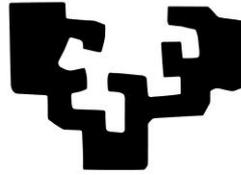


eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea



# GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL DEPORTE

**Autor:** Yuri Egaña

**Director:** Erlantz Allur







# ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN DEL TRABAJO .....	11
2.- METODOLOGÍA .....	15
3.- ASPECTOS BÁSICOS SOBRE LA CALIDAD EN EL DEPORTE .....	19
3.1.- El concepto de la calidad .....	19
3.2.- Evolución de la calidad .....	21
3.3.- La práctica deportiva en la sociedad actual y su influencia en el diseño de la organización .....	23
3.4.- La calidad en los servicios deportivos .....	25
3.5.- El valor de la calidad .....	27
3.6.- El futuro de la calidad .....	29
4.- MODELOS DE GESTIÓN APLICABLES AL DEPORTE.....	33
4.1.– Benchmarking .....	36
4.1.1.- Tipos de benchmarking.....	37
4.2.– Modelos de Calidad Total .....	38
4.3.- Modelo EFQM .....	43
4.3.1.- Matriz Reder .....	48
4.3.2.- Beneficios del modelo .....	52
4.3.3.- Reforma del modelo en 2013 .....	53
4.3.4.- Primeras aplicaciones del modelo en organizaciones deportivas españolas .....	56
4.4.- MODELO ISO 9000 .....	56

4.4.1.- Razones o motivaciones para aplicar la ISO .....	59
4.4.2.- Costes y beneficios de aplicar el modelo .....	61
5.- ENFOQUE INTERNO Y EXTERNO .....	67
5.1.- Enfoque interno: La calidad dentro de la organización .....	67
5.1.1.- El pliego de prescripciones técnicas .....	68
5.1.2.- Manual de calidad .....	68
5.1.3.- Cuadro de mando integral .....	69
5.1.4.- Las perspectivas o indicadores del CMI .....	70
5.2.- Enfoque externo: La satisfacción de los clientes y usuarios de servicios deportivos .....	74
5.2.1.- Herramientas para conocer las demandas de los usuarios .....	76
5.2.1.1.- Encuestas de satisfacción .....	76
5.2.1.2.- Los sistemas de quejas, sugerencias y reclamaciones .....	79
5.2.1.3.- Cartas de servicios .....	82
6.- EJEMPLOS GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL DEPORTE EN DIFERENTES ORGANIZACIONES DE LA CAPV .....	87
6.1.- Proyecto Kirolarte .....	87
6.1.1.- Ayudas a las entidades deportivas para mejorar su gestión: Guía de autoevaluación .....	89
6.1.2.- Metodología para realizar la autoevaluación .....	91
6.1.3.- Utilización de la Guía de autoevaluación para entidades dep.....	92
6.1.4.- Diez ejes de Política Deportiva para el período 2008-2011 .....	93
6.1.5.- Estrategias fundamentales .....	95
6.2.- S.D. Eibar .....	97
6.2.1.- Ipurua Tallarra .....	100
6.3.- Bpxport Kirol Zerbitzuak S.L. ....	101

6.3.1.- Prácticas en Bpxport Kirol Zerbitzuak S.L. ....	103
6.3.2.- Calidad ISO 9000 dentro de la empresa .....	104
7.- TRABAJO DE CAMPO: COMPARACIÓN DE DOS CENTROS DEPORTIVOS.....	109
7.1.- Cronología de la realización de las encuestas .....	109
7.2.- Comparación de las encuestas .....	111
7.3.- Comentarios de los encuestados .....	113
7.4.- Estudio de las encuestas .....	114
8.- CONCLUSIONES .....	119
8.2.- Conclusión del estudio .....	119
9.- BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA .....	121





“Un cliente es el visitante más importante en nuestras instalaciones, no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él. Él no es una interrupción en nuestro trabajo. Es él propósito del mismo. Él no es un extraño en nuestro negocio. Es parte de él. No estamos haciéndole un favor a servirle. Él nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de hacerlo”



# 1. INTRODUCCIÓN

Los cambios en los hábitos de vida durante las últimas décadas, han ocasionado que el fenómeno deportivo haya ido adquiriendo cada vez mayor importancia en la sociedad, y ésto ha hecho que la práctica deportiva se haya convertido en una actividad cotidiana en la búsqueda de la calidad de vida. Esta situación ha supuesto una profunda transformación en el modo de concebir el deporte, de ser solo una actividad para la consecución de logros deportivos a otra muy diferente con un importante carácter socializador, afectando esta circunstancia en gran medida a la gestión deportiva en su conjunto. Con todo esto, el mercado deportivo sigue creciendo; sin embargo, la cualificación media de los directivos de entidades y clubs deportivos está alejada del nivel de competitividad asociada a un sector que genera ya en España más de 25.000 millones de euros al año.

Como apuntan Martínez y Camps, la forma de concebir la gestión, dirección y organización de empresas ha evolucionado en los últimos tiempos, marcada por la búsqueda de la excelencia y adecuada a los continuos cambios que surgen en la gestión empresarial de los servicios e instalaciones deportivas. Para ello, el concepto de la calidad se ha convertido en el objetivo principal de la gestión, como elemento diferenciador y como fórmula para la consecución de la satisfacción de los usuarios.

Este enfoque hacia la búsqueda de la calidad resulta cada día más incuestionable, por lo que los servicios deportivos deben comenzar a implantar las bases de lo que será su política de calidad, concentrando sus esfuerzos en mejorar las prestaciones y los recursos utilizados desde un punto de vista enfocado a la calidad de su servicio. Dicho esto, según Dorado y Gallardo (2005) la calidad se alza, cada vez más, como un objetivo estratégico que ofrece un valor añadido y distingue a unas organizaciones de otras, por lo que aquéllas que quieran ser competitivas deberán aplicar la calidad en su gestión.

La estructura del trabajo se divide en tres fases. La primera de ellas, la más teórica, trata al principio sobre los aspectos básicos de la calidad en el deporte, y la

importancia que tiene introducirla a la organización. A continuación se analizan en profundidad los distintos modelos que hay para gestionar la calidad en una entidad, en las que resaltan los modelos ISO 9001 Y EFQM. Los dos apartados que se presentan posteriormente inciden en el enfoque que se le tiene que dar a la calidad tanto dentro de la organización, clientes internos, como a los clientes externos, los usuarios. Así, para concluir con el ámbito teórico, se analizan algunos ejemplos de aplicación de la calidad dentro de una organización que se han dado en la Comunidad Autónoma del País Vasco (en adelante, CAPV). En este apartado también se incluirá una memoria sobre mis prácticas en una empresa de servicios deportivos, analizando su relación con la aplicación de la calidad en la gestión.

La segunda parte del trabajo se centra en mostrar los resultados obtenidos tras la realización de una encuesta en distintos centros deportivos del territorio gipuzcoano. Para ello se ha realizado un trabajo de campo durante los meses de junio de y noviembre del año 2014, y ha tenido como resultado una serie de propuestas prácticas aplicables para las cuestiones teóricas que se presentan en este trabajo de investigación.



“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa”



## 2. METODOLOGÍA

En febrero del año 2014 me fue asignado este trabajo, en el marco del TFG de la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Donostia-San Sebastián. Entre las diez opciones que elegí en la pre-selección, ésta fue la primera que coloqué en la lista, de manera que me asignaron el trabajo que más anhelaba. Tras ponerme en contacto con mi tutor Erlantz Allur, acudí a su oficina para sentar las bases de la investigación, y ahí se decidieron las pautas con las que encaminaría el trabajo. Al cabo de unos pocos días, regresé a mi estancia de Turquía dentro del programa Erasmus, y por esta razón, la comunicación con Erlantz fue vía e-mail. Antes de partir, conseguí el libro titulado “La gestión del deporte a través de la calidad”, una obra que me ayudó en mis inicios teóricos. En el segundo cuatrimestre, no teniendo muchas horas de clase a la semana, pude desarrollar más fácilmente la parte más teórica, y en mi opinión, la más agotadora. Así pues, tuve tiempo suficiente para ultimar casi todo lo relacionado con los diferentes tipos de sistemas de calidad, sus modelos y los distintos enfoques que existen.

A finales de mayo volví a Deba, y tras varias visitas a Erlantz, comencé a desarrollar el formato de las preguntas del cuestionario. De este modo, a principios de junio realicé mi primera consulta en Azkoitia, y después de tomarme un descanso del proyecto por mi trabajo de socorrista en Elgoibar, en septiembre comencé a realizar prácticas como gestor deportivo en la empresa Bpxport Kirol Zerbitzuak S.L. Esta experiencia me ayudó a extraer conclusiones de cara a este trabajo, y también fue un complemento a los estudios que acababa de comenzar, el MBA Online en Gestión Deportiva en la Escuela de Negocios Unisport de Mataró. Con ello, nada más terminar las prácticas en Tolosa, acudí a Eibar a ejecutar el segundo ciclo de encuestas. Al cabo de unas semanas, comencé otras prácticas en recursos humanos en la empresa Denbolan ETT S.A., en su sede de San Sebastián, de manera que no dediqué demasiado tiempo a finalizar el TFG hasta que corté el convenio a finales de febrero, con el objetivo de retomar y terminar el proyecto.

Como se ha señalado anteriormente, el libro antes mencionado me dió un gran impulso, sobre todo al comienzo y a la hora de plantear la materia que se iba a desarrollar más tarde, y, a su vez, Erlantz también fue de gran ayuda, ya que me hizo llegar varios artículos y documentos más que interesantes. No obstante, la opción que más me

benefició fue Internet, ya que como todo el mundo sabe es una fuente inacabable de información. Sin embargo, muchos artículos fueron analizados sin sacarles ningún rendimiento, llegando en muchos momentos a desanimarme leyéndolos, pero a raíz de esa insistencia se ha conseguido darle la forma adecuada al trabajo. Siempre recordaré las horas pasadas delante del portátil en la biblioteca del campus universitario turco, puesto que en esa sala se maduró gran parte del presente trabajo. De este modo, con la teoría más o menos desarrollada, llegó el momento de elaborar los ejemplos de entidades deportivas del País Vasco, tarea que se me hizo bastante más amena que todo lo anterior. Lo primero que analicé fue el proyecto Kirolarte, y para eso me apoyé en el documento que me remitió Erlantz. Acto seguido, tras leer en los documentos de Kirolarte, me vino a la memoria el nombre de la S.D. Eibar, ya que cuando fui integrante del equipo juvenil azulgrana. Sabía que el club había “conseguido” “algo” relacionado con la ISO 9001, y tras entrar en su página web decidí estudiarlo.

Posteriormente opté por estudiar la empresa BPXport Kirol Zerbitzuak S.L., por ser la más cercana y de las que más éxito ha conseguido en los últimos años en el sector de servicios deportivos. En esta cuestión, esperé hasta noviembre de 2014 para recabar toda la información de las prácticas para poder describir correctamente la gestión de la calidad de la entidad.

Llegados a este punto, Erlantz me recomendó que diera más importancia a los ejemplos dentro de la CAPV, ya que la parte teórica estaba suficientemente madura, y que los desarrollará un poco más. Para ello, le pedí a mi padre, que es técnico de deportes del Ayuntamiento de Deba, que, por favor hablara, con Jesus Gutiérrez, el también técnico de deportes en la Diputación Foral de Gipuzkoa y amigo suyo, para pedirle más información sobre el proyecto Kirolarte. De esta forma, tuve la suerte de que me mandara un documento con más información de la que disponía antes. Por otra parte, en el análisis del Eibar fui recogiendo datos y noticias que aparecían en los periódicos, como por ejemplo el proyecto Ipurua Tallarra, y así pude completar algo más la información sobre el club.



“En todos los asuntos humanos hay esfuerzos, y hay resultados, y la fortaleza del esfuerzo es la medida del resultado”



### **3. ASPECTOS BÁSICOS SOBRE LA CALIDAD EN EL DEPORTE**

Durante los últimos años, el deporte se ha convertido en un importante fenómeno social. Cabe referirse, por ejemplo, al estudio realizado por Heinemann (1991), que demuestra que la integración masiva de nuevos segmentos de población como mujeres, mayores etc. refleja una democratización en el acceso a la práctica deportiva. García Ferrando (1991) también explica este cambio mediante un estudio hecho a la población española, donde resalta que el 65% de la población estaba interesada en realizar deporte en la década de los 90, mientras que en el período de 1975-1980 solamente el 50% mostraba esa actitud frente a la práctica deportiva.

A raíz de esto, las demandas del sector deportivo han pasado a ser más exigentes, más difíciles de satisfacer y muy cambiantes. Para resolver estas necesidades y expectativas del sector deportivo, es necesario que las organizaciones deportivas sean cada vez más eficaces en el manejo de los recursos disponibles. Para cumplir de forma efectiva estos recursos, es primordial una planificación de su gestión para anticiparse en el tiempo a las exigencias del sector.

#### **3.1. El concepto de la calidad**

Hay infinitas definiciones de lo que es la calidad, como por ejemplo el “cero defectos” como lo define Crosby (1979) o “dar satisfacción al cliente” de Deming (1989). También hay otra definición interesante de Tamames (2000), que define la calidad como un conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o usuario. Vemos como con el paso de los años el concepto de la calidad ha ido evolucionando, y hoy en día la definición más acertada sería la siguiente: la calidad es la suma de cualidades, circunstancias y condiciones inherentes que debe reunir un servicio o producto para cumplir con las necesidades o “expectativas razonables” establecidas (Dorado y Gallardo, 2005).

Por otra parte, las personas que trabajen en cualquier entidad deberán estar familiarizadas con el concepto de la calidad, dado que las organizaciones deportivas se

verán obligadas a desarrollarla en los próximos años. Además, la mejora de la calidad no se genera de manera espontánea; por el contrario, es preciso establecer una estructura de actividades en la organización con el propósito de conseguir este objetivo. Es concretamente a este conjunto de actividades a lo que denominamos Gestión de la Calidad.

Asimismo, no han sido pocas las organizaciones que no han aplicado de forma correcta la calidad en su gestión. Con ello, muchas entidades han entendido la calidad como un extra, es decir, como una actividad funcional específica de la empresa (Heras, 2008). Y esto es un error bastante común, por desgracia. Es imprescindible que el equipo directivo de las entidades que hayan introducido o vayan a introducir la calidad en su forma de gestionar la organización, tengan claro que dicha gestión deba basarse en la calidad. Así, Heras (2008) añade que el impulso del cambio debe arrancar desde la cúspide de la organización, para de esta forma poder avanzar hacia la calidad “sustantiva”

### 3.2. Evolución de la calidad:

A lo largo de la historia, el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto a su evolución histórica. Para ello, en la siguiente tabla describiremos cada una de las etapas del concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

**Tabla 1: Etapas de la calidad**

Etapa	Concepto	Finalidad
Postguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	-Minimizar costes mediante la calidad -Satisfacer al cliente -Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	-Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos	-Satisfacer las necesidades técnicas del producto
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos	-Satisfacer al cliente -Prevenir errores -Reducir costes -Ser competitivo
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente	-Satisfacer tanto al cliente externo como al interno -Ser altamente competitivo -Mejora continua

Fuente: Elaboración propia a partir de Federico Atehortua Hurtado (2005)

Los primeros pasos del concepto de la calidad se dieron en Japón a finales de la década de los cuarenta y se basaba en los bienes tangibles, no se extendía a toda la entidad. Así, la calidad se centraba en las especificaciones técnicas de los productos, donde la importancia giraba en conseguir la máxima eficacia productiva sin pensar tanto en las

necesidades de los consumidores. Aparece el concepto de “hacer las cosas bien a la primera” con el objetivo de minimizar los costes. A raíz de esta filosofía surge el Premio Deming de calidad, y Estados Unidos, primera potencia económica, empieza a interesarse acerca de este movimiento en la gestión.

En los años sesenta empiezan las investigaciones de mercados donde se intenta satisfacer las necesidades de los usuarios, hecho producido por el aumento considerable en el consumo. Con la crisis de la década de los setenta, las empresas dan más importancia a la reducción de costes y su enfoque gira en torno a los resultados.

Ya en los ochenta, la diferencia entre unos productos y otros es pequeña, dada la enorme competencia que se da en los países industrializados. Se produce una guerra de precios y se intenta atraer a los consumidores con mejores productos y servicios. En consecuencia, el cliente gana peso, y la finalidad de las organizaciones comienza a basarse en la satisfacción de sus demandas, lo que implica cambiar algunos elementos de la gestión.

Durante la década de los noventa, la globalización en la economía hace que las empresas requieran una visión integradora que busque la excelencia empresarial. Con la creación en Holanda en 1988 de la European Foundation for Quality Management (EFQM), las empresas europeas consideran necesario el empleo de un sistema de calidad para la mejora continua de las organizaciones. Es en esta década también cuando aparece el concepto de Gestión de la Calidad Total o Total Quality Management (TQM).

Desde el inicio del siglo XXI cada vez más organizaciones conocen y aplican la filosofía de la calidad total en su sistema y fundamentan su gestión en una mejora continua, intentando así satisfacer las demandas de los usuarios. Por ejemplo, hoy en día es bastante común ver la certificación de la calidad ISO 9000 en muchas entidades deportivas, y el modelo EFQM está ganando peso en las organizaciones que buscan la calidad total en su gestión.

Como hemos visto, la forma en que se ha gestionado la calidad ha sido diferente a lo largo del tiempo. Con ello, Bou *et al.* (2002) detallan que las diferentes formas de

entender este concepto han dado lugar a diferentes enfoques de gestión basados en la calidad, los cuales han ido madurando e incorporando aportaciones desde campos de estudio muy diferentes, como la estadística, la sociología, la psicología, etc. Vemos así, que desde el enfoque inicial, más orientado hacia la calidad del producto, la visión se ha ido ampliando de manera progresiva hasta llegar al sector servicios, dentro del cual se encuentra el servicio deportivo.

### **3.3. La práctica deportiva en la sociedad actual y su influencia en el diseño de la organización**

La modificación de los hábitos deportivos de la población, afecta directamente a la gestión de los servicios y de las instalaciones deportivas, por lo que no sólo hay que considerar los programas de actividad física como verdaderos programas de intervención social (Hernández Mendo y Anguera, 2001), sino que la consecución de la calidad en el servicio pasa además por la valoración de los atributos externos al mismo (Sánchez-Hernández, Martínez-Tur, González-Morales, Ramos, y Peiró, 2009) y por la relación que se produce entre la organización y los/as usuarios/as, considerando la calidad como la interacción constante de todos los factores y/o elementos que intervienen en el proceso de prestación de un servicio.

Por ello, ofrecer servicios de calidad es el objetivo principal de las organizaciones y por tanto, de igual manera, en las organizaciones deportivas, a través de adecuados programas de actividad física acorde a las necesidades de la población y produciendo una óptima satisfacción (Gálvez, 2011)

No obstante, resulta complejo identificar los aspectos básicos que caracterizan un servicio deportivo de calidad capaz de lograr dicha satisfacción, pues las cambiantes exigencias de este sector y la enorme diversidad en cuanto a demanda se refiere, provocan que caracterizar tanto las expectativas como las percepciones de los/as usuarios/as sea una de las tareas esenciales y de mayor importancia. En esta línea, Salvador (2008) afirma que el gran reto de las organizaciones reside en identificar las necesidades de sus clientes e intentar cumplirlas, por lo que se convierten en un

aspecto central para el servicio, aún más si se tiene en cuenta que éstas necesidades terminarán transformándose finalmente en las percepciones de los/as usuarios/as (Reboloso, Salvador, Fernández y Cantón, 2003), es decir, adecuar la oferta de programas de actividad física a las necesidades de los/as usuarios/as incidirá en la valoración de éstos sobre el servicio.

Hasta la década de los 90, se hacía difícil hacer tangible la calidad de un servicio tan complejo como es la organización de competencias deportivas, pero como se verá a lo largo de este trabajo, la gestión de la calidad ha adquirido un desarrollo cada vez mayor en las organizaciones, facilitando las herramientas que permiten planificar, organizar, liderar y evaluar la calidad de los servicios y productos en las organizaciones a través de diferentes normas, requisitos o indicadores (Millán et al., 2009). Estas exigencias para la gestión de la calidad en las organizaciones pueden adecuarse a las cualidades de los servicios deportivos y específicamente el servicio competitivo en organizaciones deportivas que les permita dirigir organizadamente la oferta de un servicio que muchas veces no se tiene referencia de su comportamiento.

De este modo, el comportamiento de los usuarios de servicios deportivos se ha modificado en función del movimiento deportivo. Así, los consumidores deportivos actuales demandan ocupar su ocio y tiempo libre con nuevas actividades, nuevas instalaciones, nuevos equipamientos, etc. y todo ello con una calidad que han de considerar razonable para seguir practicándolo de manera regular (Dorado, 2006). Estos cambios en el comportamiento del consumidor deportivo suponen una adaptación y adecuación, por parte de las organizaciones de servicios deportivos, que den respuesta a las necesidades para así satisfacer las demandas del sector.

