

Cita: Medina-Rodríguez, R. E., Ceballos-Gurrola, O., Reyes-Robles, M., Sánchez-Félix, D. y Ramos-Carranza, I. G. (2025). Factores determinantes en la satisfacción laboral de trabajadores en una entidad deportiva. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 25(3), 179-193.

Factores determinantes en la satisfacción laboral de trabajadores en una entidad deportiva

Determining factors in the job satisfaction of workers in a sports organization

Factores determinantes da satisfação profissional dos trabalhadores de uma organização desportiva

Medina-Rodríguez, Rosa Elena¹, Ceballos-Gurrola, Oswaldo¹, Reyes-Robles, Marina², Sánchez-Félix, Daniel², Ramos-Carranza, Isela Guadalupe³.

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, México; ²Universidad Estatal de Sonora, México; ³Universidad de Colima, México

RESUMEN

El objetivo del presente estudio fue analizar los factores que influyen en el grado de satisfacción de los trabajadores en una entidad deportiva, considerando sus características personales y condiciones laborales. La investigación se llevó a cabo con la participación de 187 trabajadores, de los cuales un 75.4% eran hombres y 24.6% mujeres, con una edad promedio de 40.18 ± 11.39 . Se empleó la encuesta de satisfacción de trabajadores con seis factores y 28 ítems. Los resultados mostraron que los factores organización del trabajo ($3.34 \pm .59$) y la valoración global ($3.45 \pm .52$) recibieron las valoraciones más altas, indicando una satisfacción moderada entre los trabajadores. Por otra parte, no se encontraron diferencias significativas en función del género ($p > .05$). Respecto a la edad, se observaron diferencias significativas únicamente en el factor lugar de trabajo, siendo los trabajadores $>$ de 56 años ($Mdn = 3.67$, $IQR = .66$) los más satisfechos. Además, los trabajadores con educación de bachillerato ($Mdn = 3.80$, $IQR = .40$) mostraron mayor satisfacción en la valoración de su trabajo. En cuanto a las áreas laborales, no se reportaron diferencias significativas ($p > .05$). Asimismo, mediante un análisis de conglomerados se identificaron tres perfiles distintos de trabajadores, siendo el grupo de mujeres jóvenes con estudios universitarios el menos satisfecho, y el de adultos mayores del área de infraestructura, el más satisfecho. Finalmente, el estudio identificó áreas de mejora, como la optimización de recursos materiales, seguridad e higiene laboral, así como las oportunidades de promoción y retribución económica.

Palabras clave: Satisfacción del trabajador, organizaciones deportivas, gestión del deporte, servicios deportivos, características personales.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the factors influencing job satisfaction among employees in a sports organization, considering their personal characteristics and working conditions. The research included a total of

187 employees, of whom 75.4% were men and 24.6% were women, with a mean age of 40.18 ± 11.39 years. A job satisfaction survey comprising six factors and 28 items was administered. The results indicated that the highest-rated factors were work organization (3.34 ± 0.59) and overall evaluation (3.45 ± 0.52), suggesting a moderate level of satisfaction among employees. Additionally, no significant differences were observed based on gender ($p > 0.05$). Regarding age, significant differences were found only in the workplace factor, with employees over 56 years old ($Mdn = 3.67$, $IQR = 0.66$) reporting the highest satisfaction. Moreover, employees with a high school education ($Mdn = 3.80$, $IQR = 0.40$) exhibited greater satisfaction in job evaluation. No significant differences were reported across job areas ($p > 0.05$). Similarly, through a cluster analysis, three distinct worker profiles were identified, with the group of young women with university education being the least satisfied, and the group of older adults in the infrastructure area being the most satisfied. Finally, the study identified areas for improvement, including the optimization of material resources, enhancements in occupational safety and hygiene, and better opportunities for promotion and financial compensation.

Keywords: employee satisfaction, sports organizations, sport management, sports services, personal characteristics.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar os fatores que influenciam o grau de satisfação dos trabalhadores de uma organização desportiva, considerando as suas características pessoais e condições de trabalho. A pesquisa foi realizada com a participação de 187 trabalhadores, sendo 75.4% homens e 24.6% mulheres, com média de idade de $40,18 \pm 11,39$ anos. Foi utilizado o questionário de satisfação do trabalhador, composto por seis fatores e 28 itens. Os resultados mostraram que os fatores “organização do trabalho” ($3.34 \pm 0,59$) e “avaliação global” (3.45 ± 0.52) receberam as classificações mais elevadas, indicando uma satisfação moderada dos trabalhadores. Por outro lado, não foram encontradas diferenças significativas em função do género ($p > .05$). No que diz respeito à idade, foram observadas diferenças significativas apenas no fator “local de trabalho”, sendo os trabalhadores com mais de 56 anos ($Mdn = 3.67$, $IQR = 0.66$) os mais satisfeitos. Além disso, os trabalhadores com o ensino secundário ($Mdn = 3.80$, $IQR = 0.40$) apresentaram maior satisfação na avaliação do trabalho. Em termos de áreas de trabalho, não foram registadas diferenças significativas ($p > .05$). Da mesma forma, por meio de uma análise de conglomerados, foram identificados três perfis distintos de trabalhadores, sendo o grupo de mulheres jovens com ensino superior o menos satisfeito, e o de adultos mais velhos na área de infraestrutura o mais satisfeito. Por fim, o estudo identificou áreas de melhoria, como a otimização dos recursos materiais, o aprimoramento da saúde e segurança no trabalho, bem como a ampliação de oportunidades de promoção e retribuição económica.

Palavras chave: Satisfação dos trabalhadores, organizações desportivas, gestão do desporto, serviços desportivos, características pessoais.

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral ha sido objeto de diversos estudios que, a lo largo de las últimas décadas, han dado lugar al desarrollo de enfoques, teorías y modelos destinados a comprender su naturaleza y sus implicaciones (Naru, 2018). En este sentido, la evidencia empírica acumulada durante este tiempo sugiere que los enfoques, teorías y modelos desarrollados resultan útiles para explicar, comprender y predecir este fenómeno (Judge y Zapata, 2015), así como favorecer una mejor dinámica en el entorno organizacional contemporáneo (Reshma y Velmurugan, 2024; Zamora-Rodríguez et al, 2025).

