

Barbado Solorzano, J.C.; Martínez-Moreno, A. (2022) Sports Centre Workers Fitness Effects of Leadership, Engagement and Stress. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 22 (85) pp. 1-17  
[Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista85/arttrabajadores1309.htm](http://cdeporte.rediris.es/revista/revista85/arttrabajadores1309.htm)  
DOI: <https://doi.org/10.15366/rimcafd2022.85.001>

## ORIGINAL

# TRABAJADORES DE CENTROS DEPORTIVOS FITNESS PERCEPCIÓN DE LIDERAZGO, ENGAGEMENT Y ESTRÉS

## SPORTS CENTRE WORKERS FITNESS EFFECTS OF LEADERSHIP, ENGAGEMENT AND STRESS

Barbado Solorzano, J.C.<sup>1</sup> y Martínez-Moreno, A.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Facultad Ciencias del Deporte. Universidad de Murcia. San Javier. (España) [barbadosolorzano@gmail.com](mailto:barbadosolorzano@gmail.com)

<sup>2</sup> Profesor contratado doctor permanente. Departamento Actividad Física y Deporte. Facultad Ciencias del Deporte. Universidad de Murcia. San Javier (España) [almamo@um.es](mailto:almamo@um.es)

**AGRADECIMIENTOS:** Los autores quieren mostrar su agradecimiento a los participantes en este estudio, por su implicación y tiempo dedicado.

**Código UNESCO/UNESCO code:** 6109.04 Relaciones trabajadores-directivos / Employee-management relations

**Clasificación Consejo de Europa/Council of Europe classification:** 1. Administración organización y gestión del deporte / Administration and management of sport organization.

**Recibido** 4 de noviembre de 2019 **Received** November 4, 2019

**Aceptado** 15 de mayo de 2020 **Accepted** May 15, 2020

### RESUMEN

El objetivo del estudio fue determinar la influencia del liderazgo, *engagement* y estrés percibido en trabajadores de centros deportivos fitness. Realizando un estudio cuantitativo, descriptivo de corte transversal. La muestra compuesta por 106 trabajadores, con una edad media de 35 años ( $35.2 \pm 8.5$ ). Los instrumentos utilizados fueron, *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6S)* para medir el tipo de liderazgo; la *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* para saber el nivel de *engagement* y *Perceived Stress Scale (PSS)*, para conocer la percepción del estrés. Se comparan y correlacionan variables, t-Student, ANOVA y correlación lineal de Pearson (r) y regresión lineal múltiple. Los principales resultados resaltan que el nivel de estrés percibido es mayor en trabajadores fijos (20.97) y mujeres (21.54). A modo de conclusión indicar que un mayor nivel de *engagement* se traduce en un menor nivel de estrés percibido.

**PALABRAS CLAVES:** Liderazgo, Engagement, Estrés, Fitness.

## **ABSTRACT**

The aim of the study was to determine the influence of leadership, engagement and perceived stress on workers in fitness centres. Conducting a quantitative, descriptive cross-sectional study. The sample consisted of 106 workers, with an average age of 35 years ( $35.2 \pm 8.5$ ). The instruments used were, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-6S) to measure the type of leadership; the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) to know the level of engagement and Perceived Stress Scale (PSS) to know the perception of stress. Variables, t-Student, ANOVA and Pearson (r) linear correlation and multiple linear regression are compared and correlated. The main results highlight that the level of perceived stress is higher in permanent workers (20.97) and women (21.54). In conclusion, a higher level of engagement translates into a lower level of perceived stress.

**KEYWORDS:** Leadership, Engagement, Stress, Burnout, Fitness.

## **INTRODUCCIÓN**

En los últimos años ha aumentado el interés por el deporte y la práctica de actividades físicas saludables en centros deportivos fitness y wellness, generando adherencia, bienestar físico, psicológico y social (Reverter y Barbany, 2007; Zaragoza, 1994). Con un crecimiento exponencial del sector reflejado por la apertura de nuevos centros, ofreciendo servicios y paquetes de actividades, muy similares. Por lo tanto ¿Qué es lo que garantiza el éxito de estos centros? ¿Porque unos triunfan y otros no?.

La teoría de los recursos y capacidades (TRC) estudia las fuentes internas de desempeño superior que las organizaciones poseen, busca establecer un vínculo entre las capacidades que tienen las empresas y el desempeño superior de estas en relación con sus competidores (Barney, 1991). Pertusa-Ortega, Molina-Azorín & Claver-Cortés (2010) señalan el escaso rol que tiene la teoría basada en los recursos, en los estudios sobre la relación entre la estrategia y el desempeño obtenido por la empresa. Por lo tanto, es necesario atomizar los elementos o atributos que inciden de forma directa en las organizaciones para que tengan éxito y que este sea perdurable en el tiempo. Stadler (2007) determina que dichos atributos o elementos son: i) aprovechamiento de los recursos y capacidades existentes, y sondeo de otros nuevos; ii) las organizaciones que ya tienen un negocio acreditado deben diversificar su cartera de negocios; iii) aprender de sus errores y asegurarse no repetirlos; y iv) no deben hacer cambios radicales.

Gómez-Tafalla (2013) explica que el aumento de la demanda de actividades físico-deportivas por parte de la población hace necesaria la existencia de personal más especializado y eficazmente formado. Son los recursos humanos

quienes hacen avanzar los procesos de las organizaciones, de ahí su valor, como elemento de éxito (Sánchez y Herrera, 2016). La gestión del talento humano se considera un pilar estratégico para obtener mayor competitividad (Mora, 2008); además -los trabajadores- son una herramienta esencial para que las instituciones alcancen el éxito (Marín y Placencia, 2017). Son los recursos humanos de las organizaciones los que permiten, mantener un usuario satisfecho con el servicio, a través de su experiencia con el centro deportivo, es un gran indicador de la calidad del servicio obtenido (García, Alguacil y Molina, 2020).

No obstante, para que todo esto suceda es fundamental que, a su vez, los trabajadores se sientan motivados (*engaged*), con un bajo nivel de estrés y se cree un buen ambiente de trabajo (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009). Para que exista y se mantenga el nivel de satisfacción de los empleados, es imprescindible el liderazgo (*leadership*), capacidad de influir en un grupo para que alcance determinadas metas (Martínez-Moreno, Morales y Ibáñez, 2016).