En consecuencia, las cambiantes exigencias del sector deportivo han provocado que el factor calidad se considere determinante para el éxito y el logro de resultados. Dada la continua evolución que se da en el entorno deportivo en nuestra sociedad las organizaciones deben prestar atención a las diferentes expectativas creadas por los clientes, ofreciendo tanto un servicio como unas instalaciones de la mayor calidad posible (Gálvez y Morales Sanchez, 2010).

Para responder de manera positiva a las exigencias de un sector deportivo muy cambiante y diferente a la tradicional, y a su vez impredecible, las empresas tienen que sacar el máximo provecho a los recursos disponibles, es decir, deben ser capaces de manejar y optimizar eficientemente todos los recursos económicos, humanos y materiales que haya dentro de la organización. Esto genera mucha presión para las empresas de servicios deportivos, no sólo por los propios servicios a desarrollar, sino también por todo lo que conlleva éste cambio en las instalaciones deportivas, las cuales deberán de ser adecuadas a las nuevas actividades, provocando un cambio importante en el diseño y concepción de las mismas.

De esta forma, tanto la difusión de la práctica deportiva como la diversificación de organizaciones deportivas han propiciado un gran aumento en la construcción de instalaciones deportivas (Gálvez y Morales, 2010), y por ello es necesario que las organizaciones sepan cuáles son las nuevas demandas, necesidades y expectativas de los ciudadanos en materia deportiva con el objetivo de poder ofrecer una gestión eficaz de los recursos y un mayor nivel de calidad en el servicio, aumentando así la satisfacción de los usuarios. Y no solo las demandas del presente, sino también tienen que ser capaces de predecir los cambios que se darán en las expectativas de los consumidores deportivos en un futuro.

#### **3.4. La calidad en los servicios deportivos**

A pesar de que el concepto de la gestión de la calidad tenga ya una historia con un recorrido largo, su aplicación al sector deportivo se empezó a considerar hace relativamente poco tiempo. Por ello, y con el objetivo de analizar el pensamiento de los usuarios respecto a la calidad del servicio deportivo que reciben, las investigaciones en la rama de la calidad en los servicios deportivos ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos tiempos (Calabuig, Quintanilla y Mundina, 2008; Calabuig, Burillo et al., 2010; Hernández Mendo, 2001; Mañas, Jiménez, Mayor, Martínez y Moliner, 2008; Morales Sánchez, Hernández Mendo y Blanco Villaseñor, 2005, 2009; Morales Sánchez, Blanco Villaseñor y Hernández Mendo, 2004; Nuviala, Tamayo, Iranzo y Falcón, 2008; Vila, Sánchez y Manassero, 2009).

El deporte y los servicios deportivos se caracterizan por un gran dinamismo: surgen nuevos materiales, nuevas actividades, nuevos productos, nuevas formas de gestión y organización... Todas las instituciones o entidades que pretendan tener continuidad y futuro en el mercado de los servicios deportivos, deben asumir la transformación del deporte y de la actividad físico deportiva. (Universidad Pablo Olavide)

Este dinamismo obliga a las entidades deportivas, tanto públicas como privadas, a tener una calidad excelente de servicio, y para ello deben estar al tanto de las exigencias de los usuarios, permitiendo de este modo aproximarse a las expectativas, cada vez de mayor exigencia, de los usuarios.

La práctica deportiva de calidad se debe sustentar en unos programas de actividades con contenidos adecuados, en unas infraestructuras acordes con la realidad social y en unos técnicos con la máxima cualificación posible, al mismo tiempo que satisface las necesidades y expectativas de los usuarios.

Siendo la diferenciación una de las claves para conseguir el éxito y poder competir en el mercado, la calidad se ha convertido en una apuesta cada vez más clara para aquellos que deseen diferenciarse del resto. A su vez, también influye notoriamente en que los servicios sean competitivos, logrando así el objetivo principal de todo servicio deportivo, la satisfacción del cliente.

Las organizaciones deportivas en la actualidad han visto en la gestión de la calidad como sistema de dirección, una herramienta que les garantiza la competitividad en un mercado cada día más variable y exigente. Orientar el proceso de gestión de las competencias deportivas hacia la calidad, implica definir todos los procesos que encierra, indicadores de calidad del servicio, responsabilidad de la dirección, estrategias de liderazgo, impacto social, etc., que garanticen la satisfacción de los clientes internos y externos que participan en la competencia (Millán *et al.*, 2009). De esta forma, las empresas deben satisfacer sobradamente todas las necesidades y expectativas del cliente, ya que según apunta Medina (2009) una opinión positiva de este último contribuye en el futuro a una mejor posición de la organización.

Así, como apunta Morales Sánchez (2003), la calidad como objetivo empresarial resulta bastante novedosa en nuestro país, más aún si nos centramos en el sector de los servicios públicos, en este caso deportivos, donde a pesar del notable aumento en el interés por la calidad del servicio, son muy escasas las referencias sobre el desarrollo de planes de calidad.

Las demandas de los usuarios deportivos han cambiado, y en la actualidad ya no se conforman con unas instalaciones y poder practicar dentro de ellas, si no que exigen una gran variedad de programas de actividades físicas, personal cualificado, instalaciones limpias, seguridad, y un largo etc. Y para poder satisfacerles las administraciones deben de gestionar los recursos y enfocarlos hacia el bienestar de los usuarios.

Trabajar con una política de calidad dentro de una entidad se ha convertido en una obligación o necesidad más que en una opción innovadora, y para ello, los servicios deportivos deben comenzar a concentrar sus esfuerzos enfocándolo a unas prestaciones y un servicio de calidad (Redondo *et al.*, 2006).

### **3.5. El valor de la calidad**

Antes de hablar de los beneficios que genera la aplicación del sistema de calidad en la entidad, es imprescindible que la organización, así como todos sus integrantes, estén familiarizados y tengan conocimiento de lo que supone integrar la gestión de la calidad. Y tan importante como eso es también la adecuada formación que tengan todos y cada uno de los trabajadores.

Dicho esto, a continuación se detallan los aspectos donde la organización puede sacar provecho tras la implementación de la calidad. Para ello se ha tomado en cuenta el estudio realizado por Elmuti (1996), que aunque sea un estudio específico para medir la importancia de aplicar la norma ISO 9000, es un reflejo de los beneficios que puede obtener una entidad tras aplicar la gestión de la calidad. Con ello, una de las ganancias es sin duda la mejora de la competitividad, ya que al aplicar un sistema de gestión de la

calidad le da a la organización deportiva la oportunidad de conocer y anticiparse a las necesidades y expectativas de sus clientes, lo cual le permite satisfacer estos requerimientos con una mayor oportunidad y una mejor calidad que sus competidores.

Por otra parte, a la hora de que alguna administración pública contrate a una determinada empresa deportiva, aquellas que apuesten por la calidad tendrán más garantías de éxito, aunque aquí sería importante tener la certificación de la calidad. Otro de los puntos importantes es el de la cualificación del talento humano, debido a que la aplicación de la calidad obliga a establecer un proceso de gestión del talento humano sobre la base de las competencias laborales. Esto ayuda a ordenar y hacer más rigurosa la selección del personal, la capacitación que se le brinda y las evaluaciones del desempeño. Además, el hecho de contar con procesos y procedimientos normalizados y documentados facilita los procesos de inducción de los nuevos empleados que ingresan a trabajar con la entidad deportiva o que son promovidos a otro cargo dentro de la misma (Atehortúa, 2005).

Se obtendrían otras mejoras, por ejemplo, en el intento de satisfacer las necesidades, intereses y expectativas de los clientes o destinatarios de la actividad, por no hablar de la mejora de la eficacia (capacidad para conseguir lo planificado) y la eficiencia (capacidad para conseguir algo con los mejores medios y recursos posibles) para optimizar y rentabilizar los recursos utilizados. También es importante señalar que la utilización de la calidad permite disponer de más información para la toma de decisiones a través de los datos y los indicadores, además de tener mayor control de la situación y flexibilidad, dado que permite evaluar lo que se hace, y con ello la posibilidad de cambiar y corregir distintos elementos de la organización para adaptarla a las necesidades demandadas. Por último, como apunta Sánchez (2003), otro de los aspectos que se pueden llegar a conseguir es el de la mejora en la calidad de las relaciones, y con ello el trabajo en equipo, que en última instancia será un elemento más de la calidad.

En definitiva, para lograr una gestión basada en la calidad es necesaria la implicación de todos los miembros de la corporación. El compromiso con un sistema de gestión

requiere una acción permanente y sostenida, y es por lo que se necesita que participen todos y cada uno de los integrantes de la organización. Y por otra parte, no todas las organizaciones han aplicado el sistema de calidad, por lo tanto aquellas que lo estén desarrollando conseguirán un valor diferenciador respecto a los que no les interesa este tipo de gestión, generando así un valor añadido importante para su entidad.

### **3.6. El futuro de la calidad**

Después de que la calidad se haya introducido en las organizaciones de distintos sectores, algunos autores señalan que en unos años el boom de la calidad tocará a su fin. Es cierto que algunas técnicas concretas hayan podido tener su apogeo, pero en general no parece ser que la gestión de la calidad sea una moda pasajera. Para confirmarlo, Heras (2005) explica que la experiencia, la práctica y el trabajo día a día de miles de organizaciones confirman que la calidad ha enraizado definitivamente en la gestión empresarial.





“En la carrera por la calidad no hay línea de meta”



## 4. MODELOS DE GESTIÓN APLICABLES AL DEPORTE

Los modelos de gestión de la calidad, utilizando las diferentes características y herramientas de cada uno, sirven para evaluar los sistemas de gestión y su calidad, permitiendo elaborar planes de mejora con el objetivo de alcanzar la calidad en todos los ámbitos de la organización, y con ello conseguir la máxima eficacia en la gestión.

No todos los modelos son igual de aplicables al sector deportivo, cada uno tiene sus características, y según el objetivo específico que se quiera conseguir, se utilizará uno u otro. Para hacer bien la elección del modelo es esencial saber las ventajas e inconvenientes que tiene cada uno de ellos, ya que será de gran ayuda a la hora de elegir el modelo a seguir. Pero cabe destacar que con independencia del propósito y tipo de organización deportiva de la que se trate, hay unas características comunes que permiten presentar un modelo genérico del sistema de gestión de la calidad para las mismas. En este orden de cosas, en los distintos sistemas en los que se apoyan los modelos de gestión de la calidad, se definen varios principios que son los que orientan a las organizaciones hacia la mejora del desempeño de sus funciones en el camino hacia la excelencia. Estos principios (Dorado y Gallardo, 2005) pueden resumirse en la siguiente tabla:

**Tabla 2: Principios de los sistemas de gestión de la calidad**

La orientación hacia los resultados y un enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
Una orientación y un enfoque hacia los clientes o usuarios
Un liderazgo eficaz y una coherencia con los objetivos
Una gestión apoyada en procesos y hechos
Formación, implicación y participación del personal de la entidad
Adquisición de una cultura general basada en el aprendizaje, la innovación y la mejora continua
El desarrollo de alianzas y relaciones mutuamente beneficiosas para la organización y sus proveedores o aliados
Responsabilidad social de la organización en el desarrollo de su gestión

Fuente: Elaboración propia a partir de Dorado y Gallardo (2005)

La filosofía de los sistemas de gestión de la calidad está contenida en una realimentación constante de datos que sirve para la mejora continua del sistema. Ese sistema organizacional se debe estructurar bajo un diseño lógico que incluya la mejora continua con un ciclo de cuatro fases PDCA (Plan, Do, Check, Act).

El ciclo, que primero lo desarrolló Shewhart (1982) y después Deming (1989) lo divulgó internacionalmente, se empieza con *planificar* estratégicamente el futuro de la organización, es decir, se deben diseñar e implementar unos procesos que piensen y orienten estratégicamente el presente y el futuro de la organización. Y definir en la estructura de la entidad deportiva los cargos y perfiles de los responsables de esta planificación. Acto seguido, aparece el concepto de *hacer*. Así, una vez definida la planificación, se debe de ejecutar. Esto corresponde tanto a la dirección como al resto de empleados de la entidad deportiva, quienes deben estar alineados alrededor de los planes estratégicos que se hayan establecido y trabajar para que se cumplan. Durante y después de la ejecución hay que *verificar*. Se debe hacer medición y seguimiento respecto del cumplimiento de los planes estratégicos y del logro de los objetivos que en ellos se definieron. Como se explicará en otro punto más adelante, la definición y uso de indicadores de gestión puede ser una herramienta apropiada para ello. Y por último se debe *actuar*, eso significa que con los resultados de la verificación se deben tomar acciones para ajustar el rumbo de la entidad, tanto respecto a los planes previamente definidos como también frente a los cambios en el entorno (normatividad, necesidades de los clientes, situaciones políticas o macroeconómicas, etc.).

Como se ha comentado anteriormente, la gestión de la calidad ha evolucionado a lo largo de los años hasta convertirse en gestión de la calidad total. En su camino, han sido varios los tipos de calidad que han surgido, de los cuales diferenciamos los siguientes: inspección de la calidad, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y la gestión total de la calidad o la excelencia.

El análisis que hacen Hernández Mendo y Morales Sánchez, (2004), empieza con la *Inspección de la Calidad*. Se puede considerar que el interés por la gestión de la calidad, comienza con Taylor, con lo que se denominaba dirección científica taylorista, sistema que promulgaba la realización de tareas específicas, observando los procedimientos de los trabajadores y midiendo la salida del producto.

Posteriormente surge el concepto de *Control de Calidad*, que se basa en técnicas de inspección aplicadas a la producción. Sin embargo, la preocupación subyacente sería la falta de calidad de los productos, causa de costes muy cuantiosos cuya posibilidad de evitar parecía posible y conveniente. Se puede considerar como punto de partida a Juran (1951) con el Manual de Control de Calidad, aunque anteriormente existieron otros autores relevantes tales como Shewhart (1931), Deming, (1950) y Crosby, (1952) que contribuyeron con esta época e incluso sus trabajos fueron desarrollados en las épocas posteriores.

Más tarde aparece la idea del *Aseguramiento de la Calidad*, que implica el desarrollo de procesos de planificación y sistematización necesarios para asegurar la calidad en el lugar de fabricación, tales como las normas European Norms (EN), British Standards (BS), International Standardization Organization (ISO) o Una Norma Española (UNE), facilitando la compraventa de productos, desarrollando la calidad de las compañías y estableciendo la credibilidad del proveedor en el mercado, para ofrecer la adecuada confianza de que el producto o el servicio cumpla los requisitos de calidad. Cuando una organización dispone de un sistema gestión de calidad, significa que ha puesto en marcha un sistema de trabajo acorde a las normas establecidas. Y así llegamos a lo que hoy en día se conoce como *Gestión de la Calidad Total*. Ésta se puede considerar como una filosofía empresarial que ha de implantarse en la organización de forma global, que permite introducir a las personas en un proceso de mejora continua, motivándolas, para redescubrir el enorme potencial del ser humano y su aplicación en el trabajo bien hecho.

Siguiendo con los sistemas de gestión de la calidad, es necesario saber que los avances alcanzados en los sistemas de gestión de la calidad durante las últimas décadas, junto con la incorporación de estos modelos al sector servicios, y con ello al deporte, han contribuido a facilitar unas pautas de referencia que se pueden orientar a las organizaciones deportivas que cuenten con el compromiso de una gestión eficaz y orientada hacia la excelencia. La aplicación de estos sistemas basados en parámetros de calidad aseguran unos beneficios para las entidades que los utilicen, así como ventajas para alcanzar los resultados que se pretenden (Dorado y Gallardo, 2005). Entre los modelos de calidad podemos diferenciar los Modelos de Calidad Total o Modelos de Excelencia, y por otro los Sistemas de Gestión de la Calidad de las Normas ISO 9000. Antes de empezar con los modelos de calidad total, sería adecuado analizar una técnica llamada Benchmarking, el cual según Alicia Benesch (1998), se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros.

#### **4.1. Benchmarking**

El concepto Benchmarking se define según Alonso y Martín (2004) como los “análisis técnicos competitivos”. Esto nos ayuda a diferenciar este tipo de estudios de otros similares, como los análisis comparativos de productos o los estudios de impacto.

Siguiendo con ello, es un término que viene utilizándose para representar la situación en la que las empresas buscan las mejores prácticas del sector, o incluso de otros sectores, con el fin de mejorar los propios procesos, productos o, como en el caso de las entidades deportivas, los servicios. Lo que diferencia al Benchmarking de otras técnicas, es la búsqueda de esas mejores prácticas en un proceso o servicio determinado a través de las cuales una organización puede aprender cómo hacer las cosas de un modo mejor. Así pues, todo lo que no conlleve esa búsqueda y descubrimiento de mejores prácticas o de líderes en un proceso determinado no debería ser considerado Benchmarking. Alonso y Martín (2004) dejan claro que no se trata de copiar un modo de hacer o una práctica determinada, si no de emular, interiorizar y adaptarla a la propia organización y su cultura.

Por otra lado, realizar un proceso de Benchmarking obliga a buscar las mejores prácticas y a comparar servicios de forma objetiva. Además de proporcionar objetivos de alta repercusión (por el dinamismo que supone su implantación), implicará a todos, evitará que los directivos se confíen peligrosamente en el pasado y den por buenas las prácticas actuales, y evitará olvidarse del entorno y de los clientes, punto clave en cualquier modelo de calidad total.

#### **4.1.1. Tipos de benchmarking**

La clasificación más utilizada en este método es la que considera la relación existente con la empresa u organización que usa dicha técnica. Así, distinguimos el benchmarking *interno*, que compara procesos dentro de diferentes áreas de la misma organización, para posteriormente aplicar esa metodología al resto de la organización. Por otra parte, el modelo *competitivo*, compara procesos de entidades competidoras en un mismo sector, basándose en el mutuo acuerdo entre ambas organizaciones en los aspectos a tratar y el alcance del proceso. El gran obstáculo en este tipo de benchmarking reside en la confidencialidad de la información. También encontramos el benchmarking *funcional*, que se utiliza entre organizaciones del mismo sector que no son competidoras entre sí. Y para acabar, el *genérico*, orientado a procesos de negocios similares entre empresas pertenecientes a distintos sectores.