Actualmente, la satisfacción de los trabajadores toma especial relevancia dentro de las organizaciones de distintas áreas, incluidas las entidades del ámbito deportivo (Bastidas-Alcívar et al., 2020; Bernabé et al, 2017; Sánchez-Alcaraz et al., 2014), ya que influye de manera integral en la gestión del recurso humano y al bienestar de las personas. Por ello, resulta esencial identificar sus necesidades, realizar una evaluación continua y adaptar las

Satisfacción laboral en entidad deportiva

políticas laborales para responder a las necesidades cambiantes de los empleados, lo que a su vez contribuye al crecimiento sostenible y al bienestar general (Afrin et al., 2023; Divya y Bhavikatti, 2024). De hecho, se ha observado que adecuar las políticas organizacionales ante factores estresores y el compromiso pueden mejorar la satisfacción (Jung et al., 2024). En este sentido, Oh et al. (2023) destacan que una buena dirección de los líderes desempeña un papel fundamental en la satisfacción laboral. Esto resalta la necesidad de comprender la realidad de los trabajadores y los factores que afectan su actitud hacia el trabajo (Díaz-Dumont et al., 2023). Esto incluye tanto condiciones objetivas como percepciones personales del entorno laboral (Yang et al., 2023). En este contexto, existen condiciones laborales en las cuales los factores de satisfacción laboral actúan de cara a fortalecer la actitud del personal, vinculados con emociones positivas en el trabajo denominados factores de motivación, mientras que las vinculadas con emociones negativas o de insatisfacción se les denomina factores de higiene (Baluyos et al., 2019). Estos factores hablan de las personas, permitiendo conocer a través de ellos lo que siente el trabajador, lo que opina sobre su actividad laboral, la percepción de la organización, sus relaciones interpersonales, su desempeño, sus actividades asignadas, el grado de responsabilidad adquirida, entre otros (Sánchez-Sellero, 2021). Según Romero (2015), la satisfacción laboral se compone de factores clave como la remuneración, la naturaleza del trabajo, las relaciones interpersonales y la seguridad en el empleo. Por otra parte, García (2015), la describe como el estado afectivo o emocional del individuo hacia su actividad laboral, mientras que Atalaya (2015), sostiene que implica el comportamiento organizacional del trabajador, destacando la necesidad de considerar los aportes de la psicología organizacional, particularmente en relación con las actitudes laborales. Por último, Robbins y Coulter (2014) definen la satisfacción laboral como la valoración subjetiva que los individuos realizan en función de los eventos y condiciones de su entorno laboral.

Aunque es posible adoptar una concepción unitaria y general de la satisfacción laboral, no se puede negar que se trata de una actitud global hacia el trabajo, cuyas causas son multidimensionales (González et al., 2011). En este sentido, la satisfacción del trabajador está relacionada con la experiencia que vive dentro de la organización, la cual influye en su percepción y, a su vez, se traduce en un componente emocional que impacta su conducta (Abrajan et al., 2009). Por lo tanto, esto significa que las emociones de los empleados, como su nivel de satisfacción o felicidad, inciden significativamente en sus actitudes y comportamientos en el entorno laboral (Mugira, 2022).

A pesar de las innumerables definiciones existentes acerca de satisfacción laboral, los autores González et al. (2011) sostienen que es factible clasificar estas experiencias desde dos perspectivas distintas. La primera las concibe como un estado emocional, sentimiento o respuesta afectiva en relación con el trabajo; mientras que la segunda las interpreta como el resultado de una comparación entre las expectativas previas o los resultados actuales del puesto y los beneficios que realmente proporciona el empleo. En consecuencia, las organizaciones, conscientes de la importancia de contar con trabajadores satisfechos, se enfocan en una gestión administrativa adecuada, con políticas claras orientadas a reducir la insatisfacción laboral y mejorar el rendimiento del personal (Ríos, 2024). De este modo, buscan promover un ambiente laboral positivo que mantenga al personal contento (Saavedra-Meléndez y Delgado-Bardales, 2020). Muchas organizaciones intentan alcanzar este propósito mediante la intervención en las condiciones del entorno físico, los elementos tangibles o las características inherentes a la tarea (Bòria-Reverter et al., 2012).

Por lo expuesto, el nivel de satisfacción laboral puede influir significativamente en la cantidad y calidad del desempeño de los individuos en sus respectivos puestos de trabajo. En este sentido, la satisfacción laboral se ha consolidado como un indicador clásico al que se recurre cuando se pretende evaluar la actitud general de los integrantes de una organización (González et al., 2013). Por lo que el propósito de las organizaciones es crecer, lo que implica no solo enfocarse en los resultados, sino también en conocer y valorar a las personas que laboran dentro de ellas. Este enfoque conlleva reconocer la importancia del capital humano y, para ello, resulta esencial considerar el punto de vista de los trabajadores y el grado de satisfacción laboral que experimentan (Abrajan et al., 2009; Bernal-González et al., 2015). En este sentido, al considerar a las personas como la base para lograr la competitividad, se vuelve imprescindible contar con un personal idóneo y motivado, ya que estos factores influyen directamente en el desempeño y repercuten positivamente en los resultados organizacionales (Khahro et al., 2023; Licandro et al., 2022; Sánchez y García 2017).

Para reforzar el estudio, se llevó a cabo una revisión de la literatura científica, identificando múltiples estudios orientados a analizar la satisfacción laboral y los factores que contribuyen a su generación (González-Bravo et al., 2022; Jun y Cai, 2010). Un estudio reciente señala que la gestión del talento y el compromiso son clave para la generación de la satisfacción (Sinisterra et al., 2024). Asimismo, se han encontrado autores que estudian de manera conjunta las características personales y laborales (Ayestarán y Valencia, 2010; Franek y Večeřa, 2008). Según expresa Aznar-Ballesta y Vernetta-Santana (2023) las características personales, tales como la edad, el género y el nivel educativo, entre otras, se reconocen como factores que influyen en la satisfacción laboral. Por otro lado, diversas investigaciones han centrado su atención en examinar las complejas interrelaciones con la motivación y diferentes tipos de recompensas (Ali y Anwar, 2021; Stefurak et al., 2020). Por otra parte, Putra y Mardikaningsih (2022) mencionan que existen factores importantes para lograr la satisfacción laboral, entre los cuales se encuentran los trabajos que proporcionan desafíos desde el aspecto mental, la adecuación de las recompensas, las condiciones de trabajo y el respaldo de los compañeros de trabajo.

Por otra parte, existen pocas investigaciones recientes sobre la satisfacción laboral, que destacan la importancia de comprender las diferentes áreas en contextos deportivos (Bastidas-Alcívar et al., 2020), y como impactan en la motivación, el rendimiento y la calidad del servicio en organizaciones deportivas. Por un lado, el estudio de González et al. (2022), que elaboraron una revisión sistemática sobre la existente información científica de la satisfacción laboral percibida por los trabajadores de organismos deportivos. Grimaldi-Puyana et al. (2017) exploraron la satisfacción laboral de los trabajadores de actividades deportivas y recreativas en el turismo activo. Aznar-Ballesta y Vernetta-Santana (2023) estudiaron la influencia del perfil profesional y satisfacción laboral de técnicos deportivos, Bernabé et al. (2017) estudiaron la satisfacción laboral de los monitores de fitness y sus características personales, y Gutiérrez-Caballero et al. (2024) estudiaron la relación entre liderazgo, fortalezas psicológicas y satisfacción laboral en entrenadores. De forma similar, Reynoso-Sánchez et al. (2024) destacaron que el liderazgo y la competencia del entrenador favorecen su bienestar y satisfacción en el trabajo. Por otra parte, el estudio de Bastidas-Alcívar et al. (2020) buscó determinar el grado de satisfacción laboral en monitores del sector deportivo. Sidera et al. (2019) investigaron la satisfacción laboral del cliente interno en recintos deportivos públicos y privados. Otra investigación por Kroupis et al. (2019) evaluaron la satisfacción laboral de profesores griegos en educación física. Una vez expuesto lo anterior, el objetivo del presente estudio fue analizar los factores que influyen en el grado de satisfacción de los trabajadores en una entidad deportiva, considerando sus características personales (sexo, edad, nivel de estudios y área laboral) y condiciones laborales (factores/dimensiones).