El liderazgo, es un tema de interés para muchos investigadores y considerado una de las habilidades directivas más importantes (Jijón-Lynch, & Fierro, 2016). Existen diferentes tipos de liderazgo que pueden influir en el éxito de las empresas del sector fitness, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y liderazgo pasivo-evasivo o liderazgo *laissez-faire* (Choque, Mejía, Vásquez y Machaca, 2014). El transformacional establece una buena relación entre líder y trabajadores, la cual genera en éstos una mayor satisfacción, motivación y compromiso en el trabajo. Generando un menor nivel de estrés y un mayor rendimiento de los trabajadores, que hace que vayan más allá de su propio interés y se muevan hacia el interés de la organización (Álava et al., 2016; Álvarez, Castillo, Molina-García y Balague, 2016; Arango, 2017; Hermosilla, Amutio, Da Costa y Páez, 2016). El liderazgo transaccional establece un vínculo entre líder y trabajador con un intercambio de promesas, donde el líder ofrece incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo (Choque et al., 2014; Hermosilla et al., 2016; Martínez-Moreno et al., 2016). Entendiendo el liderazgo Pasivo-evasivo o *Laissez-faire* como la falta de compromiso del líder con su organización. Este líder es una persona inactiva que evita la toma de decisiones y la supervisión responsable dentro de una organización; evade toda responsabilidad, sin marcar objetivos ni metas claras. Generando organizaciones menos efectivas (Choque et al., 2014). Se puede intuir que el liderazgo transformacional es el que más beneficios puede aportar a las personas y equipos de trabajo, por contribuir a un mayor grado de comunicación, mejora de las relaciones interpersonales, satisfacción, compromiso y motivación en el desempeño laboral (Jijon-Lynch, & Fierro, 2016; Pourbarkhordari, Hua, Zhou & Pourkarimi, 2016).

En los últimos años el estudio psicológico del trabajo y las organizaciones centran sus objetivos en el desarrollo de las capacidades y fortalezas de las personas, los grupos y los equipos de trabajo para lograr un funcionamiento óptimo, especialmente en tiempos de crisis económicas y sociales (Salanova, Llorens, Cifre, & Martínez, 2012; Salanova, Martínez y Llorens, 2005; Seligman & Csiksentmihalyi, 2000). Esta orientación, llevo al estudio y desarrollo de instrumentos para evaluar el nivel de motivación de los trabajadores o

*engagement*. Definido como un estado psicológico positivo donde el individuo disfruta o encuentra satisfacción en la actividad que desempeña, por lo que es muy probable que la repita. Relacionado en el trabajo con factores o dimensiones como: vigor, dedicación y absorción laboral (Arango, 2017; Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo y Sánchez-Cardona, 2014; Schaufeli, & Bakker, 2003). Entendiendo *vigor* como un alto nivel de energía y resiliencia mental mientras se trabaja, el deseo y la voluntad de esforzarse y continuar de forma persistente para superar las posibles dificultades u obstáculos que puedan hallarse en el camino. *Dedicación* como una fuerte implicación del individuo en su trabajo, que a su vez hace que éste encuentre el sentido y significado de la tarea que realiza experimentando sentimientos de inspiración, entusiasmo, orgullo y reto. Finalmente, *absorción* que implica un estado de bienestar en el que el trabajador queda tan inmerso y concentrado en su trabajo que no siente el paso del tiempo y le es difícil abandonar la actividad que está llevando a cabo (Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau, Rodríguez-Sánchez y Dickinson-Bannack, 2016). El *engagement* laboral, es la antítesis conceptual del estrés laboral llevado a su máxima expresión, también conocido como síndrome de burnout (Cortés-Cediel y Gil, 2018; Müller, Pérez y Ramírez, 2013; Schaufeli & Bakker, 2003). Las empresas que cuentan con empleados entusiasmados muestran mejores resultados organizacionales, debido a un mejor desempeño, mayor compromiso y mejor clima en el servicio (Hernández-Vargas et al., 2016).

Otro aspecto que afecta a las organizaciones es el estrés que puede producir el trabajo en los empleados, Robbins y Judge (2013) lo definen como “una condición dinámica en la que un individuo se enfrenta a una oportunidad, una demanda o un recurso relacionado con lo que desea y cuyo resultado se percibe tanto incierto como importante” (p.595). El modelo integrador del estrés, es el más aceptado, sugiere que el origen o percepción de estrés depende tanto de los eventos o demandas externas como de la apreciación que tenga el individuo de éstas y los recursos que posea y sea capaz de poner en marcha para afrontarlas (Vega, Gómez, Gálvez y Rodríguez, 2017). Luceño, Martín, Rubio y Díaz (2004) determinan que el estrés es el segundo trastorno más frecuente que afecta a la salud de los trabajadores, precedido por las enfermedades de origen musculoesquelético, cuyo origen está a su vez muy relacionado con el estrés laboral. El impacto en la empresa se explica por un aumento de los costes directos e indirectos (bajas, menor rendimiento y productividad, ...), que deja de ingresar debido a la situación en la que se encuentra el trabajador (Esteras, Chorot y Sandín, 2014; Luceño et al., 2004; Ramón, 2017). El liderazgo, junto al *engagement* y el estrés, son importantes temas de interés para muchos investigadores y han sido ampliamente estudiados en ámbitos laborales como el sanitario o el docente (Esteras et al., 2014).

Aún así, no existen estudios, que tengan constancia los autores, en los cuales se interrelacionen tipo de liderazgo percibido, motivación (*engagement*) y percepción de estrés en personal laboral de Centros Deportivos y/o Premium fitness, según taxonomía de Martínez-Lemos y González-Sastre (2016). Considerando pertinente y original, planteamos en este estudio como objetivos:

1. Conocer las características sociodemográficas de los trabajadores de

centros deportivos y/o Premium. 2. Determinar el tipo de liderazgo que perciben de sus encargados/jefes inmediatos. 3. Comprobar el nivel de engagement y estrés percibido. 4. Demostrar si existen diferencias en relación con el tipo de liderazgo, *engagement* y percepción del estrés, diferenciando según sexo, edad, tipo de contrato, horario, función desarrollada y antigüedad en la organización, y 5. Definir las correlaciones entre las diferentes escalas utilizadas.