Según la finalidad del estudio de benchmarking, se diferencian tres objetivos: *el estratégico*, que obedece a razones de posicionamiento en el mercado, para lo cual su empeño consiste en mejorar los factores críticos de éxito, esto es, aquellos considerados clave para la satisfacción del cliente; *el funcional*, estrechamente ligado con los procesos internos que se encuentran más próximos al cliente, de ahí que su objetivo es lograr una mejor percepción del cliente y optimizar los factores que elevan su grado de satisfacción; y *el operativo*, que responde a impulsos para la mejora de la organización operativa y, por lo general, busca mejorar aspectos muy concretos relacionados con reducir el tiempo de ejecución, el número de trabajadores implicados en una misma área o evitar duplicidades de tareas dentro de la organización. Para finalizar, a continuación se observa un proceso clásico de Benchmarking:

**Figura 1: Proceso clásico de Benchmarking**



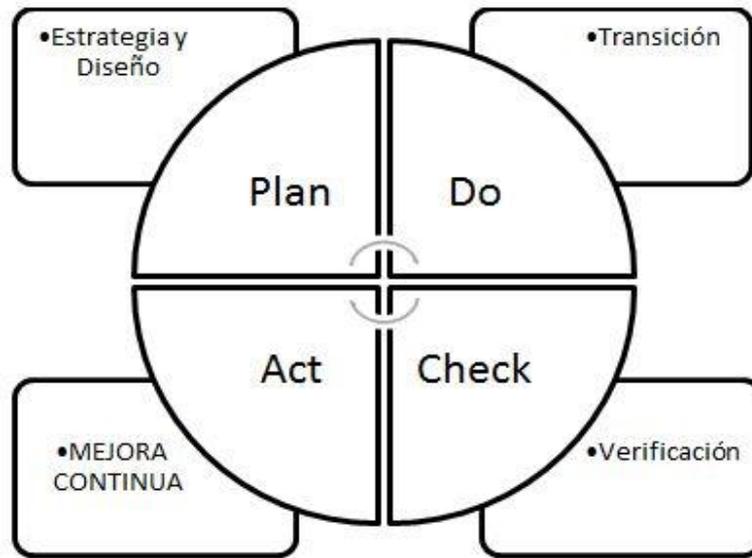
Fuente: Elaboración propia a partir de Alonso Arévalo y Martin Cerro (2004)

#### **4.2. Modelos de Calidad Total**

La calidad ha experimentado muchos cambios durante las últimas décadas hasta llegar a lo que hoy conocemos por Calidad Total o Excelencia. Su desarrollo a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la Gestión, y estos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. El análisis de los sistemas de gestión que se sustentan en algún modelo de excelencia lo basaremos en conocer los cuatro grandes modelos más aceptados de Calidad Total que hay en el mundo:

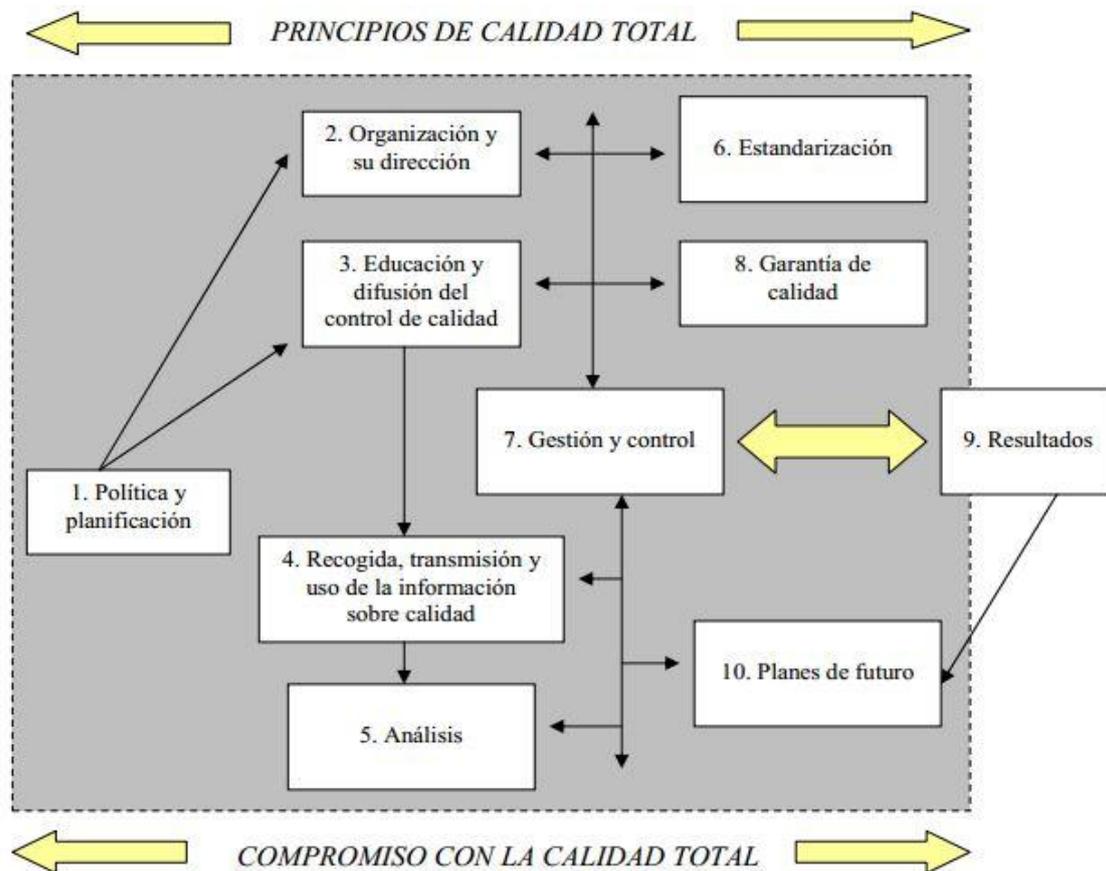
**Modelo Deming:** El primer modelo, el Deming, se desarrolla en Japón por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) basado en el premio que lleva su nombre. Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC) o Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC). En concreto, el modelo se asienta en las bases del control estadístico de los procesos y el aseguramiento, y su enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público. Este modelo nace con el objetivo de evaluar y comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, se hayan obtenido buenos resultados.

Figura 2: Ciclo PDCA o Círculo Deming



Fuente: Elaboración propia a partir de Walton y Deming (2014)

Figura 3: Criterios del Modelo Deming

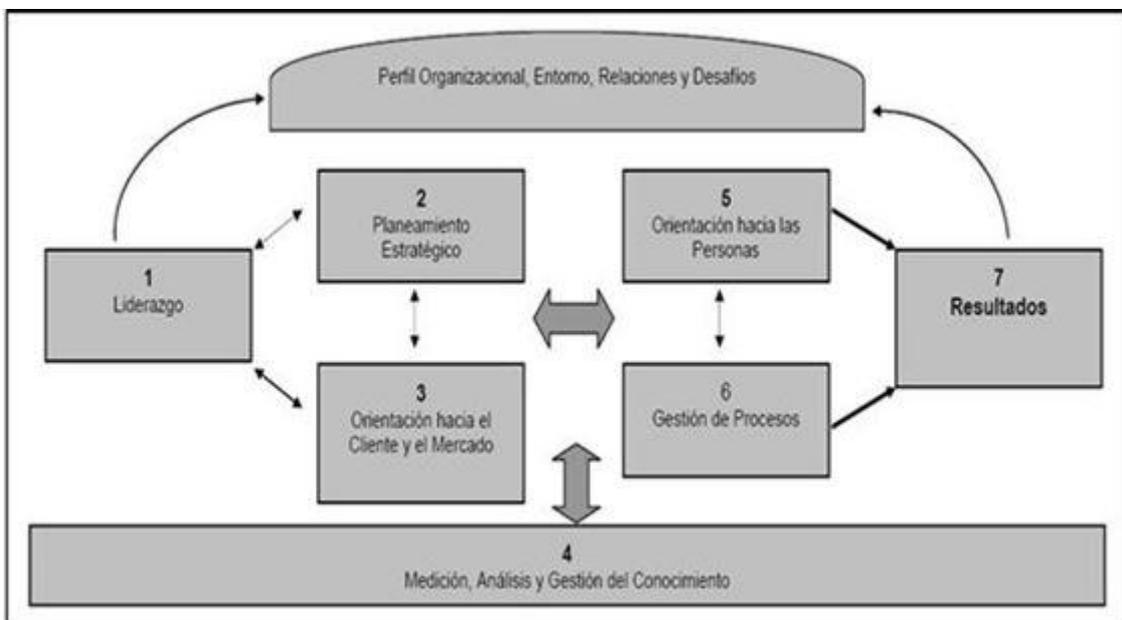


Fuente: Gálvez (2011)

Es evidente que estas primeras ideas están dirigidas a la mejora de los productos, no de los servicios, por lo que su aplicación en una entidad deportiva ni se plantea, pero es el primer modelo de referencia y sobre él se apoyan los siguientes que se desarrollaron (Dorado y Gallardo, 2005).

Modelo Malcolm Baldrige: Éste modelo también se basa en un premio (Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige) creado en 1987, para que las organizaciones puedan dar una respuesta a la invasión de productos japoneses en el mercado estadounidense. Tiene como objetivo por un lado sensibilizar al sector industrial del país, promocionando y haciendo saber que es necesario la utilización de la Gestión de la Calidad Total como método competitivo empresarial; y por el otro, disponer de un medio de reconocer formal y públicamente los méritos de aquellas firmas que los hubieran implantado con éxito. Es un modelo que no ha tenido mucha repercusión fuera del continente americano. Los criterios que lo componen le dan un mayor valor a la orientación a los clientes y a su satisfacción.

**Figura 3: Marco General del Modelo de Excelencia en la Gestión: Una Perspectiva de Sistemas**



Fuente: Elaboración propia a partir de Nieves y McDonnell (2006)

Unido a esto una frase del ex-presidente de EEUU Bill Clinton: Para afrontar los retos de la economía global nuestras compañías de más éxito han eliminado niveles innecesarios de directivos, delegando autoridad en los operarios, orientándose hacia

los clientes y perseverando en la mejora continua de los productos que fabrican, los servicios que prestan y las personas que emplean.

Modelo EFQM de Excelencia: Éste modelo se denomina a sí mismo como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos, con un marco de trabajo no-prescriptivo. Dentro de este margen general no-prescriptivo existen ciertos conceptos definidos en nueve criterios, que constituyen la base del modelo. Su misión es mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión. Según Maderuelo Fernández (2002) la EFQM propone un modelo constituido por un conjunto de factores o criterios que interrelacionados entre sí definen a una organización teóricamente excelente, capaz de lograr y mantener los mejores resultados posibles.

Las siguientes dos tablas presentan, por un lado, los 9 criterios ahora mencionados, y por otro, los principios o conceptos fundamentales de los cuatro modelos descritos anteriormente.

**Tabla 3: Diferencias en los criterios entre el Modelo EFQM y el Iberoamericano**

CRITERIOS	Nº	Modelo EFQM	Iberoamericano
	1	Liderazgo	Liderazgo
	2	Personas	Desarrollo de las personas
	3	Política y Estrategia	Política y Estrategia
	4	Alianzas y Recursos	Asociados y Recursos
	5	Procesos	Clientes
	6	Resultados en clientes	Resultados en clientes
	7	Resultados en las personas	Resultados en personas
	8	Resultados en la sociedad	Resultados en la sociedad
	9	Resultados clave	Resultados globales

Fuente: Elaboración propia a partir de Nieves y McDonnell (2006)

**Tabla 4: Los principios fundamentales de los distintos modelos**

	Modelo EFQM e Iberoamericano	Modelo Deming	Modelo Malcolm Bridge
Principios fundamentales	1. Orientación en los resultados	1. Crear y difundir visión, propósito y misión	1. Enfoque en los resultados y en la creación de valor
	2. Orientación hacia el cliente	2. Aprender y adoptar la nueva filosofía	2. Excelencia enfocada hacia el cliente
	3. Liderazgo y coherencia con los objetivos	3. No depender más de la inspección masiva	3. Visión de liderazgo
	4. Dirección por procesos y hechos	4. Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio	4. Dirección por hechos
	5. Desarrollo e implicación del personal	5. Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios	5. Valoración de los empleados y de los socios
	6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua	6. Instituir la capacitación de trabajo	6. Aprendizaje organizacional y personal y Mejora continua
	7. Desarrollo de alianzas y asociaciones	7. Enseñar e instituir el liderazgo	7. Desarrollo de las asociaciones
	8. Responsabilidad social	8. Desterrar el temor, crear el clima para la innovación	8. Responsabilidad Social y buen hacer ciudadano
		9. Derribar las barreras que hay entre las áreas departamentales	9. Agilidad y respuestas rápidas
		10. Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral	10. Enfoque en el futuro
		11. Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir por mejora continua	11. Perspectiva en sistemas
		12. Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo	
		13. Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento	
		14. Empezar acciones para alcanzar la <u>transformación</u>	

Fuente: Elaboración propia a partir de Nieves y McDonnell (2006)

### 4.3. EFQM (European Foundation of Quality Management)

Como se ha señalado anteriormente, el modelo EFQM se creó en 1988, cuando 14 empresas líderes de distintos sectores la crearon con el objetivo de potenciar la posición de las empresas europeas en los mercados mundiales. Para cumplir con su cometido, se apoya por una parte en impulsar la calidad como estrategia para obtener ventajas competitivas, y por otra, en estimular el desarrollo de actividades de mejora de la calidad.

Así, el modelo EFQM es un sistema de gestión cuyo principal concepto es la autoevaluación, y según Bou *et al.*, (2002), su objetivo final es la satisfacción de las necesidades de todos los stakeholders o grupos implicados en la empresa. Para ello utiliza como guía los criterios del modelo, es decir, evalúa el grado de excelencia de una organización. Estos criterios ayudan a regular la actividad de las organizaciones deportivas que los trabajen, desde un punto de vista de la gestión global, permitiendo la comparación constante con las demás.

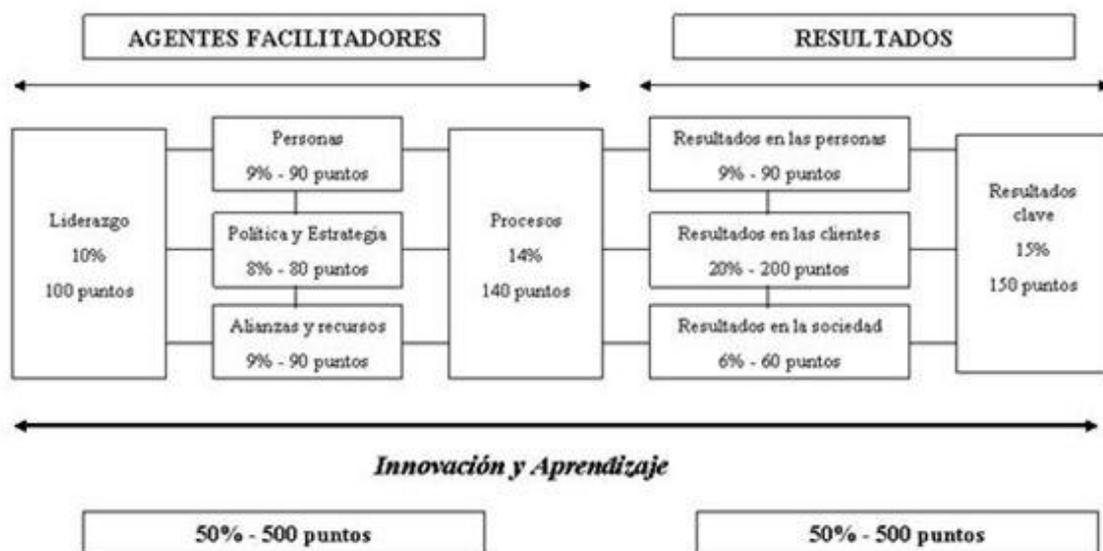
Además, al tratarse de un modelo no-prescriptivo, la entidad puede apoyarse en momentos puntuales en otros enfoques (Dorado y Gallardo, 2005), como la aplicación de determinadas técnicas de gestión y/o normativa ISO, logrando de esta manera un esquema más amplio y completo de gestión, ya que son totalmente compatibles. Estos mismos autores inciden en que el modelo, al ser un sistema dinámico y que impulsa a la excelencia a las organizaciones que lo empleen, se ha convertido en una garantía de competitividad en un entorno tan cambiante y exigente como el deportivo.

En cuanto a la estructura del modelo EFQM, se observa en el siguiente esquema que está compuesta por nueve criterios, diferenciándose claramente dos partes: el grupo formado por los llamados "*Agentes Facilitadores*", que son los que tratan sobre la manera de operar de la organización, y de los cuales se puede destacar que son la causa de los resultados, mientras que los criterios que hacen referencia a los *Resultados* tratan sobre los logros obtenidos por la organización respecto a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, sociedad) y en relación a los objetivos globales. El aprendizaje, la innovación y la creatividad ayudan a mejorar los agentes facilitadores, y esto da lugar a la mejora de los resultados (Llorens y Fuentes, 2006).

Aunque estos dos criterios se dividan en otros nueve subcriterios, no se ha querido extender este análisis debido a que no tiene mucha importancia en la explicación que se quiere dar sobre este contenido.

La descripción de la matriz la enuncia el propio modelo definiendo que “los Resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la organización, las Alianzas y los Recursos y los Procesos. Basarse en el modelo EFQM ofrece a las organizaciones las ventajas de un enfoque estructurado que les permite identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora. Es una forma de demostrar los vínculos que se establecen entre *cómo* gestionas lo que haces (los Agentes Facilitadores) y *qué* estás logrando (los Resultados), llevándolo a cabo de manera cuantitativa y cualitativa. Esto se puede emplear, además de para obtener el perfil global de la organización, en utilizar la valoración para la realización de un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) y determinar las prioridades para actuar sobre los criterios susceptibles de mejora (Dorado y Gallardo, 2005).

**Figura 4: Modelo EFQM de Excelencia**



Fuente: Elaboración propia a partir de Maderuelo Fernández (2002)

A continuación se explicara el esquema anterior detalladamente, comenzando por el concepto de Liderazgo. Ésta se evalúa mediante una encuesta interna de 0 a 100 puntos, y lo principal es que los directivos deben ser los primeros en conducir la organización a la excelencia. Deben mostrar claramente su compromiso con la mejora continua, desarrollando la misión, visión y los valores y principios éticos de la organización, y a su vez tienen que asegurar la flexibilidad y gestionar eficazmente el cambio, así como implicarse con los clientes y colaboradores, además de comprometerse con los stakeholders externos. Es importante también que se reconozcan los esfuerzos y logros de los empleados, pero por encima de todo es clave que definan, revisen y guíen las mejoras del sistema de gestión.

El siguiente criterio es el de Personas, al cual el modelo puntúa de 0 a 90. Las personas constituyen la pieza más importante en cada organización, y cada uno de ellos debe apoyar la estrategia de la organización y tener conocimiento de ello. Las personas tienen los mismos objetivos, están involucradas y se les delega responsabilidades dentro de la organización. A su vez, es muy importante que cada persona de la plantilla se pueda comunicar eficazmente con toda la organización, sin importar en qué departamento de la entidad ocupe su puesto. Y se debe subrayar que para el trabajador es valioso que se le recompense y se le de reconocimiento cuando su trabajo sea excelente.

Otro de los conceptos es la Política y Estrategia de la organización, que se valora de 0 a 80 puntos. En este apartado se debe implantar la misión y visión de la entidad, con la premisa de que se base en las necesidades y expectativas de clientes y otros grupos de interés. Con ello, es de suma importancia que los directivos sepan comprender el rendimiento y las capacidades de la organización, para que no se pongan metas inalcanzables. A su vez, es necesario que se desarrolle, se revise y se actualice la estrategia para asegurar la sostenibilidad económica, social y medioambiental. Y para que esto funcione, la estrategia y sus políticas de apoyo se deben comunicar, implantar y supervisar dentro de la organización.

El cuarto criterio que se va a analizar es el de Alianzas y Recursos, que se valora de 0 a 90 puntos. En éste criterio se evalúa cómo gestiona la organización los recursos más

importantes (financieros, materiales, tecnológicos, información), con excepción de los Recursos Humanos, y las colaboraciones que establece con organizaciones externas, es decir, las alianzas. De éste modo, dentro de los recursos internos podemos distinguir *los materiales*, donde los edificios, equipamientos, materiales y recursos naturales son administrados de una manera eficiente y sostenible; *los financieros*, que se gestionan para conseguir un éxito sostenible; y *los tecnológicos*, que es gestionada para hacer realidad la estrategia. Y no olvidemos que la gestión de la información y del conocimiento es una herramienta a tomar en cuenta para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización. Según Dorado y Gallardo (2005), para que la optimización de todos los recursos de que se dispone se realice de una manera eficaz, la entidad tiene que tener presentes algunos requisitos. La primera y la más fundamental es que exista un fuerte apoyo en el aspecto político y por parte de la dirección de la organización para garantizar con éxito el proceso de mejora, sin olvidar que todo ello debe tener un liderazgo eficaz. Asimismo, tiene una importancia enorme que la mejora de los procesos tenga como referente principal la satisfacción de los clientes o usuarios, y que en estos procesos exista un control durante la prestación del servicio. Y, igualmente, es primordial ser conscientes de que la clave del éxito radica en el nivel de implicación de todos los trabajadores, para lo que se deberá facilitar la oportuna formación.

Otro de los criterios clave es el de Procesos, valorado de 0 a 140 puntos. Este punto se refiere al diseño y gestión de los procesos implantados en la organización, su análisis y cómo se orientan a las necesidades y expectativas de los clientes. Dicho de otra forma, las organizaciones excelentes diseñan, administran y mejoran los procesos para generar un valor creciente para los clientes y otros grupos de interés.

El siguiente concepto que se analiza es el llamado Resultados relativos a los clientes. Se valora de 0 a 200 puntos, y se refiere tanto a la percepción que los clientes tienen de la organización, medida a través de encuestas o contactos directos, grupos focales, felicitaciones o quejas, como a los indicadores internos. Éstos indicadores, también llamados indicadores de rendimiento, son datos objetivos, medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de clientes y para predecir sus percepciones. También se observa el concepto

de Resultados relativos al personal, que se puntúa de 0 a 90 puntos. Se refiere a los mismos aspectos que el criterio anterior pero en referencia a los profesionales de la organización. De igual manera se contemplan medidas de percepción de la organización por parte de las personas que la integran, e indicadores internos de rendimiento. Las medidas de percepción son casi idénticas a la de los clientes, sumando a este criterio la medida de la evaluación del desempeño. En cuanto a los indicadores de rendimiento, por norma general pueden ser los siguientes: implicación y compromiso, establecimiento de objetivos, gestión de las competencias del rendimiento, resultados de la gestión del liderazgo, formación y desarrollo de carreras, comunicación interna.