MATERIAL Y MÉTODOS

Diseño

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y comparativo, ya que analiza la relación entre variables sin manipularlas, con un diseño no experimental y de corte transversal, lo que implica la recolección de datos en un solo momento (Ato et al., 2013).

Participantes

El estudio se realizó en una entidad deportiva ubicada en el municipio de Hermosillo, Sonora, México. La población de estudio estuvo conformada por 364 trabajadores de la Comisión Estatal de Deportes de Sonora (CODESON). La muestra seleccionada, con un error de $\pm 5\%$ y un intervalo de confianza del 95%, incluyó a 187 trabajadores, de los cuales el 75.4% fueron hombres y el 24.6% mujeres, con una media de edad de 40.18 años ($DT= 11.39$). La mayoría de los participantes pertenecía al grupo etario de 26 a 35 años (29.4%), seguido por los de 36 a 45 años (26.2%) y 46 a 55 años (19.3%). En cuanto al nivel educativo, el 42.2% tenía estudios de licenciatura, el 15.0% secundaria y bachillerato, mientras que el resto contaba con formación primaria, técnica y posgrado como se muestra en la Tabla 1.

Satisfacción laboral en entidad deportiva

Tabla 1

Distribución de la muestra de trabajadores de CODESON

Distribución según género		Distribución según edad		Distribución según nivel de estudios	
Hombre	75.4%	De 18 a 25 años	12.8%	Primaria	4.3%
Mujer	24.6%	De 26 a 35 años	29.4%	Secundaria	15.0%
		De 36 a 45 años	26.2%	Bachillerato	15.0%
		De 46 a 55 años	19.3%	Técnica	12.3%
		> de 56 años	12.3%	Licenciatura	42.2%
				Posgrado	11.2%

Nota: $n = 187$

Instrumentos

Se empleó la Encuesta de Satisfacción de Trabajadores adaptada al contexto mexicano (Medina et al., 2009). El instrumento consta de 28 ítems, organizados en seis factores: lugar de trabajo (tres ítems, “La facilidad de disponer de espacio para trabajar”), recursos materiales (tres ítems, “Oportunidad de facilidad de disponer de los recursos necesarios para realizar su trabajo”), seguridad e higiene (seis ítems, “La forma en que la entidad deportiva tiene en cuenta la ergonomía y funcionalidad en su puesto de trabajo”), organización del trabajo (cinco ítems, “Con la delimitación de funciones de su puesto de trabajo”), reconocimiento (cinco ítems, “Con la retribución económica que recibe respecto a puestos similares al suyo en otras organizaciones”) y valoración de su trabajo (seis ítems, “Indique si sus expectativas personales están satisfechas con el trabajo que realiza”). Las respuestas se obtuvieron mediante una escala de tipo Likert de cuatro puntos, (1 = nada satisfecho a 4 = muy satisfecho). Siguiendo la estructura original de la escala, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC), realizado con AMOS. Este análisis confirmó la validez del modelo, mostrando índices de bondad de ajuste satisfactorios ($\chi^2/gl = 1.29$, CFI = 0.99, TLI = 0.99, RMSEA = 0.03). Asimismo, la fiabilidad del instrumento se evaluó a través de los coeficientes alfa de Cronbach, obteniendo valores entre 0.84 y 0.89, lo que indica una consistencia interna adecuada (Reyes-Robles et al., 2018).

Procedimiento

Una vez obtenida la autorización de la dirección de la entidad deportiva para la aplicación del instrumento, un grupo de encuestadores capacitados en técnicas de recolección de datos acudió a cada una de las áreas de trabajo. Durante su visita, explicaron el objetivo del estudio, describieron el contenido de la encuesta y detallaron el procedimiento para su correcto cumplimiento, invitando a los participantes a consultar cualquier duda sobre los ítems. Con el fin de facilitar la comprensión del proceso, se informó a los participantes que su participación era completamente voluntaria, y que los datos recopilados serían tratados de manera responsable, garantizando el anonimato y la confidencialidad de la información. Además, se les detalló que su participación implicaba el consentimiento informado, el cual fue obtenido de manera explícita antes de completar la encuesta. Asimismo, este estudio se llevó a cabo cumpliendo con las Normas de Ética en la Investigación en Ciencias del Deporte y del Ejercicio (Harriss et al., 2019). Es importante señalar que el cuestionario fue autoadministrado con presencia del encuestador.

Análisis estadístico

Una vez tabulados los datos, el análisis se llevó a cabo utilizando el paquete estadístico SPSS v27. Se realizó un análisis descriptivo que incluyó el cálculo de frecuencias y porcentajes para las categorías relacionadas con la identificación personal de la muestra, así como la media (M) y la desviación estándar (DT) y la variabilidad de las respuestas de cada uno de los factores. Una vez completada la estadística descriptiva, se procedió al análisis inferencial para verificar la existencia de diferencias significativas entre las valoraciones. Para ello, se evaluó si la variable cuantitativa seguía una distribución normal. La prueba de Kolmogorov-Smirnov ($K-S$) indicó que todos los

valores del estadístico p fueron menores a 0.01, lo que sugiere que las variables analizadas no siguen una distribución normal. En consecuencia, las diferencias se analizaron mediante pruebas no paramétricas, utilizando la prueba U de Mann-Whitney y la prueba de Kruskal-Wallis. Se aplicó la prueba post hoc de Dunn con corrección de Bonferroni para identificar diferencias significativas entre los grupos. Adicionalmente, se realizó un análisis de clúster para explorar agrupaciones naturales de datos, y un MANOVA para examinar diferencias multivariadas entre los grupos.

RESULTADOS

Tras el análisis y de acuerdo con los datos obtenidos referente a los seis factores del instrumento, como se aprecia en la Tabla 2, se observó que los factores relacionados con la valoración de su trabajo ($3.45 \pm .51$) y organización en el trabajo ($3.34 \pm .59$), fueron los que registraron las valoraciones más altas. Por otro lado, el factor de recursos materiales obtuvo la valoración más baja ($2.88 \pm .84$). Es importante señalar que, aunque un 32% de los trabajadores se muestran satisfechos con el espacio asignado para su labor, el 47% expresa insatisfacción con los recursos materiales proporcionados, mientras que un 37% se muestra insatisfecho con las condiciones de seguridad e higiene en el entorno de trabajo. En cuanto a la organización, el 43% de los trabajadores indicaron estar algo satisfechos. En relación con el reconocimiento del trabajo, los niveles de satisfacción son bajos, ya que un 33% se muestra poco satisfecho y un 28% algo satisfecho.