## MATERIAL Y MÉTODOS

Se trata de un estudio cuantitativo y de tipo transversal, con una muestra de conveniencia, basado en cuestionarios -formato papel- realizados a trabajadores de centros deportivos y/o Premium de fitness de Murcia capital y pedanías.

### Participantes

El universo objeto de estudio han sido trabajadores de Centros Deportivos y/o Premium, con más de 1000 usuarios (N=204) de Murcia y pedanías. Los criterios de inclusión, a parte de querer participar voluntariamente en el estudio, fueron: a) ser personal laboral en un centro con dichas características; b) tener contrato en vigor en el momento de realizar el estudio; c) tener contacto directo con los usuarios. En cuanto a los de exclusión, fue dejar más de tres ítems en blanco al cumplimentar el cuestionario, indistintamente de la escala que fuese. Tras aplicar los criterios de exclusión, del total de 130 trabajadores de todos los centros que mostraron interés de participar en el estudio, la muestra final fue de 106 (52%) del total. De los cuales 54 (50.9%) son hombres y 52 (49.1%) son mujeres, con edades entre los 19 y 60 años con un promedio de 35 años ( $35.2 \pm 8.5$ ). Los participantes se eligieron por conveniencia y pueden no representar las características del resto de trabajadores.

### Instrumentos

Para la obtención de los datos se pasaron cuatro cuestionarios de los que uno original y específico recogía las variables sociodemográficas: género (masculino/femenino), edad (años), nivel estudios terminados (primarios, Bachiller/Ciclos Formativos, Diplomado EF, Lic-Grado en EF, otras titulaciones universitarias, situación familiar (solo/a, con pareja), tiempo trabajado en la empresa (años), tipo de contrato (fijo, temporal, otros), horario (completo, parcial) funciones que desarrolla (dirección/coordiación/recepción /técnico deportivo). Para conocer el tipo de liderazgo se utiliza el *Multifactor Leadership Questionnaire* versión corta (*MLQ-6S*) (Bass, & Avolio, 2004), con 21 ítems y 7 dimensiones: que dan respuestas a los diferentes tipos de liderazgo. Se evalúa a través de una escala tipo Likert (0-4).

Para la evaluación del *engagement* se utiliza el cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale (UWES) versión corta* (Schaufeli, & Bakker, 2003), constituido por 9 ítems y 3 dimensiones o factores, con una escala tipo Likert (0-6). Se obtiene el valor de *engagement* total con la suma de la puntuación de

todos los ítems, dividido por el número de dimensiones. La puntuación promedio de las tres subescalas o dimensiones del UWES se obtiene sumando los puntajes de cada escala en particular y dividiendo su resultado entre el número de ítems de la subescala respectiva. Estrés percibido medido con *Perceived Stress Scale (PSS)* (Cohen, Kamarck, & Mermelstein, 1983) validada en población española (Remor, 2006) versión corta. Instrumento autocumplimentado que evalúa el nivel de estrés percibido por el sujeto en su vida durante el último mes. Consta de 10 ítems con una escala tipo Likert (0-4), a mayor puntuación más estrés percibido.

## **Procedimiento**

Se solicita aprobación al Comité de Ética de Investigación de la Universidad de Murcia, una vez recibida, se procede a la recogida de datos. Se entrega una carta al director/a/encargado/a de cada centro deportivo, informando del tipo de investigación a realizar y solicitando permiso para realizar el estudio. Obtenida la autorización, se entrega a cada trabajador/a -en formato papel- que decide participar de forma voluntaria, el consentimiento informado y el cuestionario con las escalas; recogién dose a la semana siguiente en el horario y lugar pactado. Se explica el anonimato de sus respuestas, con el objetivo de que sus respuestas sean lo más veraces posibles. Los datos anonimizados de cada cuestionario fueron introducidos a través de un enlace web específico, (*google form*) que genera una tabla Excel, con todos los ítems y sus puntuaciones.

## **ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Para el análisis estadístico de la muestra se emplean métodos descriptivos básicos. En cuanto a las variables cualitativas, se obtienen el número de casos presentes en cada categoría y el porcentaje correspondiente; para las variables cuantitativas, se recogen los valores mínimo-máximo, se calcula, media y desviación típica. En las variables cuantitativas, para la comparación de medias entre dos grupos aplicando la prueba *t*-Student, la normalidad con la prueba de Kolmogorov-Smirnov y de homogeneidad de varianzas con la prueba de Levene. Para comparación de medias entre tres grupos se realiza la prueba ANOVA. En los casos en los que la prueba ANOVA resulta significativa, se realizan las comparaciones dos a dos con la corrección de Bonferroni, para determinar entre qué dos grupos se dan las diferencias. Para estudiar la posible relación entre dos variables cuantitativas se calcula el coeficiente de correlación lineal de Pearson (*r*). El modelo de regresión lineal múltiple se emplea para determinar el posible efecto de las variables demográficas antigüedad, función desarrolladas en la empresa -(dirección/koordinación/recepción/técnico deportivo-, horario -jornada completa/parcial-, y de las escalas UWES y PSS en los tipos de liderazgo. El análisis estadístico se realiza con el programa SPSS 25.0 para Windows. Las diferencias consideradas estadísticamente significativas son aquellas cuya  $p < .05$ .

## **RESULTADOS**

De los 106 trabajadores que participaron en el estudio, la proporción de

hombres y mujeres fue muy similar, aunque ligeramente superior en hombres (50.9% frente a un 49.1%). Con edades entre los 19 y 60 años, siendo la edad media en torno a los 35 años. Referente al nivel de estudios, el 39.6% ( $n=42$ ) poseen estudios de bachillerato o equivalente, el 11.3% ( $n=12$ ) son Diplomados en EF, un 31.1% ( $n=33$ ) son Licenciados/Graduados en Educación Física y el 12.3 ( $n=13$ ) poseen otra titulación universitaria. En relación con la situación familiar el 66% ( $n=70$ ) tienen pareja, siendo la situación predominante. Con respecto a las características laborales, la antigüedad media en la empresa es de  $\pm 6$  años, tienen contrato fijo el 84% ( $n=89$ ) de los trabajadores. La jornada a tiempo parcial la tiene el 51.9% ( $n=55$ ) y jornada completa el 44.3% ( $n=47$ ). Desempeñando el 55.7% ( $n=59$ ) funciones de técnico deportivo, el 11.3% ( $n=12$ ) de dirección, el 20.8 ( $n=22$ ) de recepción y el 12.3% ( $n=13$ ) de coordinación.