Los resultados en la sociedad es otro de los criterios. Se mide de 0 a 60 puntos y analiza los logros que la organización alcanza en la sociedad, es decir, deben considerar a la sociedad entre sus grupos de interés o stakeholders. Para ello se centran en la repercusión de la organización sobre el medioambiente, la economía, educación, bienestar, etc. Este criterio ha asumido más importancia en la actualización del modelo. Para lograr estos resultados utilizan, por un lado, la *percepción*, que puede obtenerse de una serie de fuentes, como encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones públicas, y, por otro lado, los llamados *indicadores de rendimiento*, que son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, conocer y predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad. Según el objeto de la organización pueden centrarse en resultados ambientales, cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales, resultados en la sociedad, resultados respecto a salud y seguridad, gestión de compras y proveedores socialmente responsables.

Como último criterio aparece el concepto de Resultados clave o rendimiento, que se mide de 0 a 150 puntos. Evalúa los logros de la organización respecto al rendimiento planificado, tanto en lo que se refiere a objetivos financieros como a los relativos a los procesos, recursos, tecnología, conocimiento e información. Se diferencian dos tipos de resultados; por un lado están los *resultados clave en el rendimiento de la empresa*, que son aquellas que se planificaron y son de aplicación en función de cuales fueran éstos. En función de ello abordan varias áreas; los resultados económicos y financieros,

dónde se da una respuesta a aspectos puramente económicos resultado del desarrollo del año así como a las diferencias existentes respecto a la previsión y planificación establecida, y los resultados no económicos, que se refiere a índices que, aunque no son expresados en términos monetarios, tienen relación con los resultados económicos, que se verán afectados con el grado de consecución de los mismos. Por otra parte, se distinguen los *indicadores clave en el rendimiento de la empresa*, es decir, las medidas que utiliza la empresa para la medición, evaluación y predicción de los posibles resultados de forma que pueda haber correcciones oportunas frente a desviaciones. No obstante, estos resultados de rendimiento también estarán ligados al resto de criterios de los que hemos hablado en artículos anteriores ya que, por ejemplo, el cumplimiento de los tiempos y plazos influirá directamente en los resultados sobre las personas implicadas en la empresa, desde clientes hasta accionistas, del mismo modo que las alianzas.

#### **4.3.1. Matriz REDER**

El objetivo de esta herramienta de gestión es evaluar internamente el rendimiento de una organización, de una manera estructurada, y puntuar el grado de excelencia de los nueve criterios de la organización. Se aplica a nivel de cada subcriterio para posteriormente calcular el valor de cada criterio y se aplican las ponderaciones o el % para obtener una puntuación global en una escala de 0 a 1.000 (Moreno, 2007). La matriz REDER de agentes facilitadores se utiliza para analizar los enfoques de los cinco criterios *agentes facilitadores*, y la matriz REDER de resultados se utiliza para analizar los resultados contemplados en los cuatro criterios *resultados*. En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso específico a todos los subcriterios.

Con todo, el esquema lógico REDER establece lo que una organización necesita realizar, basándose en 4 elementos. Se empieza con *determinar y establecer los Resultados* que quiere lograr como parte de su política y estrategia, que se recogen en los criterios relativos a ellos. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización. Para conseguir esos

resultados, los objetivos deben ser adecuados y alcanzables, por lo que serán consecuencia de los enfoques. A su vez, es preciso saber las áreas más relevantes que abordan estos resultados, como también conocer cuál es su evolución en el tiempo.

A continuación se deben *planificar y desarrollar* una serie de enfoques para obtener los resultados a corto, medio y largo plazo. Sirven para determinar si la planificación realizada por la organización responde a las necesidades de los grupos de interés. Estos enfoques deben de estar solidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener esos resultados, y para ello, la organización hace un planteamiento de los contenidos que se describen en cada criterio o agente facilitador. En una organización excelente el enfoque tendrá una lógica clara, y en ella se identifican procesos bien definidos. Es importante que la orientación se fundamente de la política y estrategia de la entidad, y cuando convenga, tener posibilidades de vincularlo a otros enfoques.

Tras esto, hay que *desplegar y desarrollar* los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa. El despliegue determina lo que hace una organización para llevar a cabo el enfoque, es decir, lo que ha planificado, valorando en qué medida se ha implantado lo que se ha planificado y la forma en que se ha realizado. En una organización considerada excelente, el enfoque se implantará en las áreas relevantes y de un modo sistemático.

Y por último, se deben *evaluar y revisar* los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. Y en función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias. La aplicación de debe ser periódica, y así el enfoque y su despliegue estarán sujetos a controles regulares. La organización utilizará los resultados obtenidos para realizar acciones de aprendizaje y de mejora.

Aparte de la Matriz Reder, existen otras forma de autoevaluación. Cada uno de los métodos de autoevaluación es aceptable aunque la cantidad de información que facilitan y su dificultad de implantación los hacen diferentes. Según Maderuelo Fernández (2005), uno de ellos es el *Enfoque de Cuestionario de Autoevaluación*, ya que es un método rápido, fácil de usar y que requiere pocos recursos, pudiendo ser adaptado a la realidad de cada organización. Por ello es frecuentemente utilizado por

aquéllos que realizan sus primeras experiencias. Como en otras situaciones en las que se utilizan cuestionarios, la validez y fiabilidad de la información obtenida depende de la calidad de las preguntas planteadas. Este tipo de cuestionario requiere la utilización de unos cuestionarios tipo para cada criterio que permiten un rango de contestación SI,NO o bien de 1 a 5. Su información puede ser insuficiente para tener un conocimiento ajustado de la realidad, debiendo ser completada con otros métodos.

Otro de los enfoques que apunta este autor es el llamado *Enfoque de Autoevaluación mediante "Matriz de Mejora"*. Este planteamiento requiere la elaboración de una tabla o matriz de mejora en la que se especifican diferentes niveles de desarrollo respecto a objetivos de la organización estructurados según el esquema del modelo. Cada una de las situaciones planteadas presenta una puntuación asociada en una escala de 1 a 10. La valoración de la unidad se realiza en una serie de reuniones estructuradas, que culminan con la obtención de una puntuación consensuada a partir de la que se diseña e implanta un plan de mejora. Este método promueve la participación y el debate, fomentando el espíritu de equipo, además facilita la comprensión de los criterios del modelo y permite constatar la situación de la organización respecto a los objetivos planteados.

El siguiente enfoque se llama *Autoevaluación por Reunión de Trabajo*. Aquí cada uno de los miembros del grupo evaluador es responsable de reunir la información existente en la organización sobre cada uno de los criterios y subcriterios del modelo. Los resultados obtenidos se presentan en una reunión en la que se acuerdan los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada criterio, siendo facultativo el ejercicio de puntuación. Posteriormente cada miembro debe presentar una propuesta de los planes de acción referentes a las áreas específicas que ha trabajado. Este método facilita la implicación y el compromiso de los equipos directivos y ayuda a conseguir una visión compartida de la organización. El grado de formación y experiencia con el Modelo EFQM son importantes y puede resultar difícil obtener información sobre la implantación de algunos procesos. El principal inconveniente de este enfoque es que se trata de un proceso menos firme y riguroso que los anteriores y que exige una excelente preparación de la dirección y los facilitadores.

Otro enfoque puede ser la *Autoevaluación por Simulación de Presentación al Premio*, donde las organizaciones que adoptan este método deben redactar una memoria siguiendo las bases de presentación del Premio Europeo a la Calidad. Este documento será valorado por un grupo de evaluadores externos que emitirá un informe con los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación de la memoria, constituyendo un referente para potenciales reformas que pueda instaurar el equipo de dirección. Este método requiere un gran esfuerzo y tiene el peligro de que la elaboración de la memoria se convierta en un ejercicio de imagen externa más que un compromiso con la mejora continua por parte de la dirección de la organización.

El último enfoque, la *Autoevaluación por Formularios o Enfoque Proforma*, consiste en la sistematización de la obtención de la información mediante la elaboración, para cada uno de los subcriterios, de un documento o formulario. La información que se registra incluye: la definición del subcriterio, las áreas a abordar (en función de la importancia que revisten para las actividades de la organización), los puntos fuertes y las áreas de mejora y las evidencias del grado de implantación. Estos documentos son la base para el posterior diseño e implantación de planes de mejora. Una de las ventajas de este enfoque es la capacidad de obtener puntuaciones semejantes a las que se obtendrían mediante abordajes más costosos. El éxito de la evaluación dependerá de la agudeza, exactitud y fidelidad con la que sea recogida la información, por lo que es preciso cierto grado de experiencia, ya que de lo contrario podríamos obtener una visión sesgada de la organización con la invalidez del resultado final. A su vez, el principal inconveniente de este enfoque es que el conjunto de formularios podría no recoger toda la realidad de la organización, y ser un resumen incompleto de la misma. Su principal ventaja es la sencillez, ofreciendo sin embargo una relación de puntos fuertes y áreas de mejora similar a la obtenida mediante el enfoque de "simulación de presentación al premio".

Para finalizar con el concepto REDER y no haya confusiones entre el citado concepto y el ciclo PDCA, hay que apuntar que en la matriz REDER no sólo se identifican puntos fuertes y áreas de mejora dependiendo de si se hace o no lo que propone el modelo, sino que además, se identifican áreas de mejora en la forma de planificar, medir y

mejorar lo que propone el modelo. Y por encima de eso, la conclusión es que la única diferencia es que REDER añade la necesidad de disponer de unos resultados o indicadores para realizar la evaluación correspondiente.

#### **4.3.2. Beneficios del Modelo EFQM**

El Modelo EFQM de Excelencia fue creado para evaluar las empresas candidatas al premio europeo a la calidad, pero pronto se convirtió en una herramienta de dirección para las empresas, ayudando así a las organizaciones a mejorar su rendimiento, siendo utilizado actualmente por numerosas organizaciones tanto europeas como de otros continentes.

Como hemos apuntado antes, es un marco de trabajo no-prescriptivo que ayuda a las entidades a alcanzar la excelencia. Cilla Álvarez (2004) destaca algunos beneficios de aplicar éste modelo. Según ella, el uso del modelo sirve de herramienta para realizar una autoevaluación que hace posible identificar en qué punto se halla la organización en el camino hacia la excelencia, así como posibles carencias, ayudando a implantar soluciones pertinentes. Igualmente, señala que facilita el establecimiento en todos los departamentos y unidades de la organización de un mismo lenguaje y modo de pensar, siendo un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todos los integrantes de la entidad. También apunta que constituye un instrumento de formación en la gestión de la calidad para todos los miembros de la organización, y que permite estructurar el sistema de gestión de la organización, facilitando la elaboración y corrección de la planificación y programación de la misma, así como los objetivos y estrategias. A su vez, recalca que sirve para diagnosticar la posición real de la organización, posibilitando la identificación de carencias, así como eliminar duplicidades y ubicar diferentes iniciativas. Y por último, menciona que facilita compartir entre las distintas organizaciones las “buenas prácticas”, y que su aplicación supone una implicación profunda de la organización.

### 4.3.3. Reforma del modelo en el año 2013

Sin embargo, lo analizado hasta ahora ha tenido un ligero cambio debido a la reevaluación que tuvo el modelo EFQM el año 2013. A continuación se aprecian los cambios efectuados en los conceptos fundamentales del modelo, que aunque no se evalúan, son los pilares esenciales para una excelencia sostenida. En el apartado de *añadir valor para los clientes*, se hace una mejora del antiguo concepto que tenía el mismo título, en la que se aprecian estos cambios: se hace alusión a que las organizaciones excelentes añaden constantemente valor a los clientes, se nombra específicamente “clientes existentes y potenciales”, y se hace referencia a la transformación de sus necesidades, expectativas y potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles.

Otro de los cambios en la nueva reforma es la de *crear un futuro sostenible*. Proviene del anterior Concepto “Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible”. Se ha puesto mayor énfasis en que las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo, y que su crecimiento tiene incidencia en las condiciones económicas, ambientales y sociales. Luego está el concepto de *desarrollar la capacidad de la organización*. Se podría decir que es un concepto nuevo, aunque algunos aspectos son planteados en el anterior Modelo 2010. Incluye el antiguo concepto Desarrollar Alianzas, pero centrado más en cómo la organización identifica sus capacidades actuales y potenciales, qué mediante una gestión eficaz, incrementan su talento y satisface a todos los grupos de interés.

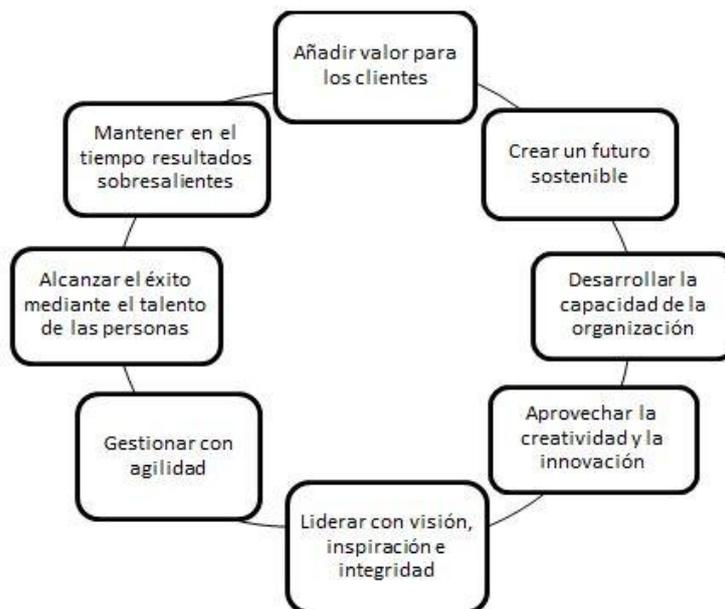
Asimismo, otro punto de la reevaluación es *aprovechar la creatividad y la innovación*. Proviene del anterior Concepto “Favorecer la creatividad y la innovación”. Resulta interesante que se haga mención a que las organizaciones excelentes utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas. También se introducen pequeños matices en el concepto *liderar con visión, inspiración e integridad*. Tiene el mismo título del Concepto que aparece ya en el Modelo 2010, y se incide en otros aspectos como liderar con transparencia, integridad y con capacidad de respuesta por las actuaciones de los líderes. Otro de los conceptos nuevos se llama *gestionar con agilidad*, dónde las organizaciones excelentes se reconocen por su habilidad para

identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas. Este concepto, como algún otro más, surge por dar mayor protagonismo a algunos elementos de la gestión que parecen muy propiciados por el entorno de crisis, incertidumbre y inestabilidad en el que estamos sometidos y que está impulsando el cambio en organizaciones excelentes.

Del concepto anterior “alcanzar el éxito mediante las personas, surge el *alcanzar el éxito mediante el talento de las personas*. Ahora se incide más en atraer, desarrollar y retener el talento de las organizaciones. Y para finalizar, el último punto reformado trata sobre *mantener en el tiempo resultados sobresalientes*. Antes se hablaba de “Lograr Resultados Equilibrados”, mientras que ahora se resalta que las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes mantenidos en el tiempo y en el ámbito en el que operan. También es interesante la mención de que las organizaciones excelentes proporcionan beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.

En resumen, hay seis Conceptos mejorados y revisados; dos Conceptos nuevos; y desaparecen los Conceptos, como tal, de “Gestionar por procesos” y “Desarrollar alianzas”.

**Figura 5: Modelo EFQM 2013: Conceptos Fundamentales**



Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2014)

En la reforma del 2013 también encontramos algunas novedades en el Esquema REDER, como por ejemplo que la antigua estructura general de *Elementos* y *Atributos* se haya cambiado por otra formada por *Elementos*, *Atributos* y *Directrices*, para mejorar el entendimiento de los aspectos a evaluar. Las *Directrices*, que antes se abarcaban en el apartado de *Elementos*, tienen ahora su propio espacio en la tabla, y han sido revisadas. Por otra parte, también se han cambiado los apartados de los rangos de la escala de valoración. Ahora, se utiliza la misma para Agentes y Resultados: *0% No se puede demostrar; 25% Limitada capacidad para demostrar; 50% Se puede demostrar; 75% Se puede demostrar plenamente; 100% Se reconoce como modelo de referencia global*. En la matriz para evaluar los Criterios Agentes, el cambio más importante aparece en el elemento *Despliegue*, donde el Atributo “Sistemático” se ha cambiado por “Estructurado” (la ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa). Respecto a la matriz para evaluar los Criterios de Resultados, lo más destacable es que desaparece el elemento “Causas”, que se sustituye por “Confianza”. Y, por último, se añade una alusión interesante sobre ciertas reglas de puntuación global en la aplicación de la matriz de Agentes Facilitadores y la matriz de Resultados

**Figura 6: Esquema lógico REDER 2013**



Fuente: Elaboración propia a partir de EFQM (2014)

#### **4.3.4. Primeras aplicaciones del modelo en organizaciones deportivas españolas**

Dorado y Gallardo (2005) explican que las primeras experiencias se llevaron a cabo por los ayuntamientos de Alcobendas y Espulgues de Llobregat. Dentro de las Administraciones públicas destaca la propuesta del Ayuntamiento de Alcobendas, que desde el año 1994 implantó un sistema basado en objetivos e indicadores de calidad a través de cartas de servicios, reclamaciones y sugerencias, de participación en los procesos y con estudios de satisfacción de los usuarios, implantándose como algo necesario dentro de su gestión.

Por otro lado el ayuntamiento de Espulgues de Llobregat adopta también los principios y criterios del modelo de calidad de la EFQM.

#### **4.4 Modelo ISO 9000**

Como se ha apuntado antes, año tras año cada vez más organizaciones quieren y logran implementar un sistema de gestión basado en la calidad. Tras analizar algunos modelos importantes como el EFQM, a continuación se hablará sobre otros modelos de gestión de una importancia relevante, concretamente se trata de la ISO 9000. Baeza y Mertens (1999) indican que esta necesidad de implantar un sistema normalizado de calidad surgió en los años ochenta principalmente por la dificultad de satisfacer los diferentes criterios de calidad establecidos por parte de los clientes hacia sus proveedores, y las empresas empezaron a enfocar cada vez más a la calidad como el eje de su estrategia de productividad y competitividad. Es interesante el aporte teórico de Bou *et al.*, (2002), explicando que la certificación a partir de los requisitos que establece la norma ISO 9001:2000 puede ser un buen comienzo para las empresas que se inician en la Gestión Total de Calidad, ya que consigue abarcar sus principios básicos, fundamentalmente la sistematización y la gestión de procesos como medio para que las empresas satisfagan de forma consistente los requisitos de sus clientes.

Pero, no obstante, como venimos diciendo hasta ahora una empresa que implanta un sistema de calidad siguiendo esta norma debe seguir avanzando en una dinámica de mejora continua. A su vez, es necesario apuntar que el aumento progresivo de las

certificaciones tiene una relevancia especial, porque pone de manifiesto el grado de competitividad que adquieren las empresas, ya que con la implantación de los sistemas ISO de aseguramiento de la Calidad se obtienen resultados que repercuten en ámbitos tales como la productividad y la imagen de la empresa (Frometa, Zayas, Pérez, 2008). Siguiendo con estos autores, afirman que la Norma ISO 9001 del 2000 informa y sensibiliza a los directivos de la significativa ventaja que puede suponer la implantación objetiva y realista de un sistema de gestión de la Calidad en sus organizaciones, para mejorar así su competitividad y, consecuentemente, sus resultados empresariales. Estas dos últimas ideas se pueden considerar como unos de los principales objetivos a la hora de aplicar el modelo ISO 9000 dentro de la organización.

Por otro lado, cabe destacar que es uno de los sistemas de gestión de la calidad de máximo interés en la actualidad para los que quieran mejorar, y las organizaciones deportivas ya llevan varios años aplicándola. Con ello, Nieto y McDonnell (2006) lo definen como un conjunto de estándares de participación designada para promover el comercio internacional creando un área en la que los productores de todo el mundo compitan en igualdad de condiciones, con la finalidad de certificar a las empresas individuales, facilitando que las organizaciones compren bienes y servicios de todo el mundo asegurándose de un nivel mínimo uniforme de calidad.

El modelo de calidad ISO (International Standardization Organization), con sede en Ginebra (Suiza), fue creada en 1947, pero no fue hasta 1987 cuando la ISO elevó el estándar BS 5750 a la categoría de norma internacional y fue publicada como serie ISO 9000. La principal finalidad del modelo ISO, según apunta Sans (1998), es orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y mayor efectividad. Su mayor crecimiento lo experimentó en 1994 y, seis años más tarde, en el 2000, se revisó y con ello se consiguió una norma menos complicada, adecuada para organizaciones de todo tipo, aplicable sin problemas en empresas de servicios e incluso en la administración pública. Su última revisión se dio en el 2008, dónde se realiza una serie de enmiendas y aclaraciones de la norma anterior. Sin embargo, la esencia de la norma previa permanece vigente. Con ello, Fontalvo y Vergara (2010) señalan que en la versión del 2008 se mejora la calidad y se reduce la ambigüedad, existe mayor coherencia con otras normas ISO y se genera mayor compatibilidad con la

ISO 14001. A su vez, inciden en que esta nueva norma ISO 9001:2008 mantiene el modelo de enfoque por procesos de la norma ISO 9001:2000 y es aplicable a cualquier tipo de organización. Como se puede observar, cada cierto tiempo las normas ISO son revisadas, y se espera que para septiembre del año 2015 se actualize de nuevo. En teoría, estas normas están sujetas a la revisión y mantenimiento cada 5 años, con el fin de que puedan responder a las exigencias de los mercados actuales.