Tabla 2
Grado de satisfacción del trabajador

Factores	M	DT	Grado de satisfacción (%)			
			Nada	Poco	Algo	Muy
Lugar de trabajo	3.24	.74	18	26	24	32
Recursos materiales	2.88	.84	16	47	19	18
Seguridad e higiene	3.05	.64	18	37	26	19
Organización en el trabajo	3.34	.59	14	26	43	17
Reconocimiento	3.08	.66	18	33	28	21
Valoración de su trabajo	3.45	.51	13	28	35	24

Nota: N = 187. M = Media; DT = Desviación típica.

Dentro de las características personales, el sexo no tiene un impacto en la satisfacción laboral. Según se observa en la Tabla 3, no se encontraron diferencias significativas en ninguno de los factores evaluados ($p > .05$). Esto sugiere que el sexo no influye en la percepción de satisfacción laboral. Tanto hombres como mujeres reportaron niveles similares en aspectos clave como el reconocimiento, la valoración de su trabajo, las condiciones laborales, el lugar de trabajo, la organización en el trabajo y los recursos materiales.

Tabla 3
Satisfacción del trabajador en función del género

Factores	Género		U de Mann-Whitney	Z	p
	Hombre (N = 141)	Mujer (N = 46)			
Lugar de trabajo	3.33[1.00]	3.33[1.00]	3050.500	.619	.536
Recursos materiales	3.00[1.33]	3.00[1.66]	3216.000	.086	.932
Seguridad e higiene	3.00[1.16]	3.00[0.70]	3077.500	.522	.602
Organización en el trabajo	3.60[0.80]	3.40[0.85]	3046.000	.623	.533
Reconocimiento	3.20[0.80]	3.00[1.20]	2845.000	1.257	.209
Valoración de su trabajo	3.60[0.80]	3.80[1.00]	2879.500	1.162	.245

Satisfacción laboral en entidad deportiva

En la Tabla 4 se muestra la comparación de las valoraciones entre los grupos de edad, observando únicamente diferencias significativas con el factor Lugar de trabajo ($H_{(4)} = 12.48$, $p < .015$, $\epsilon^2 = .044$). El análisis post hoc mostró que los trabajadores de 26 a 35 años ($Mdn = 3.00$, $IQR = 1.00$) reportaron una menor satisfacción en comparación con los mayores de 56 años ($Mdn = 3.67$, $IQR = 0.66$).

Tabla 4

Satisfacción del trabajador en función del grupo de edad

Factores	De 18 a 25	De 26 a 35	De 36 a 45	De 46 a 55	> de 56	<i>H</i>	<i>P</i>
	<i>M(IQR)</i>	<i>M(IQR)</i>	<i>M(IQR)</i>	<i>M(IQR)</i>	<i>M(IQR)</i>		
Lugar de trabajo	3.33[1.00]	3.00[1.00]*	3.66[1.00]	3.33[1.33]	3.67[0.66]	12.286	.015
Recursos materiales	3.00[0.66]	3.00[1.33]	3.00[2.00]	3.00[1.66]	3.33[0.83]	5.185	.269
Seguridad e higiene	3.00[0.83]	3.00[0.66]	3.00[1.20]	3.00[1.33]	3.33[0.75]	3.874	.423
Organización en el trabajo	3.00[1.00]	3.50[1.00]	3.40[0.60]	3.60[1.00]	3.80[0.40]	8.588	.072
Reconocimiento	3.00[0.60]	3.00[1.00]	3.00[0.80]	3.20[1.50]	3.60[0.90]	5.041	.283
Valoración de su trabajo	3.40[0.40]	3.50[0.95]	3.60[1.00]	3.80[1.00]	3.80[0.40]	8.102	.088

Por otro lado, la Tabla 5 muestra diferencias significativas en función del nivel de estudio respecto al factor de valoración de su trabajo ($H_{(5)} = 12.509$, $p < .028$, $\epsilon^2 = 0.040$). Específicamente, el grupo con educación preparatoria ($Mdn = 3.80$, $IQR = 0.40$) reportó una mayor satisfacción en comparación con el grupo con estudios de licenciatura ($Mdn = 3.40$, $IQR = 0.80$).

Tabla 5

Satisfacción del trabajador en función del nivel de estudios

Factores	Primaria	Secundaria	Preparatoria	Técnica	Licenciatura	Posgrado	<i>H</i>	<i>p</i>
Lugar de trabajo	3.50[1.00]	3.67[1.00]	3.66[0.92]	3.33[1.00]	3.33[1.33]	3.00[0.83]	8.796	.117
Recursos materiales	3.17[1.67]	3.00[1.92]	3.00[1.25]	3.33[1.00]	3.00[1.33]	3.00[1.33]	7.736	.171
Seguridad e higiene	3.33[0.83]	3.00[1.30]	3.25[1.29]	3.33[1.00]	3.00[0.83]	3.00[0.58]	6.039	.302
Organización en el trabajo	3.50[0.85]	3.50[0.95]	3.40[0.95]	3.60[0.60]	3.40[0.80]	3.40[0.80]	2.497	.777
Reconocimiento	3.30[1.00]	3.20[0.75]	3.20[0.95]	3.40[1.00]	3.00[1.00]	3.00[0.80]	7.537	.184
Valoración de su trabajo	3.80[0.40]	3.80[0.75]	3.80[0.40]*	3.80[1.00]	3.40[0.80]	3.60[1.00]	12.509	.028

Nota: Mediana, [IQR]

Los resultados de la Tabla 6 muestra que no hay diferencias estadísticamente significativas en función del área laboral ($p > .05$). Sin embargo, en cuanto a la valoración de su trabajo, el área de Infraestructura presentó la mediana más alta ($Mdn = 3.80$, $IQR = 0.60$), seguida por las áreas de Alto rendimiento ($Mdn = 3.60$, $IQR = 0.90$), y Desarrollo del deporte ($Mdn = 3.60$, $IQR = 1.05$). Por otro lado, el área de Desarrollo del deporte obtuvo la mediana más baja en el factor "Recursos materiales" ($Mdn = 2.50$, $IQR = 1.25$).