Los valores del *alfa* de Cronbach ( $\alpha$ ) superiores a .75, en el MLQ-6S, en todas las dimensiones, aportan una alta fiabilidad de la escala. En relación a las dimensiones del *engagement* (UWES-9) el nivel de  $\alpha$  fue superior a .76 en todas sus dimensiones. Con respecto a la escala de estrés percibido (PSS) el nivel de  $\alpha$  fue superior a .76.

Los valores promedio alcanzados en el MLQ-6S para el liderazgo transformacional (L-TF), 3.13 ( $DT= .46$ ) transaccional (L-TS) 2.93 ( $DT= .63$ ) y el Laissez Faire (L-LF) 6.79 ( $DT= 2.43$ ) respectivamente, indican que es el L-LF es el estilo de liderazgo que perciben de forma mayoritaria los participantes. En cuanto al *engagement* en sus dimensiones, se obtienen valores en vigor 4.6 ( $DT= .92$ ), dedicación 4.75 ( $DT= .91$ ) absorción 4.53 ( $DT= .96$ ), en relación con la puntuación total 4.63 ( $DT= .84$ ), indicando un nivel alto. Atendiendo a PSS, como promedio obtiene 20.44 puntos ( $DT= 4.5$ ), indicando un nivel moderado de estrés.

Los resultados evidenciaron que no existen diferencias estadísticamente significativas en los tipos de liderazgo y el *engagement*, cuando se comparan entre hombres y mujeres. En el caso del PSS, tabla 1, el nivel medio de PSS de los hombres (19.39) fue significativamente inferior al de las mujeres (21.54) para un valor de  $p= .013$ . La asociación conflicto-trabajo familia, es un elemento diferenciador entre ambos géneros (Llorca-Rubio, 2017).

**Tabla 1.** Descriptivo y comparativo escala estrés según sexo

	Sexo, media ( <i>DT</i> )		Diferencia medias	Prueba t-Student	
	Hombre	Mujer		<i>t</i> (104)	<i>p</i> -valor
<b>Estrés</b>	19.39 (3.98)	21.54 (4.79)	-2.15	-2.518	<b>.013</b>

*DT*: desviación típica.

En relación con los trabajadores con contrato fijo y los que tienen otro tipo de contrato, no existen diferencias estadísticamente significativas al compararlo con la percepción de L-TF ( $p= .414$ ), L-TS ( $p= .336$ ), L-LF ( $p= .614$ ). Igualmente, en cuanto a la escala *engagement* ( $p= .05$ ), y los factores vigor ( $p= .737$ ), dedicación ( $p= .652$ ), y absorción ( $p= .31$ ) tampoco existen diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, tabla 2, el nivel medio de estrés percibido por los trabajadores con contrato fijo (20.97) sí que fue

significativamente superior al de los trabajadores con otro tipo de contrato (17.71). Kunda, Barley, & Evan (2002) indican que el contrato temporal se asocia con una mayor probabilidad de padecer riesgos psicosociales. Los empleados con contrato indefinido presentan niveles más elevados de irritación y niveles más bajos en salud en general (Peiró y Ramos, 2012). El trabajo temporal tiene incidencia negativa en la salud mental, estrés en el trabajo e incertidumbre (Kim et al., 2017; Milner, Currier, LaMontagne, Spittal & Pirkis, 2017).

**Tabla 2.** Descriptivo y comparativo escala estrés según tipo contrato.

	Tipo contrato, <i>media (DT)</i>		Diferencia medias	Prueba t-Student	
	Fijo	Otro		<i>t(104)</i>	<i>p-valor</i>
<b>Estrés</b>	20.97 (4.35)	17.71 (4.44)	3.26	2.824	<b>.006</b>

*DT*: desviación típica.

Al comparar el tipo de liderazgo con el horario laboral jornada completa o parcial de los trabajadores, no existen diferencias estadísticamente significativas, en cuanto a la percepción de L-TF, L-TS y L-LF. Tampoco en relación con el *engagement*, ni en sus dimensiones vigor, dedicación y absorción. El nivel medio de estrés percibido resultó ser similar en los trabajadores con horario completo (20.81) y los de horario parcial (20.22), no se encontraron diferencias significativas. Thorsteinson (2003) determina que no hay diferencias significativas entre las actitudes de ambos grupos de trabajadores, los que tienen jornada completa y los de jornada parcial, al igual que indica Acosta (2018). Los resultados también demostraron que no existen diferencias estadísticamente significativas según la función desempeñada por los trabajadores en cuanto a los tipos de L-TF ( $p = .647$ ), L-TS ( $p = .097$ ), L-LF ( $p = .064$ ). Tampoco hay diferencias significativas en cuanto a la escala de *engagement* ( $p = .584$ ), así como tampoco en PSS ( $p = .241$ ). Alcanzando resultados muy similares los que desempeñan funciones directivas (21.25) y los de recepción (21.77), con puntuaciones menores los técnicos deportivos (20.14) y los de coordinación con el nivel más bajo (18.85) de PSS. Los trabajadores que ocupan puestos más elevados en el organigrama tienden también a mostrarse más comprometidos con la organización (Álvarez, 2008).

La tabla 3, muestra la relación de la antigüedad en la empresa con la puntuación obtenida en las distintas dimensiones de las diferentes escalas calculadas mediante el coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ). Al comparar los elementos, que conforman cada tipo de liderazgo, los resultados reflejaron que una mayor antigüedad en la empresa se asocia con puntuaciones bajas en las dimensiones estimulación intelectual ( $p = .035$ ) y consideración individual ( $p = .042$ ), siendo esta relación estadísticamente significativa. Con respecto al *engagement*, los resultados reflejaron que, a mayor antigüedad en la empresa, menor era el nivel de motivación total ( $p = .014$ ) y más concretamente en la dimensión absorción ( $p = .004$ ); siendo esta relación estadísticamente significativa. Álvarez (2008) expone que existe una correlación positiva de la antigüedad sobre el compromiso con la empresa.