A diferencia de los modelos anteriores, éste es un modelo prescriptivo, es decir, tiene unas normas que se deben seguir. No obstante, es necesario remarcar el apunte de Dorado y Gallardo (2005), quienes dicen que el punto clave de las ISO está en que no impone, no define el cómo hacer algo, solamente requiere que se atienda a la necesidad de la organización con enfoque en el mercado y de sus clientes. En concreto, estas reglas nos indican “qué” hacer mediante unos requisitos que hay que cumplir, pero no como llevarlas a cabo, es decir, el proceso de “cómo” hacer. De nuevo Dorado y Gallardo (2005) explican que esto depende de la creatividad, iniciativa y experiencia que en el día a día se va adquiriendo tanto por los gestores deportivos como por el equipo de la organización.

En la norma ISO 9001 se definen los ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora del desempeño. Estos principios establecidos, que engloban los aspectos más relevantes en la gestión de una organización, están recogidos en la norma y el primero de ellos da valor al *enfoque al cliente*, es decir, las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, para poder satisfacerlas y excederlas, si es posible.

El segundo principio se basa en el *liderazgo*; los líderes deberán establecer la unidad del proyecto y la orientación de la organización, además de motivar al personal para implicarles y que se identifiquen totalmente con el logro de los objetivos de la entidad. Después se diferencia la *participación del personal*; el personal de la organización constituye la esencia y el valor más importante de la misma, y su compromiso favorece a beneficiarse del potencial que pueden aportar.

El siguiente principio indica que el enfoque debe estar basado en *procesos*, y así el resultado deseado se alcanzará de una manera más eficaz cuando las actividades y los recursos se gestionen como un proceso. El quinto punto le da importancia al *enfoque de sistema para la gestión*; identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, deberá contribuir al logro de los objetivos de la organización.

Tras ello, la *mejora continua* es otro fundamento imprescindible; debería ser un objetivo permanente avanzar a través de la mejora continua en la gestión y el desempeño de la organización. A su vez, es fundamental el *enfoque basado en hechos* para la toma de decisión; es necesario disponer de indicadores y datos para poder tomar decisiones eficaces en función del análisis de esta información.

Y como último principio se observan las *relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*; una organización y sus colaboradores o proveedores son independientes, por lo que una relación mutuamente beneficiosa deberá aumentar la capacidad de crear valores positivos para ambos.

Estos principios, junto con los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, constituyen el sustento teórico y conceptual de la norma ISO.

#### **4.4.1. Razones o motivaciones para aplicar la ISO**

En mercados tan dinámicos como los actuales, caracterizados por la globalización, incremento de la sofisticación y demanda de los clientes, búsqueda de la satisfacción del cliente, etc., numerosos investigadores consideran la GCT o el modelo ISO como necesarios para que las empresas sean competitivas, al demostrar en sus investigaciones la relación entre las mismas y el éxito de las empresas (Gao, 1991; Becker, 1993; Ghobadian y Gallear, 1996). Así, la calidad se concibe como una poderosa arma competitiva (Lascelles y Dale, 1989) que las empresas deben incorporar a su estrategia corporativa.

Por otro lado, en este trabajo analizamos la gestión de la calidad en las organizaciones deportivas, y por ello es importante señalar que los motivos que llevan a las empresas a implantar y certificar un sistema de gestión de calidad (en este caso el modelo ISO) en este sector han sido poco analizados, en contra del sector industrial, donde hay abundantes estudios. Son sectores muy distintos entre sí, diferenciándose el deportivo como un sector con características únicas y muy diferentes (intangibilidad en muchos casos, inseparabilidad de la producción del consumo, la intensidad de la mano de obra, la heterogeneidad, etc.) por lo que según Camisón (2007) su calidad no puede ser gestionada de igual manera.

Por otra parte, Crosby (1979) y Deming (1982) señalan que la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad en el ámbito de la calidad está impulsada por los beneficios (motivos) que de ella se derivan, en el sentido de que la mejora continua de la calidad de los productos y servicios ofrecidos genera resultados positivos y medibles para la empresas, como son, mayores beneficios, ahorro de costes, incremento de cuota de mercado y además dicha implantación nos proporciona una ventaja competitiva frente a nuestros competidores en términos de coste y diferenciación.

Otros investigadores han identificado otras razones para la implantación del modelo de calidad, como Casadesús et al. (1998), que explican que las razones son mejorar la calidad de imagen que ofrecen al mercado, requerimientos del cliente, mejorar la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, consolidar y incrementar la cuota de mercado, mejorar la eficiencia de la empresa y el control, decisión adoptada a nivel corporativo, porque es un buen punto de partida hacia la gestión de la calidad total, y, por último, reducir el número de productos defectuosos.

Otras motivaciones interesantes las dan Jones et al. (1997); requerimientos de los mejores clientes, deseo de no ser excluidos de los procesos de licitación del mercado, conciencia de que se está convirtiendo en un requerimiento de los negocios, útil herramienta de marketing o relaciones públicas, deseo de mejorar los procesos internos de la empresa y deseo de mejorar la competitividad de la empresa. Otros autores, como Casadesús y Heras (2005), apuntan que las dos razones fundamentales

de las organizaciones para implantar la calidad se resume en que quieren mejorar tanto su gestión interna como su imagen.

También hay quién diferencia entre las motivaciones internas y externas, como es el caso de Casadesús *et al.* (2001), quienes hicieron un estudio cuyas principales conclusiones fueron la mejora de la eficiencia interna de la empresa y las exigencias de los clientes. A su vez señalan que los organismos certificadores opinan que la motivación fundamental se debe a las exigencias de los clientes. Escanciano *et al.* (2001), por otro lado, afirman que los factores motivacionales internos tienen mayor peso que los externos, destacando la mejora del producto y servicio ofrecido, así como la mejora de los procesos de trabajo internos. Dicho esto, se repite que la implantación de la norma ISO es un primer paso hacia la Gestión Total de la Calidad, pero las razones que llevan a implementarla (externas o internas) definen en gran medida los resultados obtenidos por la empresa con su aplicación (Fraiz *et al.*, 2011).

#### **4.4.2. Costes y beneficios de aplicar el modelo**

No cabe duda que la implantación de la ISO trae consigo unos beneficios importantes a la organización que la aplica. A los ya conocidos beneficios como pueden ser conseguir un valor diferenciador en el mercado, mejor relación con los usuarios y proveedores y ahorro de costes (la gran mayoría) hay que añadir unos cuantos más. A continuación, y después de analizar las conclusiones y los estudios de algunos autores, definiré los beneficios y los costes de aplicar el modelo ISO 9000. En dichos estudios todos inciden en que factores tales como el tiempo requerido para obtenerla, la antigüedad de la misma y las razones en las que se basa la decisión de certificación no parecen influir en tal consideración. Es más, la obtención de la certificación exige a la empresa incurrir en unos costes que se verán compensados por los numerosos beneficios que de ella se derivan (Escanciano *et al.*, 2001).

Por una parte parece razonable que, para cada empresa en particular, los beneficios de la implantación de la normativa aumenten con el paso del tiempo ya que la organización aprovecha mejor las aportaciones realizadas, al mismo tiempo que la

experiencia con el sistema provoca un aumento en la eficiencia de su utilización. Así, Leun, Chan y Lee (1999) aseguran que tras la implementación del modelo los costes suelen ir disminuyendo exponencialmente. Ahora bien, por otra también resulta razonable prever que a medida que aumenta el número de empresas certificadas su valoración positiva disminuya ya que así lo hace la capacidad de diferenciación de la empresa respecto al resto. Esta afirmación lo estudiaron Casadesús, Karapetrovic y Heras (2006) en distintas empresas de Cataluña entre 1998 y 2002, y el resultado fue que en el 2002 aproximadamente el 11% menos de empresas se mostró satisfecha con los beneficios aportados por la normativa que en 1998. Además, la propia euforia de la empresa una vez certificada puede llevar a sobreestimar los beneficios de dicha implantación.

Por su parte, Leung, Chan y Lee (1999) resaltan que tras analizar a organizaciones que implantarón el modelo, el 65% de ellos piensan que merece la pena aplicar el modelo, y más del 76% creen que el coste de certificación no es caro en relación a los beneficios obtenidos. A su vez, indican que las compañías que implantan el modelo por petición de sus clientes acaban consiguiendo menos beneficios que los demás. En este sentido, Heras (2003, 2005) apunta que muchas veces las pymes (su estudio se basó en la CAPV) se sienten forzadas a introducir el modelo por sus clientes (factor externo), y no a partir de la convicción de que aporten ningún beneficio.

De este modo, en la mayoría de los casos la implementación de la norma ISO 9000 tiene efectos positivos. Por su parte, Casadesús, Karapetrovic y Heras (2006), después de realizar un estudio, recogen los aspectos positivos y negativos de la aplicación de la norma. Con ello, los beneficios más relevantes detectados son la disminución de las no conformidades, el aumento de la satisfacción de los clientes y la disminución de las reclamaciones de los clientes.

Respecto al impacto de la normativa en la organización de las empresas, estas perciben mejoras en su propia organización, en la estandarización de los procedimientos de trabajo y mejoras en la implicación y comunicación con los empleados. A su vez, con la implementación del estándar se mejoran claramente las relaciones con los clientes, tal y como se observa al detectarse mejoras en el servicio a

los clientes, disminución de sus reclamaciones, mejor acceso a nuevos mercados y mayor capacidad de responder a la petición de certificación por parte de los clientes. En cambio, solamente un número insignificante de empresas, cerca del 2%, considera que la normativa les ha perjudicado en algún aspecto.

Respecto a los empleados, cerca de la mitad de las empresas indican que la implementación de la ISO 9000 ha mejorado los sistemas de sugerencias, participación en equipos de trabajo y la satisfacción del trabajo.

Por otro lado, muchas empresas no perciben ningún efecto desde el punto de vista financiero, si bien algunas de ellas, entre el 25 y el 40% en función del indicador escogido, reconocen percibir un impacto positivo. Es prácticamente insignificante el número de empresas que considera que la certificación ha afectado negativamente en los cuatro indicadores financieros analizados.

Desde el punto de vista operativo, los mayores beneficios radican en la disminución de las no conformidades y el *lead time*, así como el aumento del número de ocasiones en las que se cumplen las fechas de entrega y la mejora de las relaciones con los proveedores. Sin embargo, el estudio también trae consigo algunos aspectos negativos. Por un lado, aún existe, si bien es muy limitado, un reducido porcentaje de empresas que valoran negativamente los beneficios de la implementación de la ISO 9000, en especial los relacionados con los costes de la implantación (el 5% de las empresas reconoce no recuperar los costes de la implementación de la ISO 9000).

También es cierto que la ISO 9000 no afecta a la disminución del absentismo laboral, ni tampoco mejora la relación de ventas por empleado. Con ello, sigue existiendo un 5% de empresas que se considera perjudicadas por la implementación del estándar, debido al aumento de los coste logísticos, la no disminución de las no conformidades y la no mejora del *lead time* (tiempo de entrega). Cabe destacar que estos resultados provienen de un estudio realizado en Cataluña a organizaciones industriales, por lo tanto no es de gran ayuda en cuanto a las organizaciones deportivas.





“Tus clientes más descontentos son tu mayor fuente de aprendizaje”



## **5. Enfoque interno y externo de la calidad**

Como se ha venido diciendo hasta ahora, la importancia de la calidad es incuestionable, ya que ayuda a cumplir con las exigencias de los clientes. Con ello, Dorado y Gallardo (2005) apuntan que no solo hay que elegir un sistema de implantación de la gestión de la calidad, si no que hay que utilizar herramientas que puedan solucionar los problemas más comunes. En este apartado se analizará la importancia que tiene para las organizaciones tener, además del habitual enfoque externo, el interno. Dentro de ellos, el contenido principal se basa en el cliente, y con ello es necesario apuntar que existen diferentes conceptos de cliente. En este caso se utilizará la básica distinción que hace Barberá (2004) de, por un lado, el cliente externo (destinatario de los servicios que ofrece la organización deportiva), y, por el otro, el interno (personal de la plantilla).

### **5.1. Enfoque interno: La calidad dentro de la organización**

Hoy en día, tal y como se ha podido observar a lo largo del trabajo, es fundamental que los integrantes de la plantilla valoren la calidad como un instrumento vital dentro de la organización, sepan la importancia que tiene, y estén familiarizados con ella. Dicho esto, y tras haber observado hasta ahora diferentes modelos de aplicar la calidad en la gestión de una organización, es el momento de determinar que técnicas son las adecuadas para que nos ayuden a gestionar la calidad. Así, haciendo uso de estas nuevas técnicas y herramientas, se podrán mejorar los procedimientos internos de la organización, con el fin de avanzar hacia la excelencia. Para ello, existen diferentes herramientas dentro de la gestión deportiva, de las cuales destacamos el pliego de prescripciones técnicas (la tendencia a la gestión indirecta es cada vez más habitual), el manual de calidad y el cuadro de mando integral.

### **5.1.1. El pliego de prescripciones técnicas**

Esta herramienta, cada día más frecuente, se suele utilizar en la gestión de los servicios municipales, en nuestro caso, deportivos. En los últimos años se ha extendido la costumbre de que los ayuntamientos contraten a empresas para que éstas gestionen el servicio municipal deportivo de dichos ayuntamientos. Y es aquí dónde entra el pliego de prescripciones técnicas. En ella se establecen las condiciones técnicas de acuerdo a las necesidades de prestación del servicio deportivo y a la vez realmente interviene en la redacción de éste el gestor deportivo.

### **5.1.2. Manual de calidad**

Es un documento donde se define la misión y visión de una empresa, y se especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización. También refleja su compromiso con el cumplimiento de los requisitos de la norma de referencia (Dorado y Gallardo, 2005), y a diferencia del manual de procedimientos, es un documento de carácter público. Según Gómez, Tejero y Vilar (2005), el manual de calidad dirige sus pasos en pos de la excelencia empresarial, por lo que su estructura y su desarrollo están focalizados en el cliente y en satisfacer sus requisitos y necesidades.

El manual de calidad ha de proporcionar información acerca del Sistema de Gestión de la Calidad, y como apuntan Senlle et al., (2004) se deben incluir los siguientes puntos. Por un lado, hay que definir el campo de aplicación del sistema incluyendo y justificando las exclusiones permitidas, es decir, a qué líneas de productos de la organización aplica el Sistema de calidad. Por otro, la Política de Calidad, aunque puede ser un documento separado, generalmente se incluye dentro del Manual de calidad. El tercer punto sería hacer una descripción de la organización, responsabilidades y autoridades. Siempre a nivel básico, que será ampliado posteriormente en los siguientes niveles de la documentación. Generalmente se incluye un organigrama que ayuda a comprender la organización. Después, vendría la descripción de la secuencia e interacción de los procesos que se incluyen en el sistema de gestión de la calidad. Se indican los procesos que se realizan en la organización, las

relaciones entre ellos y en qué documentos se describen de una manera más detallada. El siguiente punto trata sobre los elementos del Sistema de Calidad. Se definen los objetivos y las estrategias de una manera genérica para cada requisito del Sistema de Calidad. En las Normas ISO 9000:2000 los requisitos están contenidos en cuatro capítulos y lo más aconsejable es que el manual de calidad tenga la misma estructura que las normas en las que se apoya. Y para acabar, se definen los procedimientos documentados o referencia a ellos. Generalmente los requisitos no se definen de una manera detallada en el Manual de Calidad, si no que en el Manual se hace referencia a los procedimientos que explican los métodos de trabajo de la organización.

Dentro de este punto es necesario incluir, que si se quiere seguir aumentando el nivel de documentación el siguiente paso es el Manual de procedimientos. Los procedimientos son documentos que se escriben como el conjunto de operaciones o de etapas que, en forma cronológica, se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Dicho esto, Dorado y Gallardo (2005) apuntan que son muy útiles cuando se producen cambios que originan una reestructuración de las tareas o cuando surgen unas nuevas, muy habitual en las organizaciones deportivas.

Las posibilidades que nos ofrece el este manual son varias, como indican Dorado y Gallardo (2005), entre las cuales destacamos definir funciones y tareas, identificar problemas organizativos, optimizar los procesos, rediseñar flujos de trabajo y adaptarse a las nuevas circunstancias.

### **5.1.3. Cuadro de mando integral**

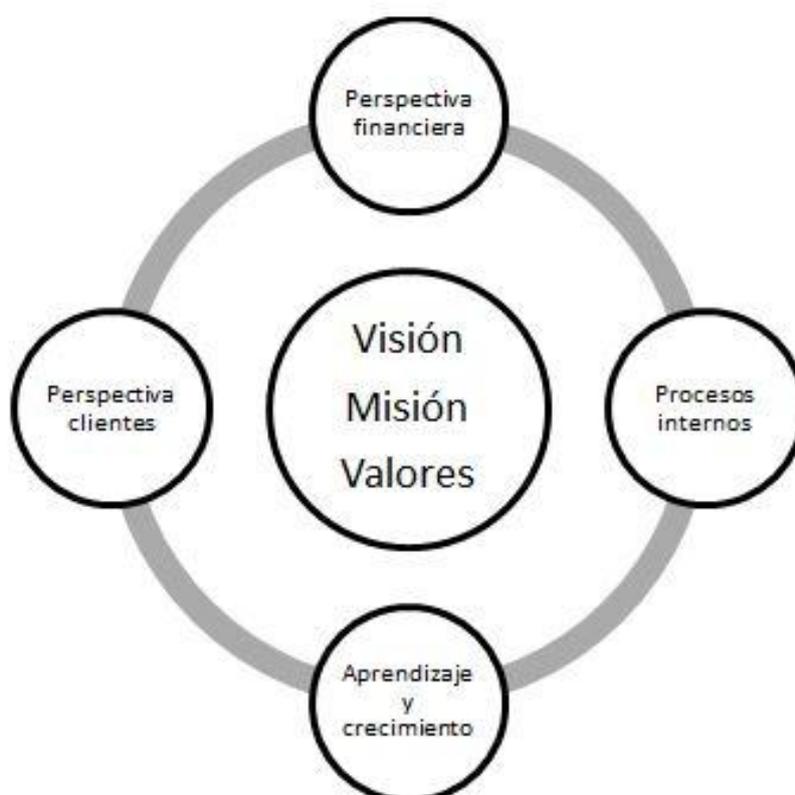
Es otra de las herramientas que empiezan a utilizarse como gestión de la calidad en las organizaciones deportivas. Según Bourne y Bourne (2003), el cuadro de mando integral es un sistema para diseñar un conjunto de medidas para actividades elegidas para que sean los motores de su empresa, añadiendo que para que el cuadro de mando sea eficaz necesitará presentar estas medidas y gestionar las acciones resultantes para mejorar el rendimiento. Con ello, Dorado y Gallardo (2005) indican que no todas las

organizaciones buscan los mismos resultados, existen diferencias entre las organizaciones deportivas públicas y privadas. Así, los resultados se definen en base a la visión de la empresa y a sus estrategias a medio y largo plazo.

#### **5.1.4. Las perspectivas o indicadores del Cuadro de Mando Integral**

Es importante saber que para poder actuar de forma proactiva en la organización, principio clave de la calidad, es preciso actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias (Dávila, 1999). Por ello, el proceso de selección de indicadores en el cuadro de mando integral (CMI) es posterior al desarrollo de un modelo de negocio con relaciones causa-efecto y, son precisamente estas relaciones las que se configuran como el motor del modelo de negocio. Una vez que se han sentado las bases del negocio y las relaciones estratégicas implicadas en su consecución, se seleccionan los indicadores que conformarán la herramienta de gestión (Santos y Fidalgo, 2004). Con ello la gran mayoría de los expertos, véase Kaplan, Norton, Santapau (1997), Salgueiro (2001), o Dávila (1999) dividen en cuatro las perspectivas. Como ellos, Cebrián y Cerviño (2004) definen las cuatro perspectivas clásicas, que son la *perspectiva financiera*, que trata de analizar la estrategia desde la dimensión del propietario-inversionista; la *perspectiva del cliente*, que analiza la percepción de la empresa por parte del cliente; la *perspectiva de los procesos internos*, que trata de buscar la excelencia en los procesos internos; y la *perspectiva del aprendizaje y crecimiento*, que dirige la atención hacia aquellos recursos que son clave para innovar y mejorar. En la siguiente figura podemos observar las 4 perspectivas:

**Figura 7: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**



Fuente: Elaboración propia a partir de López, López y Rodríguez (2007)

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una o más perspectivas adicionales (Malgioglio et al., 2002). De este modo Correal (2003), enfocándolo al sector deportivo realiza una diferenciación en la composición del CMI en 5 perspectivas. La mayor diferencia es que divide al cliente en interno y externo, y está claro que es una propuesta muy acertada, pero cualquier organización deportiva debe crear la suya propia, ya que la perspectiva debe ir unida a la visión de esa organización.