Tabla 6

Satisfacción del trabajador en función del área laboral

Factores	Admón. y Finanzas	Alto rendimiento	Desarrollo del deporte	Dirección general	Infraestructura	<i>H</i>	<i>p</i>
Lugar de trabajo	3.33[1.25]	3.33[1.00]	3.17[2.08]	3.00[1.33]	3.33[1.00]	2.242	.691
Recursos materiales	3.33[2.00]	3.00[2.00]	2.50[1.25]	2.83[1.42]	3.00[1.67]	3.082	.544
Seguridad e higiene	3.08[1.25]	3.00[1.33]	3.08[1.34]	2.92[1.09]	3.00[1.50]	2.558	.997
Organización en el trabajo	3.40[1.20]	3.60[0.80]	3.50[1.55]	3.30[1.00]	3.40[0.95]	1.436	.838
Reconocimiento	3.00[1.60]	3.20[1.20]	3.00[1.25]	3.30[0.70]	3.00[1.20]	2.629	.985
Valoración de su trabajo	3.50[1.05]	3.60[0.90]	3.60[1.05]	3.30[0.75]	3.80[0.60]	7.898	.095

Una vez identificadas las diferencias significativas entre los factores de satisfacción y las características personales, se procedió a realizar un análisis de conglomerados de bietápico (clúster) con el objetivo de agrupar a los participantes según patrones similares en sus características y niveles de satisfacción percibida. Esta segmentación,

presentada en la Tabla 7, permitió establecer perfiles diferenciados que reflejan combinaciones particulares. El clúster 1 está compuesto por mujeres de 26–35 años, con licenciatura/posgrado; áreas: Administración y Alto Rendimiento. El clúster 2 por Hombres de 46–55 años, con estudios técnicos/licenciatura; áreas: Alto Rendimiento y Deporte y el clúster 3 con una distribución más equilibrada entre hombres y mujeres, mayores de 56 años, con secundaria/preparatoria; área principal: Infraestructura. Posteriormente se realizó un MANOVA para examinar las diferencias entre clústeres en los factores. El análisis multivariado mostró diferencias significativas entre los grupos (Lambda de Wilks = .429, $F(12,358) = 15.69$, $p < .001$). Los efectos univariantes también fueron significativos para todas las variables ($p < .001$). Las comparaciones post hoc con ajuste de Bonferroni indicaron que el Clúster 1 presentó puntuaciones significativamente más bajas en todas las dimensiones comparado con los Clústeres 2 y 3. En síntesis el perfil con menor satisfacción corresponde al clúster 1: mujeres (26 y 35 años), con estudios de licenciatura o posgrado, que laboran en áreas de Administración y Alto rendimiento. Por el contrario, el perfil con mayor satisfacción corresponde al clúster 3 personas mayores de 56 años, con escolaridad de secundaria o preparatoria, pertenecientes al área de Infraestructura.

Tabla 7

Medias y desviaciones estándar de los factores por clúster

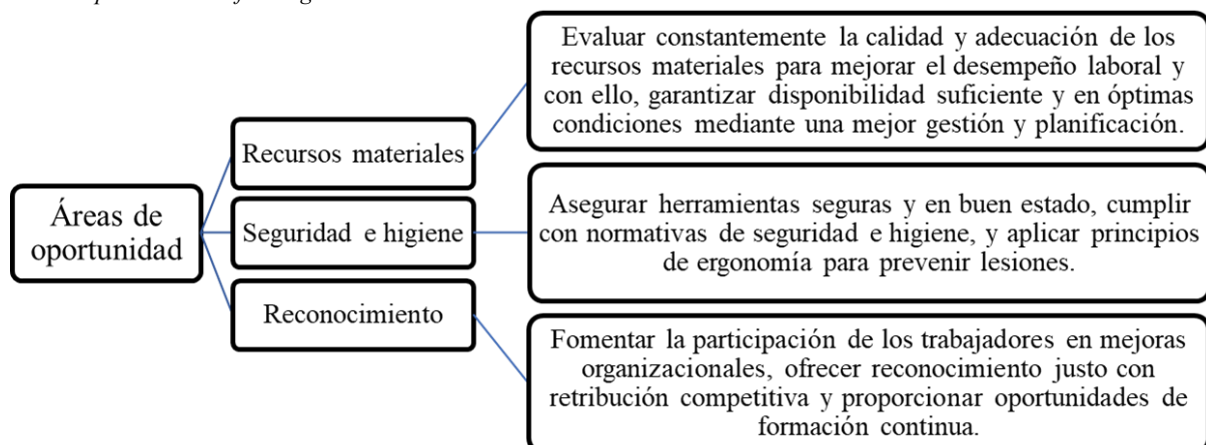
Factor	Clúster 1 (Media \pm DE)	Clúster 2 (Media \pm DE)	Clúster 3 (Media \pm DE)
Lugar de trabajo	2.77 \pm 0.759	3.54 \pm 0.473	3.62 \pm 0.570
Recursos materiales	2.28 \pm 0.676	3.30 \pm 0.517	3.32 \pm 0.810
Seguridad e higiene	2.63 \pm 0.494	3.38 \pm 0.440	3.33 \pm 0.653
Organización del trabajo	2.98 \pm 0.621	3.69 \pm 0.295	3.52 \pm 0.483
Reconocimiento	2.65 \pm 0.611	3.48 \pm 0.367	3.32 \pm 0.621
Valoración de su trabajo	3.16 \pm 0.569	3.68 \pm 0.304	3.78 \pm 0.300

Nota: Clúster 1 = Mujeres (26–35 años), con licenciatura/posgrado; áreas: Administración y Alto Rendimiento. Clúster 2 = Hombres (46–55 años), con estudios técnicos/licenciatura; áreas: Alto Rendimiento y Deporte. Clúster 3 = Mayores de 56 años, con secundaria/preparatoria; área principal: Infraestructura.

Áreas de mejora

Figura 1

Áreas de oportunidad de forma general



Nota: elaboración propia

En la Figura 1 se presentan propuestas de mejora basadas en el indicador que identifica los factores con puntuaciones por debajo de la media de satisfacción general (3.18 ± 0.51). Los factores evaluados incluyen recursos materiales, seguridad e higiene, y reconocimiento, cuyos ítems relacionados obtuvieron resultados por

Satisfacción laboral en entidad deportiva

debajo de la media. Las áreas para mejorar incluyen la optimización de los recursos materiales, las condiciones medio ambientales y seguridad del puesto de trabajo, la ergonomía y funcionalidad, las oportunidades de promoción, la retribución económica y la formación continua.

DISCUSIÓN

La satisfacción de los trabajadores es un tema que ha tomado importancia dentro de la literatura. Por consiguiente, se sugiere que el análisis del grado de satisfacción laboral, abordado desde diversas perspectivas, requiere poner el foco tanto en las características personales del individuo como en las condiciones del entorno laboral, el liderazgo y las políticas internas de la propia organización, o la combinación de todas (Divya y Bhavikatti, 2024; Sánchez-Sellero et al., 2014).

En relación con los resultados obtenidos, estos reflejan una percepción diversa de los trabajadores sobre su entorno laboral en la entidad deportiva; observando que los trabajadores se encuentran moderadamente satisfechos con aspectos del lugar del trabajo, coincidiendo con el estudio de Bastidas-Alcívar et al. (2020). Sin embargo, difieren parcialmente de lo señalado por Medina et al. (2009) reportando que los trabajadores que integran las diferentes áreas están poco satisfechos, especialmente en lo relativo a la cantidad, adecuación y facilidad de disponer de espacio para trabajar y desarrollar mejor sus funciones. Por otro lado, contar con material de oficina moderno y adecuado es fundamental para garantizar la productividad del personal y el funcionamiento eficiente de la organización (Hernández, 2005). En este sentido, la cantidad de recursos materiales proporcionados por la entidad deportiva genera poca satisfacción entre los trabajadores, lo que coincide con los hallazgos de Medina et al. (2009), quienes también observaron poca satisfacción respecto a la disponibilidad de estos recursos materiales para su desempeño profesional. A diferencia de lo reportado por Escamilla-Fajardo et al. (2016), en este estudio se encontró que los trabajadores están satisfechos con los recursos proporcionados para sus funciones.