**Tabla 3.** Coeficiente correlación Pearson entre la antigüedad y las escalas

	Antigüedad	
Liderazgo	R	p-valor
<b>Transformacional</b>	-0.167	.087
Influencia idealizada	-0.135	.166
Inspiración motivacional	-0.006	.951
Estimulación intelectual	-0.205	<b>.035</b>
Consideración individual	-0.198	<b>.042</b>
<b>Transaccional</b>	0.061	.533
Recompensa contingente	-0.04	.685
Gestión excepción	0.149	.127
<b>Laissez</b>	-0.025	.797
<b>UWES (engagement)</b>	-0.238	<b>.014</b>
Vigor	-0.183	.061
Dedicación	-0.179	.066
Absorción	-0.277	<b>.004</b>
<b>PSS</b>	0.131	.181

En la tabla 4, se muestra la correlación entre las diferentes escalas aplicadas a los trabajadores. El L-LT se asocia de forma positiva y estadísticamente significativa con el L-TS ( $p < .001$ ), el L-LF ( $p = .008$ ) y el *engagement* ( $p < .001$ ), respectivamente; no existe relación significativa con PSS. De forma que a mayor puntuación en L-LT mayor será la puntuación en L-TS y L-LF y nivel de *engagement*. Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa del L-TS con el L-LF ( $p < .001$ ) y con el *engagement* ( $p = .028$ ). Indicando que niveles altos de L-TS se asocian con niveles altos de L-LF y *engagement*, no existe relación significativa con PSS. Por último, el *engagement* correlacionó de forma negativa y estadísticamente significativa con PSS ( $p = .024$ ), de tal manera que a mayor nivel de motivación o *engagement*, menor será el nivel de PSS.

**Tabla 4.** Correlaciones entre tipos de liderazgo, *engagement* y estrés

	L. Transformacional	L. Transaccional	L. Laissez	UWES	Estrés
<b>L. Transformacional</b>	1				
<b>L. Transaccional</b>	.607***	1			
<b>L. Laissez</b>	.256**	.412***	1		
<b>UWES</b>	.390***	.213*	.134	1	
<b>Estrés</b>	-0.13	-0.05	-0.009	-0.219*	1

\* $p < 0.05$  \*\* $p < 0.01$  \*\*\* $p < 0.001$

Para determinar el posible efecto de las variables demográficas antigüedad, puesto desempeñado -dirección, recepción, coordinación, técnico deportivo-, horario -jornada completa/parcial- y de las escalas UWES y PSS, se calcularon los modelos de regresión lineal multivariante cuyos resultados se muestran en la tabla 4. El modelo para el liderazgo transformacional resultó estadísticamente significativo ( $F(7;98) = 3.13$ ,  $p = .005$ ) explicando el 12.4% de la variabilidad del liderazgo transformacional. Con respecto a las variables demográficas, no se mostró ningún efecto significativo, al igual que con la escala PSS. La escala UWES si mostró un efecto significativo ( $p < .01$ ), de forma que niveles altos de UWES se asocian a niveles altos de liderazgo transformacional. El modelo para

el liderazgo transaccional no mostró ningún efecto significativo ni con las variables demográficas ni con las escalas UWES y PSS. El modelo para el tipo de liderazgo laissez-faire, resultó estadísticamente significativo ( $F(7;98) = 3,19$ ,  $p = .004$ ) explicando el 12.8% de la variabilidad del L-LF. En cuanto a las variables demográficas, dentro de la función desarrollada, las que muestran un efecto significativo son, dirección ( $p = .001$ ) y coordinación ( $p = .024$ ) respecto a las de técnico deportivo. Así aquellos participantes que desempeñan funciones de dirección y coordinación perciben mayores niveles de L-LF, en relación con los que desempeñan funciones de técnico deportivo. En cuanto al horario -jornada completa, parcial- también hay un efecto significativo, ( $p = .039$ ) los trabajadores, de la muestra que tienen jornada completa perciben mayor nivel de L-LF en relación con los que tienen jornada parcial. La escala UWES igualmente, mostró un efecto significativo ( $p = .052$ ), de forma que niveles altos de UWES se asocian a niveles altos de L-LF.

**Tabla 5.** Modelos de regresión

Predictor	Liderazgo								
	Transformacional			Transaccional			Laissez		
	B (ET)	t	p-valor	B (ET)	t	p-valor	B (ET)	t	p-valor
Antigüedad	-0.01 (0.01)	-0.72	0.472	0.01 (0.02)	0.74	0.462	0.06 (0.06)	1.09	0.279
<b>Puesto</b>									
Dirección	-0.05 (0.18)	-0.25	0.804	0.31 (0.26)	1.22	0.227	-3.21 (0.94)	-3.42	<b>0.001</b>
Recepción	0.12 (0.16)	0.75	0.458	0.12 (0.22)	0.55	0.584	-0.84 (0.82)	-1.03	0.308
Coordinación	-0.07 (0.14)	-0.46	0.648	-0.10 (0.20)	-0.49	0.624	-1.70 (0.74)	-2.29	<b>0.024</b>
Téc. deportivo	Ref.								
<b>Horario (Completo vs. Parcial)</b>									
	-0.01 (0.11)	-0.07	0.941	-0.01 (0.16)	-0.07	0.944	-1.19 (0.57)	-2.09	<b>0.039</b>
<b>UWES</b>	0.20 (0.05)	3.75	<b>&lt; 0,001</b>	0.15 (0.08)	2.00	0.048	0.56 (0.28)	1.97	<b>0.052</b>
<b>Estrés</b>	-0.01 (0.01)	-0.61	0.544	-0.01 (0.01)	-0.44	0.665	0.03 (0.05)	0.60	0.551
<b>R<sup>2</sup> (%)</b>	12.4			4			12.8		
<b>Modelo</b>	F(7;98) = 3.132, p = 0.005			F(7;98) = 1.625, p = 0.137			F(7;98) = 3.193, p = 0.004		

B: coeficiente de regresión no estandarizado. ET: error típico

## DISCUSIÓN

En la actualidad, han surgido multitud de empresas de fitness, con apertura de diferentes centros por toda la geografía española. El éxito de estas organizaciones depende de diversos factores, siendo uno de los más importantes el factor humano.