Siguiendo con Correal, estas son las 5 perspectivas a las que se refiere. Referente a *la perspectiva económica*, para conseguir los objetivos que cualquier organización desee, hay que diseñar bien los espacios deportivos para darles el mayor uso y que las

actividades tengan un número mayor de ocupación y aprovechamiento. Por lo general, en las organizaciones deportivas privadas no existe este problema, pero en las públicas si. Se sigue construyendo sin perspectiva económica, con lo cual los indicadores relacionados en este apartado no pueden evolucionar. Asimismo, *la perspectiva del cliente interno* posiblemente sea la clave. Uno de los objetivos es que cada trabajador pueda llegar a tener responsabilidad en su área, aprovechando los conocimientos y las experiencias de las personas, trabajando en equipo. Para ello, la formación continua es un arma imprescindible para conseguir los objetivos que se definan en este apartado. Por medio de la consecución de los objetivos se logrará una mayor calidad, dando el mejor servicio y rindiendo al máximo dentro de sus posibilidades. En cuanto a *la perspectiva de servicios prestados* cada vez existe más demanda y la evolución que se crea alrededor de los servicios deportivos es espectacular. El mayor problema es dar esos servicios y poder estar siempre al día y con calidad. *La perspectiva del cliente externo* pasa por conocer las demandas de los clientes para ofrecerles el mejor servicio y calidad para su mayor satisfacción. Las organizaciones deportivas han sido tardías en este apartado. Nunca se ha pensando en el usuario como un cliente, por lo que el cambio debe ser rápido. *La perspectiva de desarrollo e innovación* debe estar siempre, ya que intentar estar al día en el mundo de la tecnología facilita muchas de las tareas diarias. Una vez realizadas las perspectivas se deben tener claros los objetivos, que irán cambiando.

Como conclusión de las perspectivas, una idea interesante de Malgioglio et al (2002), que apuntan a las cuatro perspectivas del cuadro de mando como herramientas para conseguir un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro.

Según Malgioglio et al., (2002) intentar comunicar la estrategia a través del cuadro de mando integral requiere tener en cuenta tres principios. El primero de ellos son *las relaciones causa – efecto*, donde debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. De este modo, López et al., (2007), apuntan que el CMI se está proponiendo como un sistema de gestión efectivo dentro

de este nuevo entorno, ya que permite realizar conexiones de causa-efecto entre los objetivos a corto plazo y la estrategia corporativa a largo plazo. Después están *los inductores de actuación*, que son una pieza clave, ya que las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada. Y por último se define *la vinculación con las finanzas*. Aquí se explica que deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo. Finalmente es destacable que lejos de ser simplemente un nuevo sistema de medición, el cuadro de mando integral se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para: clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, obtener el feed-back para mejorar o modificar la estrategia.

Para acabar con ésta herramienta, se explicarán los beneficios que se obtienen tras el uso del CMI en una organización. Para ello, Dávila (1999) los resume en 4 puntos. El primero define que la fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo. Otro beneficio del uso del CMI es que clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo. A su vez, la organización saca provecho del CMI cuando éste está en marcha, porque se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción. Y por último, también se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. En efecto, la comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

## **5.2. Enfoque externo: La satisfacción de los clientes y usuarios de servicios deportivos**

Como se ha venido observando, evaluar la satisfacción del cliente es ya habitual en la gestión empresarial, ya que la norma ISO 9001 lo incluye como requisito y el modelo EFQM lo considera el criterio de mayor peso específico. La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión. En cuanto a las organizaciones deportivas, los usuarios son cada vez más experimentados y demandan no sólo tener acceso a algún tipo de actividad física y deportiva, sino que la prestación por parte de las organizaciones se desarrolle de una manera eficaz y que desde el punto de vista del usuario se traduzca en un servicio de calidad. Esto hace necesario conseguir la satisfacción en los usuarios (Dorado y Gallardo, 2005).

Con ello, Martínez y Balbastre (2004) indican que el ciudadano de hoy en día, acostumbrado a los requisitos de calidad existentes en los entornos competitivos de las empresas actuales, traslada estos requisitos a las actividades que también practica en su tiempo de ocio. Así, vemos el cambio que se ha originado en las necesidades de los usuarios estos últimos años, y para ello la organización deportiva ha de estar en alerta para continuar mejorando y cumpliendo con las necesidades de los clientes. Por este motivo, Morales Sánchez y Correal (2003) detallan la importancia de generar una gestión eficaz, efectiva y eficiente en las organizaciones deportivas para poder lograr una calidad total.

Así, el principal objetivo es la optimización de los modelos de interacción en el proceso establecido entre usuario/clientes y organización/proveedores, a través de una adecuada gestión de los programas de actividades físicas (Morales Sánchez, 2003). Por otra parte, como es sabido, la calidad del servicio es la esencia de la gestión de la calidad, y a través de la satisfacción que es capaz de generar, influye sobre la lealtad de los usuarios (Olsen, 2002) y la prosperidad económica de las organizaciones (Anderson et al., 1994). Por ello, los responsables de las organizaciones deben de conocer los elementos de la calidad para poder conseguir una evaluación positiva del servicio por parte del usuario.

En cuanto a las entidades deportivas, como bien indican Dorado y Gallardo (2005), es necesario disponer de indicadores que permitan valorar los aspectos más importantes de los servicios deportivos que se prestan para satisfacer las demandas de los grupos de interés en este sector. No es una tarea fácil, ya que las necesidades y exigencias de los usuarios cambian cada cierto tiempo, haciendo de la satisfacción un elemento dinámico. Dicho esto, la importancia de la satisfacción la podemos determinar en el apunte teórico de Fornell et al. (1996), donde se define la satisfacción como la variable interviniente entre la calidad percibida y la fidelización.

Por otro lado, la importancia de los elementos tangibles es una cuestión a analizar. Un estudio de Mañas et al. (2008) realizado en un centro deportivo indica que las dimensiones de tangibles de la calidad de servicio lograban predecir una cantidad de varianza adicional y significativa de la satisfacción del usuario, más allá de los efectos de la calidad de la interacción social. Es decir, la presencia física íntima de los clientes en la organización incrementa la importancia que éstos conceden a los aspectos tangibles del servicio a la hora de predecir la satisfacción. Es más, según Mañas et al. (2008), este estudio revela los mismos resultados que algunos investigadores (Bitner, 1990; Martínez-Tur et al., 2005), quienes argumentan que cuando el cliente tiene esa presencia física en la organización de servicios, es sensible no sólo a la interacción con el empleado, sino también a las condiciones físicas y técnicas de las instalaciones.

En este tipo de organizaciones de servicios, los estímulos relativos a los aspectos tangibles del servicio se vuelven accesibles y relevantes para el cliente, influyendo finalmente en su satisfacción. En ese mismo estudio se señala que no todos los aspectos tangibles tienen la misma importancia, ya que es lógico saber que la recepción, más secundaria, es menos importante que cualquier espacio deportivo, que son el objeto principal del uso de la organización.

Con todo ello, este enfoque de la calidad a través de la orientación hacia el cliente hace trabajar a toda la organización en la búsqueda de su satisfacción, y como dicen Dorado y Gallardo (2005), aporta grandes ventajas como son ganar su confianza y fidelidad, establecer una protección frente a la competencia, adaptarse a sus necesidades o innovar según las demandas del sector.

Por su parte, es conveniente señalar las cinco herramientas básicas que apuntan Gallardo y Jimenez (2004) en las que una entidad debe apoyarse. La primera, un Manual de calidad y procedimiento del servicio deportivo, sin embargo aquí se olvidan de añadir algún modelo como puede ser la ISO 9000. Segundo, la creación de un sistema de participación y mejora de procesos. Después, la elaboración de las cartas de servicios. Tras esto, una realización de estudios de valoración de la calidad del servicio; y, por último, la definición de un sistema de atención de las reclamaciones y sugerencias de los clientes, con quejas, sugerencias y opiniones sobre el servicio deportivo local. Como se observa, estos autores le dan suma importancia al uso de herramientas para conocer las demandas de los usuarios, y éstas se analizarán detenidamente en el siguiente punto.

## **5.2.1. Herramientas para conocer las demandas de los usuarios**

### **5.2.1.1. Encuestas de satisfacción:**

Las encuestas de satisfacción suponen una de las herramientas de mayor potencial para conocer las demandas de los usuarios, permitiendo alcanzar un gran conocimiento de la realidad, con bajo coste económico y con un ahorro considerable de esfuerzo y tiempo (Dorado y Gallardo, 2005). En este apartado se analizarán las encuestas SERVQUAL y EPOD (Escala de percepción de organizaciones deportivas) por encima de otras.

Es cierto que existen trabajos de otros autores donde utilizan diferentes herramientas para la evaluación de la calidad de los servicios. Así, Kim y Kim (1995) desarrollan la *Escala QUESC* (Quality Excellence of Sports Centres), como instrumento específico para evaluar la calidad de servicio en centros de Corea; por su parte, encontramos los trabajos de Howat, Absher, Crilley y Milne (1996) con la *Escala CERM-CSQ* para evaluar la calidad del servicio en centros deportivos y de ocio; otra herramienta es el *ICPAF* (Inventario de Calidad en Programas de Actividad Física (Hernández Mendo, 2001; Morales Sánchez, Hernández Mendo y Blanco, 2005), que pretende ser un instrumento de medida útil en la evaluación de todos aquellos aspectos relevantes en un programa de actividad física (Morales Sánchez, Blanco y Hernández Mendo, 2004).

Esta herramienta, a diferencia de la *Escala SERVQUAL* basado en las expectativas, considera que una estrategia adecuada para estimar la calidad de un programa de intervención (en este caso un programa de actividad física) es medir la satisfacción de los usuarios (Hayes, 1995).

Como estudios más recientes, encontramos a Vila *et al.* (2009) que evalúan la satisfacción percibida de los usuarios a través de una adaptación de un cuestionario elaborado por las Universidades de Valencia, Castellón y las Islas Baleares para medir calidad de servicio y satisfacción de los usuarios en hoteles y restaurantes; por último, Rial *et al.* (2010) presentan la *Escala QSport-10* con el objetivo de medir la calidad percibida del servicio prestado en los centros deportivos privados a través de un cuestionario compuesto por 10 ítems.

#### **-Escala SERVQUAL:**

SERVQUAL es un cuestionario con preguntas estandarizadas para la Medición de la Calidad del Servicio, y es en parte parte fruto de los trabajos realizados por Grönroos (1978, 1982, 1984) siendo también conocida como *Modelo de las Deficiencias* (Parasuraman et al., 1993; Morales Sánchez, 2003; Morales Sánchez, Hernández Mendo y Blanco, 2005). Es una de las herramientas más utilizadas y muestra discrepancias, vacíos o deficiencias que necesitan ser optimizadas para ofrecer un servicio excelente, centrándose en las expectativas que tienen los usuarios sobre la organización del servicio, concretamente, la forma en que crean estas expectativas y los factores clave que afectan a este proceso, es decir, que está basada en la diferencia entre percepciones y expectativas (Zeithaml et al., 1985).

Según Wigodski y Medwave (2003), esta forma de encuesta sirve para medir la calificación global de la calidad del establecimiento, comparandola con el estándar válido para el país donde se encuentra. También se utiliza para saber lo que desean los consumidores de ese establecimiento (beneficios ideales), y lo que encuentran los consumidores en ese establecimiento (beneficios descriptivos). A su vez, calcula brechas de insatisfacción específicas, y por último ordena defectos de calidad desde el más grave y urgente hasta el menos grave.

El modelo SERVQUAL (Parasuraman, Berry y Zeithaml, 1988) ofrece una de las herramientas más utilizadas para la evaluación de la calidad de los servicios. La herramienta definida en este modelo está compuesta por cinco dimensiones; *la fiabilidad*, definida como la prestación del servicio prometido de modo cuidado y estable en el tiempo; *la capacidad de respuesta*, disposición del personal para prestar ayuda y servicio rápido a los usuarios; *la seguridad*, atención y habilidades dispensadas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza; *la empatía*, capacidad para entender la perspectiva del usuario; y *los aspectos tangibles*, apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación. Con ello, el modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993) ha demostrado su utilidad en diversas áreas de trabajo como un procedimiento útil para la evaluación de la calidad. A pesar de lo cual diversos trabajos han centrado sus críticas en los planteamientos metodológicos de este modelo.

La relevancia de esta cuestión tiene una doble vertiente, por un lado, la importancia creciente para diversas organizaciones de la gestión de la calidad, y por otro, si el modelo ha demostrado su utilidad se hace necesario demostrar si las críticas metodológicas se confirman o por el contrario solo son debidas a procedimientos analíticos.

Como se acaba de explicar, la escala SERVQUAL ha sido criticada, sobre todo por dos cuestiones. La primera aborda el problema de la medida, cuestionando su construcción (Carman, 1990) y las limitaciones culturales asociadas a la escala (Orledge, 1991; Smith, 1992; Salvador Ferrer, 2005). La segunda cuestión está referida a la distribución de los pesos de cada una de las dimensiones. Inicialmente se hipotetizaba que todas las dimensiones del constructo calidad del servicio tenían el mismo valor.

#### **-Escala EPOD:**

La encuesta EPOD (Escala de percepción de organizaciones deportivas) la definen García, Ibáñez y Alvira (1996) como una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos

estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Para Tinajas (1999), la encuesta es un instrumento muy utilizado en diferentes ámbitos de la Educación Física, además de ser uno de los mejores medios de investigación en el ámbito de las ciencias sociales. Permite alcanzar el mejor conocimiento posible de la realidad con el menor coste económico y con un ahorro considerable de esfuerzo y tiempo.

Pero, la principal ventaja de esta técnica de investigación social es la posibilidad de diseñar la investigación de la forma en que mejor se adapte a los objetivos y la de obtener mediciones cuantitativas de variables subjetivas de un amplio número de individuos, y quizás eso hace que sea la técnica de investigación social más utilizada (Nuviala, Ruiz, García, 2006).

El elemento imprescindible en la encuesta es el cuestionario. Este instrumento debe cumplir la función de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad observada (Sierra, 2003). Las condiciones fundamentales que debe reunir se pueden resumir en dos: traducir los objetivos de la investigación en preguntas concretas sobre la realidad, y ser capaz de suscitar en los encuestados respuestas sinceras y claras a cada pregunta. Cuando las cuestiones que desea formular el investigador se asigna convencional o empíricamente un valor numérico, lo que permite cuantificar el grado de esa característica o actitud y son ordenadas en un cuadro, se conoce con el nombre de escala (Cea, 1996; Sierra, 2003).

#### **5.2.1.2. Los sistemas de quejas, sugerencias y reclamaciones:**

Como se ha visto anteriormente, la capacidad de responder a los cambios en las necesidades de los clientes es fundamental para una organización deportiva. Para ello, existen los sistemas de quejas, sugerencias y reclamaciones, que correctamente utilizados sirven para atender y personalizar las exigencias de los usuarios, cada día más exigentes, consiguiendo así una considerable ventaja competitiva para las entidades. El objetivo principal que se consigue con el uso de estas herramientas es

poder aprender de los errores, pero a continuación se observará la difícil medición de dichas herramientas. Con ello, según Domenech (1994) y Moller (2001), cuesta cinco veces más conseguir un cliente nuevo que mantener uno ya existente, dando así mayor importancia a los usuarios existentes, y mereciendo la pena prestar atención a la opinión de los mismos. Por otra parte, se ha constatado que es realmente difícil medir las quejas, sugerencias etc., y es que según Eliécer (2005), la mayor parte de los usuarios insatisfechos (96%) deciden no quejarse y los que deciden quejarse sólo uno o dos de cada diez volverán como usuarios.

**Figura 8: Tratamiento de reclamaciones de los usuarios insatisfechos**

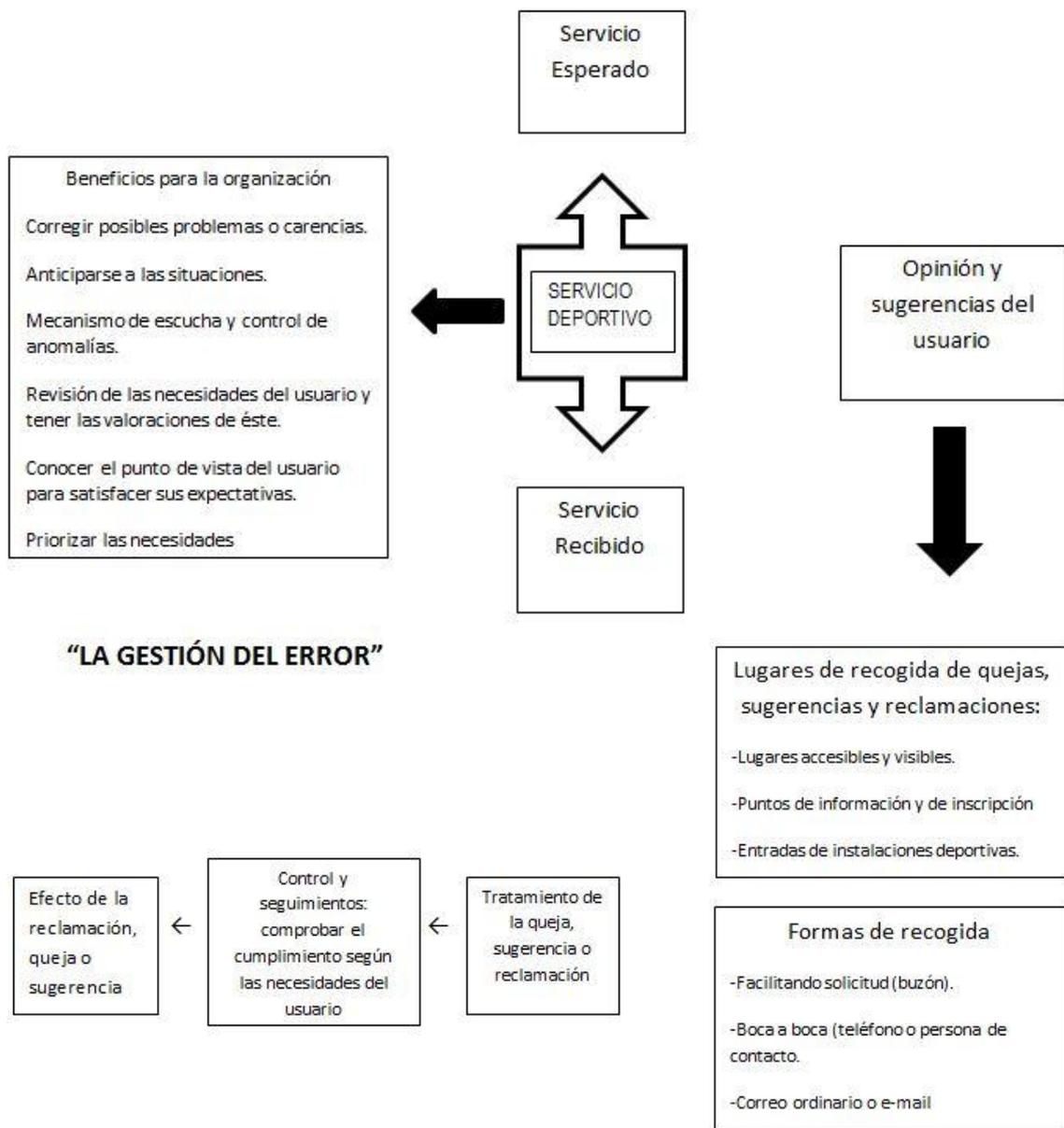


Fuente: Elaboración propia a partir de Domenech (1994)

A su vez, Dorado y Gallardo (2005) indican que esta forma de ir evaluando distintos aspectos de la organización incorpora un tanto por ciento de innovación y mejora para siguientes actuaciones. Algo muy necesario para un sector, el deportivo, en el que no basta con luchar a corto plazo, sino que hay que estar preparados para afrontar con ciertas garantías lo que venga a largo plazo en un entorno donde la competencia es

enorme y creciente en todos los niveles. Dicho esto, a continuación se detalla un posible modelo para la evaluación y el tratamiento de quejas, sugerencias y reclamaciones de una organización deportiva.