Además, la seguridad e higiene en el lugar de trabajo también representan un área de preocupación, ya que los trabajadores muestran una baja satisfacción en cuanto a la seguridad e higiene en el lugar de trabajo. Este hallazgo es consistente con la teoría de Baluyos et al. (2019), quienes consideran que la seguridad e higiene serían inversos a la satisfacción; es decir, generan insatisfacción cuando no se cumplen adecuadamente. De manera similar, Belias et al. (2013a) identificaron deficiencias en las condiciones de trabajo, como la mala iluminación y ventilación. En contraste, Escamilla-Fajardo et al. (2016) reportan que los trabajadores estaban satisfechos con las condiciones de seguridad e higiene en su entorno laboral. En cuanto a la organización del trabajo, los trabajadores se encuentran entre algo y poco satisfechos, resultados que coinciden con los de Bastidas-Alcivar et al. (2020). Sin embargo, a diferencia de Medina et al. (2009) donde la mayoría de los trabajadores manifiestan satisfacción, específicamente con sus funciones y horario laboral.

El reconocimiento al desempeño y la retribución económica son factores que generan satisfacción limitada entre los trabajadores, lo que podría impactar en su motivación y compromiso, especialmente considerando que la retribución económica que recibe en comparación con puestos similares en otras organizaciones no es suficiente para cubrir sus necesidades (Belias et al., 2013b; Sánchez-Alcaraz et al., 2014). Por otro lado, Limaymanta y Turpo-Gebera, 2021 y Pérez (2015) reportan que el reconocimiento es el aspecto peor valorado en la satisfacción laboral y que no existe igualdad en el reconocimiento económico. De manera similar, Medina et al. (2009) señalaron que la mayoría de los trabajadores no están satisfechos con el reconocimiento y que las oportunidades de formación no son llevadas a todas las áreas. En esta misma línea, el estudio de Tremblay et al. (2012) demostraron que los aspectos vinculados al desarrollo profesional influyen positivamente en la satisfacción, aunque las condiciones económicas no resultan suficientes.

La valoración global del trabajo presenta una percepción favorable en aspectos como el ambiente laboral, la disposición para atender necesidades personales y el compromiso con los objetivos de la entidad. Aunque este factor obtuvo una de las medias más altas, los resultados reflejan también ciertas insatisfacciones relacionadas con las condiciones del entorno laboral. Tal como señalan Bernabé et al. (2017), la satisfacción en el trabajo se ve influida por la calidad de las relaciones interpersonales y el contenido del trabajo. Por su parte, Medina et al. (2009)

destacan que el compromiso institucional y la capacidad de adaptación a las necesidades del trabajador son claves para una valoración positiva. En este sentido, Tinoco et al. (2014) afirman que la satisfacción laboral se construye a partir del equilibrio entre expectativas personales y condiciones reales del entorno laboral.

El grado de satisfacción de los trabajadores en función del género, indicaron que no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres (Ertekin y Avunduk, 2021), lo que sugiere una percepción similar entre los factores evaluados, lo anterior pudiera entenderse a que las organizaciones han mejorado las políticas de igualdad de género e inclusión. En el estudio se observa que los hombres son los que dan ligeramente puntuaciones más bajas que las mujeres. Estudios previos revelan que las mujeres presentan un nivel de satisfacción superior que los hombres, aun estando en circunstancias similares (Aznar-Ballesta y Vernetta-Santana, 2023; Limaymanta y Turpo-Gebera, 2021). Por otro lado, en otro estudio se presenta una mayor satisfacción laboral entre el género masculino (Bastidas-Alcívar, 2020).

Respecto a los grupos de edad, los trabajadores mayores reportan mayor satisfacción, lo que coincide con estudios de Bernabé et al. (2016) y Sánchez et al. (2017) que destacan que los hombres de mayor edad experimentaron mayores niveles de satisfacción laboral. En la misma línea, los hallazgos de Belias et al. (2013b) y Aznar-Ballesta y Vernetta-Santana (2023) indican que los empleados jóvenes tienden a estar menos satisfechos con sus deberes, lo cual podría explicarse por su falta de experiencia o pocas oportunidades de crecimiento, altas posibilidades de cometer errores y la ansiedad generada en su intento de desempeñar correctamente su rol asignado.

Al analizar la satisfacción de los trabajadores en función del nivel de estudios, se reporta una diferencia significativa en el factor valoración de su trabajo. En particular, quienes tienen educación básica mostraron una mayor satisfacción en comparación con aquellos que poseen estudios de licenciatura. Este resultado concuerda con los estudios de Bader et al. (2013) y Aznar-Ballesta y Vernetta-Santana, (2022) quienes mencionan que los trabajadores con menor nivel educativo suelen mostrar una mayor satisfacción laboral que aquellos con un título universitario. De acuerdo con lo anterior, el efecto de la educación sobre los resultados laborales muestra que los que tienen mayor nivel educativo tienen más probabilidades de tener mayores expectativas en cuanto a desarrollo personal, autonomía y salario, por lo tanto, si estas no son alcanzadas, se sienten menos satisfechos con las oportunidades laborales (Belias et al., 2013b).

La satisfacción del trabajador, en función de las áreas evaluadas, no presentó diferencias significativas, resultado que coincide con los estudios de Bader et al. (2013) y Aznar-Ballesta y Vernetta-Santana (2023), los cuales evidencian que tanto los gerentes de alto nivel y de departamento como el personal en general experimentan niveles similares de satisfacción laboral. No obstante, en el presente estudio, el personal del área de dirección general otorgó valoraciones más altas al factor reconocimiento, particularmente en lo referente a la retribución económica, en comparación con el resto de las áreas. Este hallazgo concuerda con lo señalado por Medina et al. (2009), quienes destacan que los directivos tienden a estar más satisfechos que el resto del personal. Asimismo, Belias et al. (2013b) sostienen que los empleados en puestos más altos en una institución son más propensos a percibir su ambiente de trabajo como agradable y a considerar que su salario es adecuado para cubrir sus necesidades.

CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio proporcionan valiosas implicaciones sobre los factores que influyen en la satisfacción laboral, entendida como un fenómeno multidimensional que abarca tanto características personales como condiciones del trabajo, confirmando que la satisfacción no depende de un solo factor, sino de la interacción entre diversos elementos. En este contexto, la necesidad creciente de comprender cómo se manifiesta la satisfacción en distintos contextos laborales, especialmente en el ámbito deportivo, donde aún existen vacíos de conocimiento. A partir de esta comprensión, se identificó en términos prácticos, que los factores más determinantes de la satisfacción son la valoración de su trabajo, especialmente en cuanto a la disposición para adaptarse a las necesidades de los empleados y su compromiso con los objetivos de la entidad. Además, los aspectos de organización del trabajo, el horario y la responsabilidad asumida por los trabajadores también juegan un papel crucial. Por otra parte, se encontraron diferencias significativas en función de la edad y el nivel educativo,

Satisfacción laboral en entidad deportiva

revelando que los trabajadores mayores están más satisfechos, mientras que aquellos con mayor nivel de estudios tienden a tener expectativas más altas y, por ende, menor satisfacción. Aunque el género fue considerado en el análisis, no se observó que influyera de manera significativa en los niveles de satisfacción. En resumen, la encuesta demostró ser una herramienta valiosa que puede ser aplicada en organizaciones tanto públicas como privadas, identificando áreas de mejora, como optimizar la gestión de recursos materiales, garantizar la seguridad y ergonomía en el entorno laboral, y promover la participación organizacional a través de incentivos y formación continua. Entre las limitaciones, se reconoce el tamaño de la muestra y la posible influencia de factores no considerados como la antigüedad en el puesto o tipo de contrato. Por lo anterior, se deberían ampliar estos aspectos para obtener una comprensión más integral del fenómeno.

APLICACIONES PRÁCTICAS

Los hallazgos obtenidos permiten identificar factores clave que influyen en la satisfacción de los trabajadores de esta entidad deportiva, proporcionando una base sólida para implementar estrategias de mejora en el entorno laboral. Asimismo, los resultados pueden servir como referencia para futuras investigaciones relacionadas con la gestión de recursos humanos en el ámbito deportivo, contribuyendo al avance del conocimiento en este campo. Por lo anterior, se considera valioso, en estudios posteriores, incluir comparaciones con otras organizaciones del mismo rubro, así como aplicar diseños longitudinales que permitan observar cambios a lo largo del tiempo. Asimismo, se destaca la necesidad de acercar estos resultados a los gestores deportivos mediante estrategias formativas que les ayuden a interpretar y aplicar los instrumentos utilizados, facilitando así la toma de decisiones basada en evidencia.

AGRADECIMIENTOS

El trabajo de investigación ha sido financiado por el proyecto denominado: Apoyo nacional para estudios de posgrados de alta calidad con folio (CESUES-071), así como también, se agradece a la Comisión Estatal de Deportes de Sonora (CODESON) y a todos los que han participado en esta investigación.

REFERENCIAS

1. Abrajan, M. G., Contreras, J. M., y Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
2. Afrin, S., Asyraf Bin Mohd Kassim, M., Yusof, M. F., Hassan, M. S., Islam, M. A., y Khairuddin, K. N. B. (2023). Investigating the determinants of employee performance for sustainability: a study on the Bangladesh insurance industry. *Sustainability*, 15(7), 5674. <https://doi.org/10.3390/su15075674>
3. Ali, B. J., y Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
4. Atalaya, M. (2015). Satisfacción laboral y productividad. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
5. Ato, M., López, J. J., y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178>
6. Ayestarán, S. y Valencia, J. (2010). ¿Cómo influyen los cambios culturales sobre el contrato psicológico entre el trabajador y la organización? *Psicología Social*, 25(2), 131-144. <https://doi.org/10.1174/021347410791063831>
7. Aznar-Ballesta, A. y Vernetta-Santana, M. (2023). Perfil profesional y satisfacción laboral de técnicos deportivos. *Materiales para la Historia del Deporte*, (25) 57-68 <https://doi.org/10.20868/mhd.2023.25.4779>

8. Bader, H., Hashim, I., y Zaharim, N. (2013). Job Satisfaction among Bank Employees in Eastern Libya. *American International Journal of Social Science*, 2(1), 30-44.
9. Baluyos, G., Rivera, H., y Baluyos, E. (2019). Teachers' job satisfaction and work performance. *Open Journal of Social Sciences*, 7(8), 206-221. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.78015>
10. Bastidas-Alcívar, R., Angosto-Sánchez, S., y Martínez-Moreno, A. (2020). Monitores deportivos, satisfacción laboral. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 39-46. <https://doi.org/10.6018/sportk.431101>
11. Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., Koutiva, M., y Zournatzi, E. (2013a). Job Burnout Greek Bank Employees: A Case Study. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(2), 105-120.
12. Belias, D., Koustelios, A., Sdrollias, L., y Koutiva, M. (2013b). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.
13. 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 for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 38(1) 1-12.
14. Bernabé, B., Izquierdo, A. C., y Rivera, M. D. G. (2017). Job Satisfaction among Spanish Fitness Instructors: A comparative Study across age, gender, work experience and higher degree studied. *European journal of human movement*, (39), 128-142.
15. 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. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
16. Bòria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., y Mascarilla-Miró, O. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de economía*, 35(97), 9-16. [https://doi.org/10.1016/S0210-0266\(12\)70018-3](https://doi.org/10.1016/S0210-0266(12)70018-3)
17. Díaz-Dumont, J. R., Ledesma-Cuadros, M. J., Tito-Cárdenas, J. V., y Carranza-Haro, L. R. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 158-170. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11>
18. Divya, R. B., y Bhavikatti, V. I. (2024). A study on employee job satisfaction. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 6(5), 1-8. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i05.29635>
19. Ertekin, A., y Avunduk, Y. (2021). The Relationship between Job Satisfaction and Job Performance: A Study on Sports Industry. *Journal of Educational Issues*, 7(2), 133-145. <https://doi.org/10.5296/jei.v7i2.18949>
20. 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. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235146293017>
21. Franek, M. y Večeřa, J. (2008). Personal characteristics and job satisfaction. *Ekonomie a Management*, 4, 63-76.
22. García, L. (2015). Satisfacción laboral. Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú.
23. González, F., Sánchez, S., y López-Guzmán, T. (2011). Satisfacción laboral como factor crítico para la calidad: el caso del sector hostelero de la provincia de Córdoba-España. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(5), 1047-1068.