En relación con la muestra, género y edad, los resultados están en la línea de Boned, Felipe, Barranco, Grimaldi-Puyana, y Crovetto (2015) así como con González, & Landero (2007) aunque difieren en cuanto a la edad a los datos del Instituto Nacional de las cualificaciones-Consejo Superior de Deportes [INCUAL-CSD] (2008) donde las edades oscilaban entre 20-29 años.

Al evaluar la correlación entre determinadas dimensiones del liderazgo transformacional (nivel de estimulación intelectual y consideración individual) y

el *engagement* (nivel de absorción) coincidimos con (Caridi, Del Otero, Savino y Silva, 2018) con resultados similares, en los que dichas dimensiones empeoran significativamente cuanto mayor es la antigüedad del trabajador en la empresa. Por otro lado, los resultados del estudio de Garrosa, Moreno, Rodríguez y Sanz (2008) muestran una asociación positiva y significativa entre la antigüedad en la empresa y el estrés debido a dos razones principales: la posible presencia de un proceso acumulativo de desgaste en función del tiempo de permanencia en la empresa y el mayor nivel de responsabilidad que suele recaer sobre los trabajadores más veteranos.

Por otro lado, este estudio revela que los trabajadores con contrato fijo presentan un nivel de estrés significativamente mayor que aquellos con otro tipo de contrato. No coincidiendo con Aristizábal, Mejía y Quiroz (2018) donde no existen diferencias. En nuestro caso podría explicarse por la responsabilidad que genera el tener un puesto de trabajo estable y mantener dicha estabilidad.

En cuanto a la relación entre liderazgo transformacional y transaccional coincidimos con Molero, Recio y Cuadrado (2010) con resultados similares a los de nuestro estudio, destacando que a medida que aumenta el liderazgo transformacional se generan niveles más altos de eficacia, satisfacción y motivación en los subordinados (Álava et al., 2016). El liderazgo transformacional produce mayor nivel de satisfacción, efectividad y *engagement* en el trabajo (Hermosilla et al., 2016).

En relación con el tipo de liderazgo y PSS no existen diferencias significativas, en contraposición a los datos de Calcina y Cumpa (2019) que, si encuentran, en su estudio, relación entre estilo de liderazgo y estrés laboral, así como Camacho y Melgarejo (2012), aunque ellos, utilizan otros instrumentos de medida.

En cuanto a la percepción del estrés coincidimos con Párraga, González, Méndez, Villarín, y León (2018), siendo significativamente mayor en las mujeres que en los hombres, así como con Moreno-Jiménez & Rodríguez-Carvajal (2005) aunque afirman que la relación entre el nivel de estrés y el sexo es controvertida. Pero no con Guerrero-Barona, Gómez, Moreno-Manso y Guerrero-Molina (2018), cuyos resultados difieren, al no mostrar diferencias significativas en el nivel de estrés percibido en cuanto al sexo, al igual que Fernández (2017).

Por último, Guerrero-Barona et al. (2018) afirma que una de las principales fuentes de estrés es la falta de motivación, mostrando, por tanto, una relación inversa entre el nivel de *engagement* y el estrés similar a la registrada en este estudio, de manera que cuanto mayor es el nivel de motivación, menor es el nivel de estrés y viceversa. Coincidiendo con Salgado-Barandela, Barajas, Sánchez-Fernández, Gambaun y Silva (2019) en su estudio de los trabajadores de la gestión pública municipal en Galicia se muestran satisfechos con su trabajo. Asimismo, Garrosa et al. (2008) demuestran que la competencia emocional traducida en un bajo nivel de estrés previene el desgaste profesional y fomenta el *engagement*.

## CONCLUSIONES

Según los datos obtenidos a través de la investigación y los objetivos planteados podemos realizar las siguientes conclusiones, en cuanto a los trabajadores de la muestra desempeñan principalmente la función de técnicos deportivos, con contrato fijo a tiempo parcial, teniendo una antigüedad media de 6 años. Presentan paridad en relación con el sexo, con una edad media de 35 años y viven en pareja, mayoritariamente. El nivel de estudios, más repetido, es bachiller o equivalente.

El estilo de liderazgo que mayoritariamente perciben los trabajadores de la muestra es el estilo *Laissez-Faire*, hecho que determina no disponer de objetivos y metas claras, por parte de sus encargados/jefes inmediatos, con lo que las organizaciones se ven mermadas en cuanto a su eficacia. El segundo tipo de liderazgo que perciben es el transformacional, aunque con unos valores muy alejados del anterior.

En cuanto al nivel de estrés percibido, los resultados presentan un nivel moderado, siendo menor en los hombres que en las mujeres. Esto podría deberse, que, por lo general, las mujeres sufren un mayor nivel de desgaste emocional al ser las que con mayor frecuencia, por cuestiones culturales o de otra índole, se ven obligadas a compaginar las tareas laborales con las domésticas. En relación con la valoración por parte de los participantes del nivel total de engagement, determinan que es alto.

Cuando relacionamos tipo de liderazgo, engagement y PSS con sexo, no se encuentran diferencias estadísticamente significativas. Al igual que al hacerlo con el tipo de contrato, sin embargo, la PSS indicó que su nivel medio era más alto en los trabajadores con contrato fijo, esto podría explicarse por una mayor responsabilidad inherente al puesto de trabajo estable.

En cuanto al horario y función desempeñada no se encuentran diferencias significativas al compararlo con el tipo de liderazgo, engagement y PSS. Los trabajadores con mayor antigüedad en la empresa perciben menor nivel de liderazgo transformacional, mas específicamente, en estimulación intelectual y consideración individual. Por lo que la motivación, creatividad y la aportación individual, de los trabajadores, se verán disminuidas si los encargados/jefes inmediatos superiores, no desarrollan una constante estimulación y atención individualizada.

A mayor percepción de liderazgo transformacional mayor nivel de *engagement*. Podría ser que el tipo de liderazgo transformacional conlleva la creación de un ambiente de trabajo más seguro y de mayor satisfacción en los trabajadores fomentando en éstos un mayor grado de motivación o *engagement*. Niveles altos de percepción de Liderazgo transaccional, se asocian con niveles altos de liderazgo laissez-faire y engagement. A mayor nivel de engagement, menor será el estrés percibido.

Limitaciones, los datos se obtienen de cuestionarios auto cumplimentados, con las limitaciones inherentes a estos, aún así pueden ofrecer mayor intimidad y eficacia en la información recogida.