**Figura 9: Sistemas de evaluación y tratamiento de las quejas, sugerencias y reclamaciones de clientes o usuarios de una organización deportiva**



Fuente: Elaboración propia a partir de Dorado y Gallardo (2005)

### **5.2.1.3. Cartas de servicios:**

De entre las definiciones para explicar el significado de cartas de servicios, se observan las de Blázquez y Feu (2010), donde se precisa que la información, obtenida del análisis de los indicadores de calidad, facilitará la adaptación de las políticas deportivas a las demandas de los usuarios través de las cartas de servicios mediante un mejor conocimiento de los elementos que conforman el sistema deportivo. A su vez, Dorado y Gallardo (2005) puntualizan diciendo que las cartas de servicio constituyen una herramienta de mejora permanente que ayuda a fijar las expectativas de los usuarios en unos estándares determinados a través de indicadores. Por otro lado, es interesante la descripción que da Sánchez (2009) desde la visión del sector público a esta herramienta; detalla que son documentos que formalizan lo que los ciudadanos pueden esperar de los servicios públicos y aseguran la plena efectividad de sus derechos, así como la mejora de los servicios y prestaciones que reciben. Y añade que las cartas de servicios son documentos que dan a conocer los servicios y expresan los compromisos de calidad que la organización pública adquiere con el ciudadano.

Es interesante precisar que autores como Blázquez y Feu (2010) desarrollaron una herramienta de codificación de los indicadores que se recogen en las cartas de servicios estableciendo tres elementos: Objetos (elementos sobre los que se dirige la acción), Temática (finalidad que persigue la acción) y Temporalidad (espacio temporal de medida del indicador). Estos mismos autores aplicaron esta herramienta de codificación en las cartas de servicios del área de dinamización deportiva de Extremadura, cuyos resultados reflejaron que los indicadores se centran en los usuarios y actividades, siendo su finalidad mayoritariamente cuantitativa buscando cambios en su tamaño o el rendimiento (Blázquez y Feu, 2010). Con ello, autores como Heras, Marimon y Casadesús (2009) señalan que el enfoque hacia la gestión de la calidad que se toma como referencia en la entidad puede condicionar el tipo de herramientas que se utilizan. Según estos mismos autores, por el carácter cuantitativo, enfoque concreto y necesidad de conocimientos previos para su aplicación, las cartas de servicio se podrían catalogar como herramientas duras; las cuales suelen tener un menor uso aunque son las que más se relacionan con la mejora de la competitividad.

### *Objetivos de las cartas de servicios*

Como ejemplo de los objetivos que se quieren perseguir con las cartas de servicios, se distingue la de los servicios deportivos del Ayuntamiento de Madrid. Por un lado, evidenciar ante la población los servicios deportivos que presta el Ayuntamiento y las condiciones en que se prestan, y a su vez dar a conocer las responsabilidades y compromisos que se adquieren al prestar los servicios con unos determinados niveles o estándares de calidad. También es importante subrayar los derechos de los ciudadanos en relación con esos servicios y las responsabilidades y obligaciones que contraen al disfrutar de ellos. Otro de los objetivos es promover la participación ciudadana, y con ello conseguir mejorar la calidad de los servicios prestados, y aumentar el grado de satisfacción de los ciudadanos con los servicios prestados. Por otra parte, se consigue reflexionar sobre los servicios que se prestan para detectar posibles ámbitos de mejora y puntos fuertes no identificados en experiencias previas, mediante el estudio de los resultados obtenidos de la medición periódica de los indicadores fijados. A su vez, las cartas de servicios ofrecen transparencia en la gestión y en la prestación del servicio, y hacen patente el valor del trabajo de las personas de la organización y su esfuerzo constante por mejorar los servicios prestados. Por último, hay que añadir otro objetivo, la de fomentar el compromiso de los trabajadores con la perspectiva de la calidad de los servicios y con la mejora continua de la misma como un elemento clave de la cultura organizativa.





“La calidad de un producto o servicio no es lo que pusiste en él. Es lo que el cliente obtiene de ellos”



## **6. EJEMPLOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL DEPORTE EN DIFERENTES ORGANIZACIONES DE LA CAPV**

Las necesidades que demandan los usuarios de esta sociedad moderna son la razón por la que muchas entidades públicas y privadas estén preocupadas por prestar un servicio de calidad. Con ello, la gran velocidad a la que evoluciona el sector deportivo, unido a una mayor competitividad dentro de ella y a unos usuarios cada vez más exigentes, han derivado a que las organizaciones se anticipen a la situación y hayan decidido incorporar los sistemas de gestión basados en la calidad a su manera de actuar como una apuesta de futuro.

Según el grado de desarrollo, madurez, las necesidades de optimizar los recursos disponibles o las políticas de gestión, algunas organizaciones han llegado antes a los modelos de gestión ya expuestos (Dorado y Gallardo, 2005). Seguramente muchas estén aplicando acciones más o menos sistemáticas en su gestión con la intención de ofrecer mayor calidad en la prestación de sus servicios, pero algunas de estas organizaciones han optado por dar un paso más y establecer un sistema de gestión en base a las normas ISO 9000 o el modelo EFQM de Excelencia. A continuación se analizarán diversas iniciativas de aplicación de los modelos de calidad dentro de la CAPV: el proyecto Kirolarte, la S.D. Eibar (dentro del proyecto Kirolarte), y la organización de servicios deportivos BPXport.

### **6.1. El proyecto Kirolarte**

KIROLARTE es un instrumento de la Dirección General de Juventud y Deportes de la Diputación Foral de Gipuzkoa para el fomento y desarrollo de la Calidad Deportiva por la vía de la tecnificación de los agentes deportivos, encauzando la participación de éstos en la búsqueda de la excelencia. El Servicio de Deportes de la Diputación Foral de Gipuzkoa, consciente de la debilidad de las estructuras de muchas de las entidades deportivas de la provincia, inició el año 2001 un proyecto para aumentar la calidad de la gestión que dichas entidades prestan. El proyecto se desarrolla en el marco

organizativo de Kirolarte, “Programa para la mejora de la gestión deportiva”, y se contrataron los servicios de la empresa consultora Sematec para adaptar la guía metodológica al ámbito deportivo. Se trataba de abordar el tema de forma proactiva, actuando ante el problema y renunciando a mantenerse perpetuamente en actitud reactiva o de reaccionar ante los problemas después de que éstos se produzcan.

La primera reflexión que hicieron fue que se podía abordar la mejora desde dos puntos de vista, sin sistema o con sistema. En el primer caso podían afrontar el problema sin estructurar la mejora, trabajando con un objetivo genérico de mejora pero que no tenía parámetros contrastables, teniendo como objetivo programático el eliminar la no calidad y trabajar simultáneamente en la mejora continua. En el caso de trabajar con un sistema contrastado podían optar por hacerlo vía ISO o vía EFQM, y tras valorar ventajas e inconvenientes decidieron hacerlo vía ISO. El análisis determinaba que el coste de la no calidad era infinitamente mayor que el de la inversión de tiempo de la puesta en práctica de la calidad, así que había que crear las circunstancias para lograr la mejora.

Lo primero que se hizo fue elaborar una guía metodológica, para que las entidades que prestan servicios deportivos establezcan su propio Sistema de Gestión basado en la norma ISO 9001:2000. Para ello, el proyecto se dividió en 6 fases. La primera, llamada análisis y diagnóstico de la situación tenía como objetivo conocer las actividades y procesos de las entidades participantes, y definir similitudes y diferencias. Después se especificó la metodología, determinando los requisitos de la norma ISO 9001 y definiendo los 3 niveles, junto a los requisitos aplicables en cada uno de ellos. En la tercera fase se redactaron unos documentos, donde se elabora un Manual de Calidad genérico para que sirva de ayuda a las entidades. En las siguientes dos fases se aplica la metodología en dos entidades, para así validar los documentos elaborados, y se evalúan los resultados, con la consecuencia de tener que modificar algunos aspectos de la documentación elaborada en la fase 3. Ya en la última fase se presentó el proyecto en público.

El análisis global fue que el sector deportivo tenía una debilidad de estructuras que hacía difícil a corto plazo plantear objetivos ambiciosos al uso de las empresas

mercantiles, por lo que se decidió dividir los objetivos en tres niveles alcanzables, de manera que se fuese extendiendo la cultura de la calidad en la organización. La mayoría de las entidades superaron los niveles 1 (básico) y 2 (intermedio), pero solamente la S.D Eibar y la Federación Gipuzcoana de Actividades Subacuáticas (FGAS) llegaron al nivel 3 en el curso 2004-2005, que significa estar cerca de conseguir el certificado ISO 9001-2000. Finalmente, la FGAS decidió implantar los métodos de gestión realizados, pero rechazó conseguir la certificación, debido a la simplicidad de su estructura y al coste de la implantación.

El proyecto Kirolarte no se acaba con estas entidades, dado que en los años siguientes otras organizaciones gipuzcoanas decidieron iniciarse en el proyecto en busca de la calidad, y para el año 2005 otras 15 entidades empezaron desde el nivel 1. Ya en el 2006, ocho organizaciones optimizaron sus recursos para llegar al nivel previo a la ISO, y nueve consiguieron llegar al nivel 2, además de tres entidades que lograron la certificación.

#### **6.1.1. Ayudas a las entidades deportivas para mejorar su gestión: Guía de autoevaluación**

Esta guía de autoevaluación tiene su origen en julio de 2006, fecha en la que se pone en marcha un grupo de trabajo formado por técnicos de las direcciones de deportes de las tres Diputaciones Forales, del Gobierno Vasco y de EUSKALIT, con el objetivo de ayudar a las entidades deportivas a mejorar su gestión.

La primera labor que realiza este equipo de trabajo es precisamente el desarrollo de una herramienta sencilla y práctica para que las entidades deportivas puedan conocerse mejor, identificando posibles buenas prácticas en 5 apartados de la gestión de una organización, de forma que cada entidad pueda identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora y poner en marcha un plan de trabajo para hacer frente a esas áreas de mejora.

Esta guía tiene por tanto dos utilidades fundamentales: Conocer los aspectos y buenas prácticas fundamentales de una gestión “avanzada” y realizar un “chequeo” por parte de la entidad para conocer su situación respecto a una gestión avanzada.

Es importante recordar que realizar una autoevaluación no consigue, por sí sola, mejorar la organización. Por lo tanto, para conseguir realmente el objetivo previsto, es importante seguir las siguientes fases: Primero, una formación básica en las diferentes herramientas de mejora de la gestión. Después, la realización de la autoevaluación de manera rigurosa y participativa. Es imprescindible la participación al menos del equipo directivo de la entidad, con dedicación de tiempo suficiente y abriendo espacios para el debate enriquecedor.

A continuación viene la priorización de las áreas de mejora: En general no es posible disponer de los recursos suficientes para abarcar todas las áreas de mejora identificadas. Por consiguiente, se deben priorizar las “pocas áreas de mejora vitales”. Se sigue con el despliegue de planes de acción para intervenir en las áreas escogidas, planificando y poniendo en marcha acciones concretas, asignando recursos, identificando las mejores personas para llevarlas a cabo, estableciendo plazos límite, etc. Esta fase es de vital importancia. Si la entidad no llega a poner en marcha las acciones de mejora identificadas no tiene sentido realizar una nueva autoevaluación. Y por último, realizar sistemáticamente nuevos ejercicios de autoevaluación que permitan conocer la situación de la entidad, tras la puesta en marcha de las acciones de mejora identificadas en la anterior autoevaluación.

Esta guía de autoevaluación recoge en cinco apartados algunos elementos importantes para la gestión de cualquier organización, como se puede ver en la siguiente representación gráfica:

**Figura 10: Esquema de una gestión eficaz**



Fuente: Elaboración propia a partir de Kirolarte (2009)

Este esquema se fundamenta en que los Resultados de una organización se logran mediante una definición clara de la Estrategia a seguir, que se hace realidad a través de las Personas, una gestión óptima de los Recursos, y orientando sus Procesos hacia la satisfacción de los clientes y otros grupos de interés. Este Esquema está basado en el Modelo EFQM de Excelencia, utilizado por miles de organizaciones en Europa.

### **6.1.2. Metodología para realizar la autoevaluación:**

La autoevaluación ofrece una imagen del estado de la organización “en un momento preciso” que suele expresarse en puntos fuertes, áreas de mejora y una puntuación. La autoevaluación de una organización debe ser realizada por su equipo directivo, y es positivo contar con más gente de la entidad, de cara a obtener las todas las visiones que sobre la entidad tienen las distintas personas.

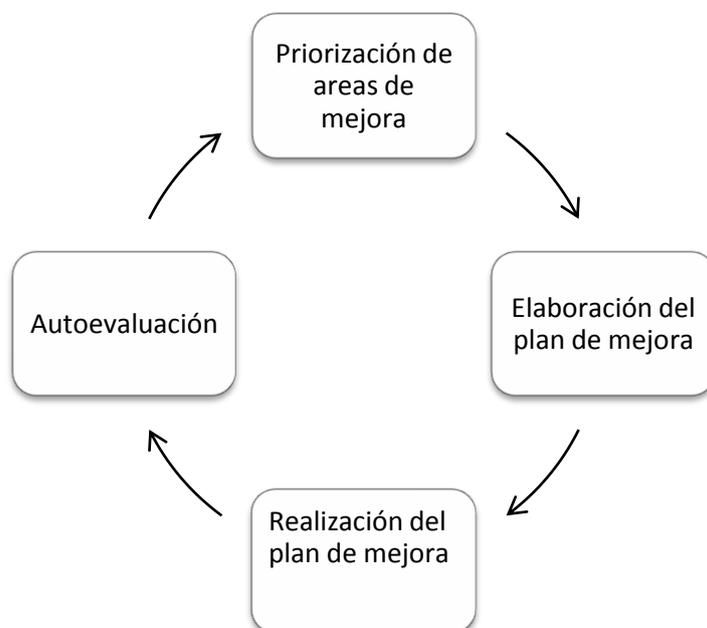
Las organizaciones que realizan una Autoevaluación suelen descubrir más de un centenar de áreas de mejora, desde aquellas que exigen una toma de decisión estratégica a otras que requieren “arreglos rápidos” específicos. Las organizaciones, en general, no disponen de los recursos para plantearse todas estas oportunidades de mejora simultáneamente y no sería realista que lo intentaran. Por consiguiente, se deben priorizar las “pocas áreas de mejora vitales”.

El proceso de Autoevaluación o la evaluación externa no consigue, por sí solo, mejorar la organización. Así, una vez terminada la autoevaluación hay que proceder a la priorización de las áreas de mejora, el despliegue de planes de acción para intervenir en las áreas escogidas, y después de establecer prioridades, lo que garantiza mejor su aplicación es su inclusión en el proceso de planificación de las actividades y objetivos de la organización, es decir, en el Plan Anual de Gestión (o similar).

Por tanto es conveniente realizar la autoevaluación justo en los momentos previos a la elaboración del Plan Anual de Gestión o similar, de manera que podamos incluir el resultado como una aportación significativa para elaborar el Plan Anual e integrar así la autoevaluación en el ciclo anual de gestión.

Una entidad podría realizar este ejercicio de Autoevaluación una vez al año, de forma que pueda conocer su grado de avance y su evolución en cuanto a su gestión. En definitiva, habría que seguir los pasos que se reflejan en la siguiente imagen:

**Figura 11: Ciclo de la autoevaluación**



Fuente: Elaboración propia a partir de Euskalit (2009)

### 6.1.3. Utilización de la Guía de autoevaluación para entidades deportivas

De cara a facilitar la autoevaluación, se han identificado buenas prácticas en cada uno de los apartados. El equipo directivo de la entidad debería reflexionar sobre la conveniencia de esa buena práctica, y señalar el grado de avance respecto a esa práctica, que se clasifican en tres posibles niveles.

**Figura 12: Cuadro de niveles de buena práctica**

NO SE HA HECHO O ES ANECDÓTICO	SE HA REALIZADO ALGUNA VEZ, PERO DE FORMA NO SISTEMÁTICA	SE REALIZA DE MANERA PLANIFICADA, CON METODOLOGÍA, CALENDARIO, OBJETIVOS, INDICADORES, CERRANDO EL CICLO PDCA AL MENOS EN UNA OCASIÓN E INTRODUCIENDO MEJORAS
NO/ANEC	A VECES/NO SIST	PLAN/PDCA

Fuente: Elaboración propia a partir de Kirolarte (2009)

Para ello, se dispone de una tabla vacía, después del listado de buenas prácticas por cada apartado, para que la entidad realice los comentarios que desee sobre ese apartado, identificando sus puntos fuertes, áreas de mejora, describiendo sus propias buenas prácticas, etc.

Una vez identificadas las áreas de mejora (por ejemplo: “No se realiza un calendario anual de actividades en función de los objetivos para ese año”), cada entidad debería diseñar el Plan de Mejora (priorizando las áreas de mejora más importantes y señalando las acciones de mejora, responsabilidades y fecha límite). Posteriormente debería reflexionar sobre el grado en el que se han completado las acciones de mejora, y si efectivamente han podido dar respuesta al área de mejora o punto débil detectado.

A su vez, una vez finalizada la autoevaluación, las instituciones dotaron de unos documentos con la información necesaria para aplicar planes de mejora, que no se analizarán debido al grado técnico que supone.

#### **6.1.4. Diez ejes de Política Deportiva para el periodo 2008-2011: Guía de recursos para la gestión deportiva de calidad**

La práctica de la actividad física y el deporte ha experimentado, durante las últimas décadas, una permanente y profunda evolución. En particular, la manera en que una mayoría de ciudadanos y ciudadanas de Gipuzkoa entiende la calidad de vida hace que deban ser percibidos como potenciales practicantes de actividad física y/o deporte.

Esto obliga a las Instituciones Forales de Gipuzkoa –en virtud de sus competencias en materia de deporte- a mantener un permanente objetivo de innovación, tanto para responder a las necesidades y aspiraciones de la ciudadanía como para incentivar y apoyar los procesos de modernización de las entidades –públicas y privadas- que actúan en el ámbito del deporte.

Por lo expuesto, el Departamento de Deportes y Acción Exterior de la Diputación Foral de Gipuzkoa, a través de la Dirección General de Deportes (en adelante, DFG), ha elaborado este Plan de actuación para el periodo de 2008-2011, cuyo contenido

programático y visión de la actividad física y el deporte desde la que ha sido confeccionado se exponen a continuación.

El objetivo de este documento es suscitar alrededor de este Plan de Actuación 2008-2011 el mayor grado de consenso posible entre los Grupos Junteros y los agentes del sistema deportivo, en beneficio del deporte gipuzcoano y, en última instancia, del bienestar de la ciudadanía de Gipuzkoa, y a su vez ofrecer a la ciudadanía de Gipuzkoa itinerarios de práctica de actividad física y deporte adecuados a sus necesidades, interés y aspiraciones, con unos niveles de calidad acordes con el desarrollo de la sociedad gipuzcoana.

A continuación se analizarán los principios o motivos que inspiraron a realizar este documento. El primero de ellos hace hincapié en que el deporte debe ser entendido como pilar de la sociedad gipuzcoana: un deporte de calidad que sea signo de identidad e indicador del nivel socio-económico del Territorio. Otro es la perspectiva transversal del deporte, ya que el deporte se desarrolla en estrecha relación con otros elementos básicos de nuestra sociedad y desempeña las siguientes funciones: función de educación, salud pública, social, cultural y lúdica. El siguiente principio sitúa a la DFG como líder del proyecto deportivo de la administración gipuzcoana para fomentar y priorizar proyectos de ámbito territorial en colaboración con otros agentes del sistema deportivo gipuzcoano y otros sectores sociales.

A su vez, a la hora de redactar el documento también se dio importancia a unos valores que hay que tener en cuenta dentro del deporte. El primero indica que el deporte es una escuela de ciudadanía: aprendizaje de reglas; rechazo de las trampas; práctica del fair-play; valoración del esfuerzo colectivo, y también que las actividades deportivas son un medio de integración social de autóctonos y foráneos. Además, otro de los valores que resalta es que la práctica regular de la actividad física y el deporte contribuye al bienestar individual y colectivo, a la calidad de vida, al desarrollo cívico, social y económico. El siguiente concepto es que el deporte y la actividad física son un medio de acción preventiva en materia de salud: beneficios personales, sociales y económicos (ahorro en gasto sanitario), así como el último de los valores explica que la

relevancia y los logros del deporte gipuzcoano son un signo de identidad, un elemento de cohesión social, un indicador de desarrollo socio-económico.

### 6.1.5. Estrategias fundamentales

El Plan de Actuación 2008-2011, para su ejecución práctica, debe concretarse anualmente en planes de gestión específicos, que serán ejecutados de acuerdo a las disponibilidades presupuestarias. Se señalan a continuación las 10 estrategias que se consideran fundamentales, cada una en una tabla, distribuidas por su grado de proximidad a los ejes básicos de desarrollo.

