tojari, F., Sheikhalizadeh-Heris, M., y Zarei, A. (2011). *Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations*. *African Journal of Business Management*, 5(21), 8634-8641.
- Warr, P. B., Cook, J., y Wall, T. D. (1979). *Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being*. *Journal of Occupational Psychology*. 52, 129-148.