Los resultados de este trabajo ratifican la necesidad de medir y cuantificar variables como percepción del tipo de liderazgo, *engagement* y PSS, en trabajadores de centros deportivos y/o Premium. Para así, determinar como estas variables, pueden incidir en el desarrollo de su trabajo y por tanto en su eficacia y productividad dentro de las organizaciones. Obteniendo elementos y datos claves para implementar programas de formación y/o mejora continua para los trabajadores. Indispensable en organizaciones exponenciales -tan demandadas hoy día- que se alejan de la clásica gestión por ocurrencias, para dar una respuesta proactiva al mercado actual tan volátil y cambiante.

Como futuras líneas de investigación Determinar la diferencia entre trabajadores que ocupan un puesto a tiempo parcial de manera voluntaria frente a aquellos que lo ocupan de forma involuntaria. Siendo aconsejable la realización de estudios, principalmente de carácter longitudinal que determinen la causalidad, y puedan servir como guía a las organizaciones para el diseño e implementación en los planes de intervención.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (2019). *Satisfacción laboral de los instructores de Senati tiempo completo y parcial de la sede Luis Cáceres Graziani*. Lima. Universidad César Vallejo.
- Álava, G., Domínguez, L., Guerrero, B., Pinos, L., Sucozhañay, D., y Francés, F. (2016). Efectos del entrenamiento en liderazgo desde la teoría de rango completo. *Eac*, 6 (1390-9029), 43-55.
- Álvarez, G. (2008). Determinantes del compromiso organizacional: ¿Están los trabajadores a tiempo parcial menos comprometidos que los trabajadores a tiempo completo? *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 18 (18), 73-88. <https://doi.org/10.5209/CESE.10153>
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V., y Balague, G. (2016). Transformational leadership on the athletic field: an international review. *Revista de Psicología Del Deporte*, 25(2), 319-326.
- Arango, M. Y. (2017). *Liderazgo en relación con el bienestar en personas inmersas en una organización (Artículo como trabajo de grado)*. Medellín. Universidad de San Buenaventura.
- Aristizábal, D., Mejía, C., y Quiroz, E. Y. (2018). Estrés laboral y engagement en los trabajadores de una empresa de manufactura. *Textos y Sentidos*, (17), 101–123.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire manual (Third Edition)*. Menlo Park, CA: Mind Garden, Inc.
- Boned, C.J.; Felipe, J.L.; Barranco, D.; Grimaldi-Puyana, M. y Crovetto, M. (2015) Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en

- España / Professional Profile Of Workers In Spanish Fitness Clubs. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 15 (58), 195-210. [Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista58/artperfil560](http://cdeporte.rediris.es/revista/revista58/artperfil560).  
<https://doi.org/10.15366/rimcafd2015.58.001>
- Calcina, M. C., y Cumpa, E. (2019). *Relación de los estilos de liderazgo en el estrés laboral de los trabajadores del Instituto nacional de estadística e informática de Arequipa*. Arequipa. Universidad Nacional San Agustín.
- Camacho, W. y Melgarejo, E. (2012). *Liderazgo y Estrés Laboral en los trabajadores de la empresa Unión de Concreteras S.A. (Tesis de Licenciatura)*. Huacho. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Caridi, A. S., Del Otero, S. B., Savino, H. J., y Silva, Y. F. (2018). Liderazgo transformacional y engagement en directivos en salas de juego de Mar del Plata. *Psychology, Society, y Education*, 10 (2), 203-214. <https://doi.org/10.25115/psye.v10i2.1111>
- Choque, Y. A., Mejía, E., Vásquez, P., y Machaca, C. (2014). Liderazgo laissez Faire. *Revista científica de administración*, 1 (1), 67-72. <https://doi.org/10.17162/riva.v1i1.849>
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24 (4), 385-396. doi: 10.2307/2136404. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Cortés-Cediel, M. E., y Gil, O. (2018). Engagement en ciudades inteligentes. Diseño de un marco de análisis teórico y aplicado para participación ciudadana. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (19), 50-69. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i19.10505>
- Esteras, J., Chorot, P., y Sandín, B. (2014). Predicción del burnout en los docentes: papel de los factores organizacionales, personales y sociodemográficos. *Revista de Psicopatología Clínica*, 19 (2), 79-92. <https://doi.org/10.5944/rppc.vol.19.num.2.2014.13059>
- Fernández, M. L. (2017). *Estrés laboral y compromiso organizacional en trabajadores de una empresa privada del distrito de Surquillo, 2017*. Lima. Universidad César Vallejo.
- García, F., Alguacil, M., y Molina, N. (2020). Predicción de la lealtad de los usuarios de centros deportivos privados. Variables de gestión y bienestar subjetivo. *Retos. Nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 38, 16-19. <https://doi.org/10.2307/j.ctv105bcps.4>
- Garrosa, E., Moreno, B., Rodríguez, A., y Sanz, A. (2008). La influencia del estrés de rol y la competencia emocional en el desgaste profesional y en el engagement. *Información psicológica*, (91-92), 80-94.
- Gómez-Tafalla, A. M. (2013). El trabajo desarrollado por el gestor deportivo local en el área de actividades deportivas. *Journal of Sports Economics & Management*, 3(1), 78-89.
- González, M.T., & Landero, R. (2007). Factor Structure of the Perceived Stress Scale (PSS) in a Sample from Mexico. *The Spanish Journal of Psychology*, 10(1), 199-206. <https://doi.org/10.1017/S1138741600006466>
- Guerrero-Barona, E., Gómez, R., Moreno-Manso, J. M., y Guerrero-Molina, M. (2018). Factores de riesgo psicosocial, estrés percibido y salud mental en el profesorado. *Revista Clínica Contemporánea*, 9 (e2), 1-12. <https://doi.org/10.5093/cc2018a2>

- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones. Variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32 (3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hernández-Vargas, C. I., Llorens-Gumbau, S., Rodríguez-Sánchez, A. M., y Dickinson- Bannack, M. E. (2016). Validación de la escala UWES-9 en profesionales de la salud de México. *Pensamiento psicológico*, 14 (2), 89-100. <https://doi.org/10.11144/Javerianacali.PPSI14-2.veup>
- Instituto Nacional de las Cualificaciones-Consejo Superior de Deportes. (2008). *La Familia Profesional de las Actividades Físicas y Deportivas*. Madrid: Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. Gobierno de España.
- Jijon-Lynch, M. A. & Fierro, I. (2016). Incidences of ineffective leadership in the organizational climate: a conceptual review introduction. *Revista Ciencias Pedagógicas e innovación*, 4(2), 7-17. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v4i2.130>
- Kim, W., Kim, T.-H., Lee, T.-H., Ju, Y.J., Chun, S.Y., & Park, E.-C., (2017). Temporary work and depressive symptoms in South Korean workers. *Occupational Medicine*, 67, 421-424. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqx050>
- Kunda, G., Barley, S.R., & Evan, J. (2002). Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market. *Industrial and Labor Relations Review*, (55)2, 234-26 <https://doi.org/10.1177/001979390205500203>
- Llorca-Rubio, J.L., (2017). *Evaluación del Estrés Laboral, y sus Consecuencias en Trabajadores del sector sanitario, una perspectiva de género (Tesis Doctoral)*. Valencia. Universidad de Valencia.
- Luceño, L., Martín, J., Rubio, S., y Díaz, E. (2004). Factores psicosociales en el entorno laboral, estrés y enfermedad. *EduPsykhé*, 3 (1), 95-108.
- Marin, H. S., y Placencia, M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42–52. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2017.v17n4.08>
- Martínez Lemos, I., y González-Sastre, B. (2016). El mercado del fitness en España: un estudio exploratorio sobre el perfil económico del segmento low-cost. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 11 (33), 197-206. <https://doi.org/10.12800/ccd.v11i33.764>
- Martínez-Moreno, A., Morales, V., y Ibáñez, R. (2016). Calidad de liderazgo en la formación inicial. *Revista Euroamericana de Ciencias del deporte*, 5 (1), 103-106. <https://doi.org/10.6018/254091>
- Milner, A., Currier, D., LaMontagne, A.D., Spittal, M.J., & Pirkis, J., (2017). Psychosocial job stressors and thoughts about suicide among males: a cross-sectional study from the first wave of the Ten to Men cohort. *Public Health*. 147, 72–76. <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2017.02.003>
- Molero, F., Recio, P., y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22 (3), 495-501.
- Mora, N. A. (julio, 2008). ¿Es la Gestión del Talento Humano un factor de competitividad en las pymes?. *Revista UNIMAR*, 26 (2), 29-32. Recuperado de <http://www.umariana.edu.co/ojseditorial/index.php/unimar/article/viewFile/86/72>.
- Moreno-Jiménez, B., & Rodríguez-Carvajal, R. (2005). Physician burnout: the

- role of anxiety and coping strategies. *Ansiedad y Estrés*, 11(1), 87-100.
- Müller, R., Pérez, C. E., y Ramírez, L. (2013). Estructura factorial y consistencia interna de la utrecht work engagement scale (UWES) 17 entre trabajadores sanitarios de Chile. *LIBERABIT*, 19 (2), 163-171.
- Párraga, I., González, E., Méndez, T., Villarín, A., y León, A. A. (2018). Burnout y su relación con el estrés percibido y la satisfacción laboral en profesionales sanitarios de atención primaria de una comunidad autónoma. *Revista Clínica de Medicina de Familia*, 11 (2), 51–60.
- Peiró, J.M. y Ramos, J. (2012). Contrato psicológico y prácticas de recursos humanos en el sector de la educación: Una comparación entre empleados públicos y privados en cinco países europeos. *Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 3, 8-29.
- Pertusa-Ortega, E., Molina-Azorín, J. & Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance. *Management Decision*, 48 (8), 1282-1303. <https://doi.org/10.1108/00251741011076799>
- Pourbarkhordari, A., Hua, E., Zhou, I., & Pourkarimi, J. (2016). How individual-focused transformational leadership enhances its influence on job performance through employee work engagement. *International Journal of Business and Management*, 11 (2), 249-261. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p249>
- Remor, E. (2006). Psychometric properties of a european spanish version of the perceived stress scale (PSS). *The Spanish Journal of Psychology*, 9 (01), 86-93. <https://doi.org/10.1017/S1138741600006004>
- Reverter, J., y Barbany, J. (2007). Del gymnàs al lleure-salut centres de fitness, fitness center, fitness y wellness, spa balnearis, centres de talassoteràpia, curhotel. *Apunts: Educació Física i Esports*, (90), 59-68.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta edición). México: Editorial Pearson.
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M. y Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la utrecht work engagement scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13 (4), 1255-1266. doi: org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4appu. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) Model. *Group y Organization Management*, 37 (6), 785-822.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En F. Palaci (Ed.), *Psicología de la organización* (pp. 349-376). Madrid: Prentice Hall. <https://doi.org/10.1177/1059601112470405>
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista cubana de información en ciencias de la salud, (ACIMED)*, 20 (4), 67-75.
- Salgado-Barandela, J., Barajas, A., Sánchez-Fernández, P., Gambau, V. y Silva, R. (2019). Perfil profesional del gestor deportivo municipal: capacidades y habilidades necesarias. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 424, 45-56
- Sánchez, S., y Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias*



- Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2), 133-146.  
<https://doi.org/10.18359/rfce.2216>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Test manual for the utrecht work engagement scale*. Recuperado de <http://www.schaufeli.com>.  
<https://doi.org/10.1037/t76451-000>
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Stadler, C. (2007). The 4 principles of enduring success. *Harvard business review*, 62-72.
- Thorsteinson, T. J. (2003). Job attitudes of part-time vs. full-time workers: a meta-analytic review. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76, 151-177. <https://doi.org/10.1348/096317903765913687>
- Vega, C. Z., Gómez, G., Gálvez, F., y Rodríguez, E. E. (2017). Estrés, afrontamiento y emociones en estudiantes universitarios de sistema a distancia. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 20(2).
- Zaragoza, R.J. (1994). Los centros fitness. Objetivos. Programas básicos. *medicina estética*. Recuperado de [http://www.med-estetica.com/Cientifica/Banco\\_Articulos/Indices/aspectosgenerales.htm](http://www.med-estetica.com/Cientifica/Banco_Articulos/Indices/aspectosgenerales.htm)

**Número de citas totales / Total references: 57 (100%)**

**Número de citas propias de la revista / Journal's own references: 1 (1,7%)**