Satisfacción laboral en entidad deportiva

24. González, L., Guevara, E., Morales, G., Segura, P., y Luengo, C. (2013). Relación de la satisfacción laboral con estilos de liderazgo en enfermeros de hospitales públicos. *Ciencia y enfermería*, 19(1), 11-21. <https://doi.org/10.4067/S0717-95532013000100002>
25. González-Bravo, J., Yanci, J., Cayero, R. y Martínez-Aldama, I. (2022). Análisis de la satisfacción laboral percibida por los trabajadores pertenecientes al sector deportivo: una revisión sistemática. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(2), 134-154. <https://doi.org/10.24310/riccafd.2022.v11i2.14311>
26. Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. j., Alcaraz-Rodríguez, V., y Pérez-Villalba, M. (2017). Satisfacción laboral de trabajadores de actividades deportivas y recreativas en turismo activo. *Espiral. Cuadernos del profesorado*, 10(21), 140-148. <https://doi.org/10.25115/ecp.v10i21.1038>
27. Gutiérrez-Caballero, J., Blázquez-Manzano, A., y Feu, S. (2024). Fortalezas psicológicas, liderazgo y satisfacción laboral en entrenadores de fútbol en España. *E-balonmano com Journal Sports Science*, 20(3), 355-366. <https://doi.org/10.17398/1885-7019.20.355>
28. Harriss, D. J., MacSween, A., Atkinson, G. (2019). Ethical Standards in Sport and Exercise Science Research: 2020 Update. *International Journal of Sports Medicine*, 40(13), 813-817. <https://doi.org/10.1055/a-1015-3123>
29. Hernández, R. (2005). *Gestión y Administración de las organizaciones Deportivas*. Paidotribo.
30. Judge, T. A. y Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1-31. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
31. Jun, M., y Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management*, 21(2), 205-223. <https://doi.org/10.1080/14783360903550095>
32. Jung, M.K., Jung, T. G., Jeon, M, W., y Lee, S. M. (2024). The structural relationship of job stress, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among youth sports education leaders in Korea. *Frontiers in Psychology*, 15:1385993. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1385993>
33. Khahro, Q. H., Zainun, N. Y., Khahro, S. H., y Sultan, B. (2023). An integrated model to improve job satisfaction: A case for a sustainable construction industry. *Sustainability*, 15(10), 8357. <https://doi.org/10.3390/su15108357>
34. Kroupis, I., Kouli, O., y Kourtessis, T. (2019). Physical Education Teacher's Job Satisfaction and Burnout Levels in Relation to School's Sport Facilities. *International Journal of Instruction*, 12(4), 579-592. <https://doi.org/10.29333/iji.2019.12437a>
35. Licandro, O. D., do Paço, A., Yapor, S., y Correa, P. (2022). Relación entre motivación y satisfacción en voluntarios corporativos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 88-106. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.7>
36. Limaymanta, C. H., y Turpo-Gebera, O. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado universitario. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(1), 1-24. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i1.42494>
37. Medina, R., Ceballos, O., Giner, E., y Marqués, L. (2009). Índice de satisfacción de los trabajadores respecto a su actividad desempeñada en una dirección de deportes municipal. *Apunts Educación física y deportes*, 96, 96-102.
38. Mugira, A. (2022). Análisis de la satisfacción de los empleados con perspectiva de liderazgo. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2 (3), 127-135. <https://doi.org/10.37481/jmh.v2i3.477>
39. Naru, R. (2018). Job satisfaction-conceptual issues. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(4), 20-25.

40. Oh, J., Kim, D. H., y Kim, D. (2023). The impact of inclusive leadership and autocratic leadership on employees' job satisfaction and commitment in sport organizations: The mediating role of organizational trust and the moderating role of sport involvement. *Sustainability*, 15(4), 3367. <https://doi.org/10.3390/su15043367>
41. Pérez, M. (2015). *Modelo de servucción aplicado en tres centros de actividades físico-deportivas* (Tesis doctoral). España.
42. Putra, A. R., y Mardikaningsih, R. (2022). Kompensasi dan Lingkungan Kerja serta Pengaruhnya terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 44-53. <https://doi.org/10.29040/jie.v6i1.3738>
43. Reshma, J., y Velmurugan, G. (2024). Organisational and Job Satisfaction: A Decade of Research Trends, Systematic Mapping, and Bibliometric Analysis. *International Journal of Computational and Experimental Science and Engineering*, 11(1). <https://doi.org/10.22399/ijcesen.741>
44. Reyes-Robles, M., Medina-Rodríguez, R., Ramírez-Siqueiros, M., López-Walle, J., y Ceballos-Gurrola, O. (2018). Satisfaction of an employee in a sports entity: design and validation of a measurement scale. *Journal of Physical Education Research*, 5(1), 53-63.
45. Reynoso-Sánchez, L. F., Soto-García, D., Lagunes-Carrasco, J. O., y Fernández-Barradas, E. Y. (2024). Being a competent coach and authentic leader influences the fulfillment of the athlete's basic psychological needs. *E-balonmano.Com*, 20(2), 135-142. <https://doi.org/10.17398/1885-7019.20.135>
46. Ríos, R. (2024). Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 13574-13587. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13772
47. Robbins, S, y Coulter, M. (2014). Administración del capital humano. Pearson Education.
48. Romero, Z. (2015). Satisfacción laboral. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
49. Saavedra-Meléndez, J., y Delgado-Bardales, J. M (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176
50. Sánchez, C., González, C. M., López, G. F., y Díaz. A. (2017). Satisfacción de clientes externos. Estudio de caso de una piscina cubierta. *SPORT TK-Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 6(2), 81-88. <https://doi.org/10.6018/300421>
51. Sánchez, M., y García, M. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>
52. Sánchez-Alcaraz, B. J., Gómez-Mármol, A., Parra, M. C., y García, J. A. (2014). Análisis de la satisfacción laboral en técnicos deportivos de pádel y natación. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 117, 77-83. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2014/3\).117.08](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2014/3).117.08)
53. Sánchez-Sellero, M. C. (2021). Impacto del trabajo a turnos sobre la salud y la satisfacción laboral de los trabajadores en España. *Revista Sociedade e Estado*, 36(01), 109-131. <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136010006>
54. Sánchez-Sellero, M., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M., y Sánchez-Sellero, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de administração de empresas*, 54(5), 537. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020140507>
55. Sidera, S., García, A., del Hierro-Pinés, D., y Martínez del Castillo, J. (2019). Componentes de la satisfacción del cliente interno en centros deportivos de la Comunidad de Madrid. Su influencia en la gestión. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (426), 482-489.

Satisfacción laboral en entidad deportiva

56. Sinisterra L., Peñalver, J., y Salanova, M. (2024) Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*. 15:1439127. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
57. Stefurak, T., Morgan, R., y Johnson, R. B. (2020). The Relationship of Public Service Motivation to Job Satisfaction and Job Performance of Emergency Medical Services Professionals. *Public Personnel Management*, 49(4), 590-616. <https://doi.org/10.1177/0091026020917695>
58. 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. *Industrial Data*, 17(2).56-66. <https://doi.org/10.15381/idata.v17i2.12048>
59. Tremblay, M., Chênevert, D., y Hébert, A. (2012). Le rôle des conditions de travail dans la satisfaction et la loyauté des infirmières d'agence au Québec, *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 67(3), 477-504. <https://doi.org/10.7202/1012540ar>
60. Yang, C., Yang, L., y Wu, D. (2023). The influence of grit on nurse job satisfaction: Mediating effects of perceived stress and moderating effects of optimism. *Frontiers in Psychology*, 13, 01-09. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1094031>
61. Zamora-Rodríguez, D., Morquecho-Sánchez, R., Delgado-Herrada, M., Morales-Sánchez, V. y Acosta-González, A. (2025). Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 25(1), 1-13. <https://doi.org/10.6018/cpd.621701>