#### 1. Los equipamientos deportivos como infraestructuras para la práctica de la actividad física y el deporte

Plan Territorial Sectorial de Equipamientos Deportivos

Plan Extraordinario de Inversiones en Equipamientos Deportivos

Ayudas a la construcción y adecuación de espacios deportivos abiertos a toda la población

#### 2. La actividad física y el deporte como factores básicos de la calidad de vida y de la conservación y mejora de la salud

Programa deporte y Salud, para promover la práctica de la actividad física y el deporte con objetivos de salud

Desarrollo del concepto de Actividades Deportivas Básicas y diseño del Plan para su aplicación en Gipuzkoa

#### 3. El deporte como elemento de identidad y cohesión social: el deporte de alto nivel y los espectáculos deportivos

Financiación de clubes con equipos de deporte-espectáculo de gran nivel presupuestario

Plan integral de captación, ordenación financiación e implantación de criterios de excelencia para la celebración en Gipuzkoa de Acontecimientos Deportivos Extraordinarios

#### 4. colaboración interinstitucional en el ámbito de Gipuzkoa:nuevas estrategias de coordinación con las entidades locales

Revisión del sistema de relaciones en materia de deporte entre la DFG y las entidades locales de Gipuzkoa

Turismo y Deporte: promoción del turismo vinculado a la práctica de actividades físicas y/o deportivas

Creación de Unidades de Atención Deportiva en municipios sin Servicio Deportivo Municipal

Potenciación de la estructuración de las actividades deportivas en el ámbito comarcal

Política de transporte público en el ámbito del deporte

Gipuzkoako Kirol Txartela

## 5. La colaboración interinstitucional en otros ámbitos geográficos: acción coordinada con el Gobierno Vasco, otras Diputaciones Forales, EUDEL y otras instituciones

Colaboración en la definición e implantación de acciones que se propongan en la Estrategia de Vida Saludable de la CAPV

Impulso a la regulación de las relaciones laborales en el sector deportivo

Colaboración en el desarrollo normativo en materia de deporte.

Propuestas de racionalización de los niveles de competición en el Estado Español y desarrollo del ámbito vasco de competición. Estructuración del deporte de rendimiento

Criterios de actuación de las entidades públicas y privadas que posibiliten un sistema adecuado de fijación de precios para las actividades físicas y deportivas

Programa para la detección y formación de talentos deportivos. Centros de tecnificación deportiva

Desarrollo de acciones relacionadas con el convenio de colaboración DFG/Conseil Général des Pyrénées Atlantiques (CG64)

## 6. La proyección hacia el futuro de las entidades asociativas del deporte de Gipuzkoa

Modernización de las federaciones deportivas de Gipuzkoa

Procesos de reorganización de modalidades deportivas

Sistemas de gestión de calidad en entidades deportivas

Plan de fomento del voluntariado deportivo

La utilización habitual de las NTIC

Promoción y estructuración de clubes deportivos

## 7. La segmentación de las políticas deportivas en función de las necesidades de la población

Desarrollo del Plan de promoción de la Actividad Física y el Deporte entre los 12 y los 18 años (PDJ)

Revisión y adecuación del Programa de Deporte Escolar

Desarrollo de estrategias específicas de promoción del deporte por tramos de edad a partir de los 18 años

Promoción de las modalidades deportivas autóctonas

Promoción del deporte entre personas provenientes de la inmigración

Promoción del deporte adaptado

## 8. La igualdad de oportunidades en el deporte: la práctica deportiva de las niñas, jóvenes y mujeres gipuzcoanas

Balance de la oferta deportiva para la mujer

Revisión de las actuales estrategias de igualdad en materia deportiva

## 9. La colaboración y participación de los sectores económicos privados en el fomento de la práctica de la actividad física y el deporte

Promoción de empresas prestadoras de servicios deportivos en diversos ámbitos del deporte

Incentivos a las entidades privadas que ofrecen servicios deportivos o financian entidades o actividades deportivas

## 10. Apoyo institucional a la formación, investigación e innovación en materia de actividad física y deporte

Apoyo a proyectos de I+D+i en el ámbito del deporte

Diseño e implantación de un sistema integral de tratamiento de datos del sistema deportivo gipuzcoano

Desarrollo de una red de alianzas con las entidades públicas y privadas que desarrollan acciones de formación en el ámbito del deporte

Revisión de la función y contenidos de Kirolarte

Fuente: Elaboración propia a partir de Kirolarte (Jesus Gutierrez Arosa, 2009)

### 6.2. S.D. Eibar

La S.D. Eibar apostó decididamente por la calidad, por conocer al cliente, sus necesidades y expectativas, aumentando así la satisfacción del mismo, convirtiéndose en el primer club de fútbol estatal y de Europa en conseguir la certificación ISO. Esto se consiguió a instancias de la Diputación Foral de Gipuzkoa, que confió en el club eibarrés como equipo de referencia para abrir el camino en la implantación de la calidad en las entidades deportivas guipuzcoanas, mediante el antes analizado proyecto Kirolarte. Abordó la fase final del proyecto y para ello, la Diputación Foral de Gipuzkoa se hizo cargo de la contratación de una empresa que certificara la calidad en la gestión y tras contactar con DNV (Det Norske Veritas) el Eibar superó la auditoría y consiguió en el apartado "Organización de partidos de fútbol" la Certificación ISO 9001:2000.

El certificado de calidad es uno de los logros conseguidos por la entidad azulgrana, que pretende seguir con esa mejora constante. Para ello, la antes mencionada empresa certificadora de calidad DNV realiza anualmente una auditoría de seguimiento del procedimiento de Calidad que lleva a cabo la S.D. Eibar, con el objetivo de constatar su correcto funcionamiento.

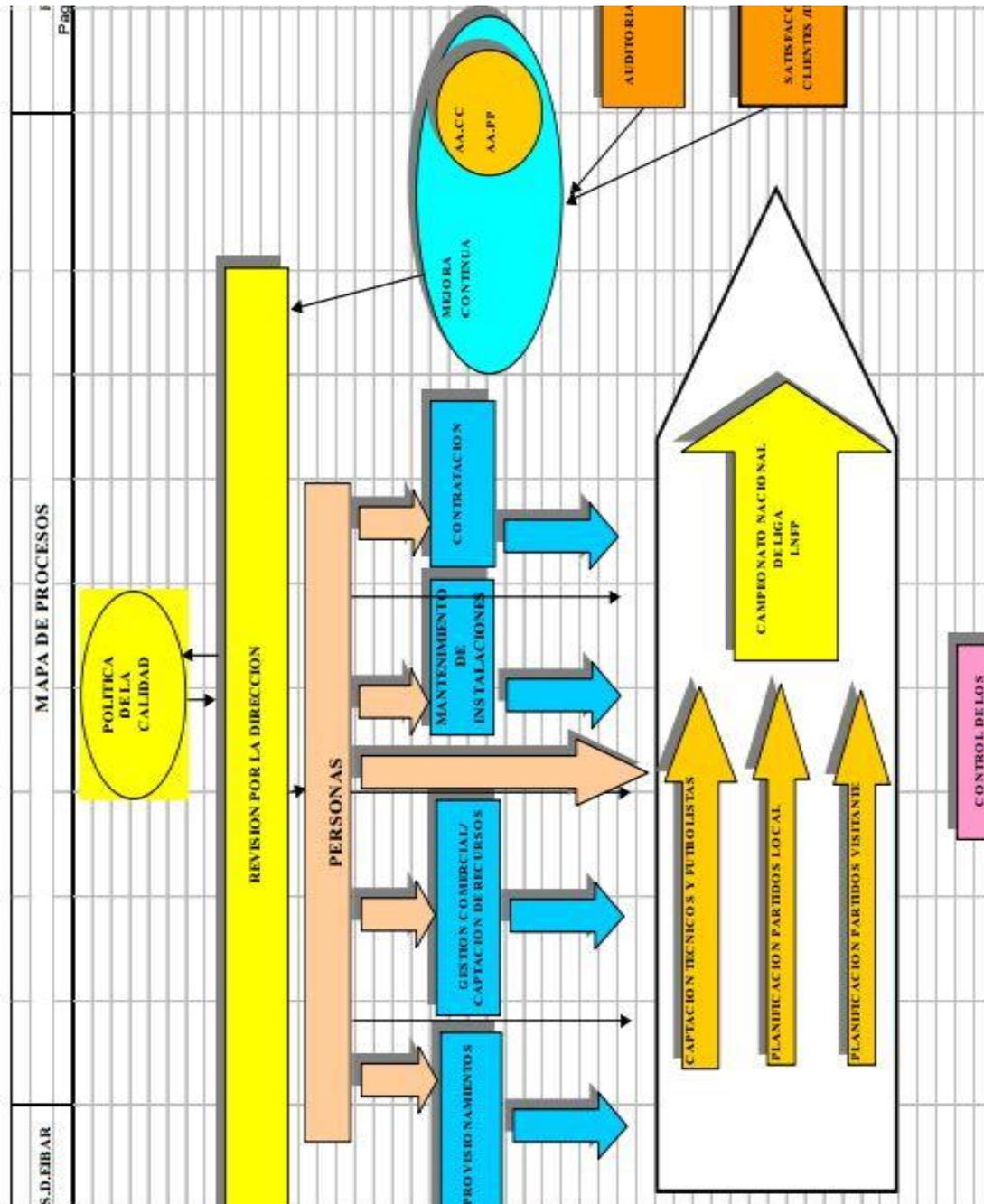
De esta manera, se convirtió en junio de 2005 en el primer club de fútbol europeo en lograr la ISO 9001:2000. En lo referente a la calidad, se presta especial atención en los partidos en los que el club actúa como anfitrión a los procesos necesarios para la optimización de la organización adecuada, examinando aspectos como las instalaciones, el mantenimiento, la limpieza, la iluminación, la atención personal, el protocolo y otra serie de temas. En el caso que el partido sea en campo contrario los

esfuerzos se centran en satisfacer las necesidades técnicas del equipo en su desplazamiento.

El gran trabajo que implica el apostar por la calidad trae consigo unos beneficios, como la mejora continua de la organización y el rendimiento de la misma. Dicho esto, ya han pasado casi 10 años desde la obtención de la ISO por parte del club, y no se sabe si es casualidad o no pero la S.D. Eibar es el club más saneado del fútbol profesional español, y con un presupuesto de los más bajos de su categoría, se sitúa en puestos de ascenso a la Primera División.

A continuación, y con el fin de conocer por dentro la aplicación de la calidad en el club armero, se observa un cuadro del mapa de procesos de la S.D. Eibar:

# MAPA DE PROCESOS DE LA S.D. EIBAR



## 6.2.1. Proyecto Ipurua Tallarra: Centro de Innovación y Formación en el Deporte

El compromiso del Club se centra en mantener sus señas de identidad en la élite del fútbol. Por ello este proyecto, denominado Ipurua Tallarra, toma su nombre de la tipología urbana típicamente eibarresa: el taller. Partiendo de esa base de proyecto interconectado y multidisciplinar, Ipurua Tallarra se presenta como un espacio adecuado a las necesidades deportivas, formativas y culturales actuales y futuras. Un

punto de encuentro de la innovación, el conocimiento, la cultura, los valores y el deporte único en el Estado y en la Liga. Un proyecto basado en 10 ejes. El primero de ellos tiene como objetivo que el club sea un polo de conocimiento e innovación: con presencia de las universidades, clubes de referencia y profesionales a nivel internacional. Después se diferencia un centro de creación cultural, es decir, un espacio multidisciplinar para el coworking, conferencias o exposiciones; y a su vez un punto de encuentro de empresas para potenciar el networking. Otro de los puntos del proyecto sería la apertura y accesibilidad al barrio y la comarca con la generación de un nuevo espacio urbano amable que contribuya a mejorar el problema de aparcamiento, y la regeneración del barrio mediante un corredor verde – ocio – cultura desde el polideportivo hasta el estadio. Otra de las intenciones es conseguir el desarrollo equilibrado del territorio: avanzando hacia un modelo de puesto en valor de la zona central del país, para el cual sería conveniente iniciar una política de alianzas con implicación de las instituciones y organismos deportivos. A su vez, otro de los ejes es la reutilización de las infraestructuras (puesta en valor y creación de nuevas sinergias), y la mejora de la experiencia de usuario: un estadio moderno, seguro y con mayor aforo. Aprovechando la marca Basque Country, se quiere conseguir situar a Ipurua en el centro turístico. Y ya por último, en beneficio a la comarca del Bajo y Alto Deba y Durangaldea, la SD Eibar, como empresa y motor económico genera a su alrededor actividad económica y puestos de trabajo, tractor de la economía local y comarcal.

Además de remodelar las tribunas Norte, Este y Oeste del campo de fútbol, dará cabida a necesidades en el ámbito deportivo de la comarca de Debabarrena, del territorio histórico de Gipuzkoa y de todo Euskadi en las diferentes especialidades deportivas, configurándose como un proyecto estratégico de país. La centralidad geográfica de Eibar entre las tres capitales vascas y sus conexiones por autopista, así como su cercanía a los polos de industria de Arrasate-Mondragón, Durango y Elorrio, la convierten en el lugar idóneo para una infraestructura de este tipo, tanto por ser el punto central del país como por ser zona de paso interprovincial.

El nuevo estadio de Ipurua supondrá dotar a Eibar de una instalación deportiva moderna, adaptada a legislación en materia de accesibilidad y seguridad, e impulsora

de la actividad económica de la ciudad y de su provincia. Además de adecuarse a la actual normativa de la Liga de Fútbol Profesional, la obra permitirá que el Club acceda a unos recursos que le permitan consolidarse en el fútbol profesional y que la ciudad de Eibar y su comarca se beneficien de las ventajas económicas y de imagen que ello supone.

Ipurua Tallara supone la culminación de un proyecto ilusionante que albergará un Centro de Formación e Innovación en el Deporte y de alto rendimiento de referencia en Euskadi para la formación y mejora de todas las federaciones deportivas, y que contaría con la participación de nuestras Universidades, la LFP y diferentes entidades deportivas y sociales, siguiendo el ejemplo más claro de un modelo de gestión económica y financiera eficiente y enfocado al beneficio de nuestros deportistas.

### **6.3. BPXport Kirol Zerbitzuak S.L.**

Para finalizar, se ha querido analizar una organización deportiva, en este caso la empresa BPXport Kirol Zerbitzuak S.L., una empresa dirigida a la organización de servicios, gestión, dirección, consultoría, así como a la planificación de entrenamientos personalizados y asesoramiento en diferentes aspectos vinculados a la salud y rendimiento deportivo. Asimismo, es una empresa comprometida con la calidad, medio ambiente y la seguridad laboral, ya que trabajan con un sistema integrado de gestión basado en las normas ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS 18001.

Gestiona diferentes servicios deportivos, desde la gestión y prestación de actividades deportivas hasta la gestión integral de instalaciones deportivas, pasando por la prestación de servicio de socorrismo en piscinas municipales, la prestación del servicio de mantenimiento y limpieza y la atención al cliente. Con ello, en los últimos años está consiguiendo adjudicarse numerosos polideportivos (Elgoibar, Hernani, Ordizia, Zumaia, Elorrio, Orio, etc.), la organización del deporte escolar (Irún), piscinas municipales (Azpeitia, Asteasu) e incluso la gestión del polideportivo de Olite.

Igualmente, en BPXport gestionan diferentes servicios deportivos. Además de la gestión integral de instalaciones deportivas, y con ello la planificación y el desarrollo

de las mismas, hay que señalar la oferta de prestación de servicios (outsourcing). Esto se basa en la externalización de servicios, poniendo a disposición del usuario, de acuerdo con sus necesidades, el personal técnico o de servicios complementarios que cada uno desee.

Por otra parte, la empresa quiere contribuir a que el ámbito del deporte esté controlado por verdaderos profesionales, ya que esto supondrá una mejor calidad y seguridad en los servicios prestados, tanto para el usuario, como para la administración. Así, su filosofía se centra en el *compromiso, profesionalidad y autosuperación*, y se apoyan en una frase que dice: Todo trabajo que se empieza, debe ser terminado con la misma ilusión y dedicación que el primer día, convencidos de que un trabajo bien hecho nos aportará los conocimientos y experiencia para que los siguientes sean aún mejores. Sólo de esta forma seremos capaces de avanzar hacia la excelencia. Aquí se percibe su implicación con la gestión basada en la calidad.

Además, es de destacar su servicio de consultoría. Por un lado, es una empresa especializada en realizar proyectos y estudios específicos en materia de deporte, como planes de viabilidad (imprescindibles antes de proponer el proyecto), estudios de situación y funcionamiento de las instalaciones deportivas, solicitud de subvenciones, además de gestión de la financiación pública de las administraciones local, estatal y europeas relacionadas con el deporte. Por otro lado, ofrece un servicio de consultoría en diferentes ámbitos, como son la adecuación a la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos), y la consultoría de la ISO 9001, 14001 y 18001. Además, en noviembre del 2014 recibió en Vitoria el diploma 3K de Euskalit, correspondiente al proyecto para la mejora de la gestión de entidades deportivas. Por otro lado, cabe señalar que desarrollan planes estratégicos para empresas o entidades deportivas, utilizando herramientas como el análisis del entorno, diagnóstico de situación (DAFO), establecimiento de objetivos generales o ejes estratégicos, así como establecimiento de objetivos operativos, establecimiento de proyectos o programas, indicadores de evaluación y sistema de seguimiento. Por último destacar que es el distribuidor oficial de los productos Amix, de entre los cuales destacan las barritas energéticas, las bebidas isotónicas y los complementos vitamínicos.

### **6.3.1. Prácticas en BPXport Kirol Zerbitzuak S.L.**

En junio de 2014, nada más llegar de mi estancia de Erasmus en Turquía, inicié vía online un MBA en Gestión Deportiva en la Escuela de Negocios Unisport (Mataró), y quise que las prácticas fueran en ese sentido. La elección de la empresa fue fácil, ya que había trabajado con ellos anteriormente como socorrista, y sabiendo que era una empresa seria y en expansión, no tuve muchas dudas.

Así, a principios de junio me desplazé a las oficinas centrales de la empresa en el polideportivo Usabal de Tolosa. Allí me reuní con la gerente Onintza Arregi, quien desde un principio me causó una muy buena impresión. En esa charla definimos en qué consistirían mis prácticas, qué labores realizaría en la organización, a la vez que me explicaba el funcionamiento de la empresa. Resumiendo, aprendería lo que hace un gestor deportivo en el día a día.

Las primeras dos semanas casi no estuve con Onintza, ya que ella misma me dijo que esas dos semanas las pasaría con Iñigo, el coordinador de los polideportivos de Ezcabarte y Zumaia. Llevaba la gestión de estos dos polideportivos desde su oficina de Tolosa, pero al menos un día a la semana, tenía que visitarlos. Así, en mis primeros días con él, empecé a configurar varias plantillas de los trabajadores de Zumaia para el mes de octubre. En ellas, tenía que rellenar un “puzzle” en excel con las horas de los monitores, ya que no era nada fácil ajustarlo, porque una persona podía ser socorrista, y a la vez monitor de pilates, o también trabajar en la recepción. Me tocó el mes más difícil en cuanto a planificar los horarios, ya que a la vuelta del verano es cuando comienzan todos los cursillos, y había que reorganizar los horarios de los trabajadores, darles de alta, etc,...

Seguidamente estuve colaborando en la tabulación de unos datos en una base de datos. Esta tarea provenía de una petición del Ayuntamiento de Donostia, para luego poder usarlas para realizar estadísticas. Los datos provenían de las piscinas de Altza, Bentaberri, Bidebieta, Etxadi, Intxaurrenondo y Paco Yoldi, y el trabajo consistía en apuntar cuantos usuarios/as había dentro de la piscina, en cada calle y cada hora.

Cuando ya pasaron 3-4 semanas desde que empecé a trabajar, comencé a estar al lado de Amaia, la persona que se encargaba de las tareas administrativas, dar de alta a los trabajadores, comunicación a la seguridad social, contratos de trabajo, nóminas, etc...

### **6.3.2. Calidad ISO 9000 dentro de la empresa**

Como ya he apuntado durante la parte final del trabajo, Bpxport tiene las credenciales ISO 9000, ISO 14001 y OHSAS 18001. Estos los ví nada más entrar en las oficinas de la empresa, ya que los tienen enmarcados en la pared. En su parte práctica, tienen varias lagunas en algunos principios, pero en general si cumplen con los requisitos.

Un buen ejemplo de ello puede ser la dimisión por parte de Amaia de su puesto de administrativa, por la razón de no poder con todo el trabajo que se le encomendaba. Según ella, y yo lo puedo corroborar, para cumplir al día con todo el trabajo que ella se suponía tenía que realizar, se necesitaría como mínimo a otro trabajador para las tareas administrativas. Por su parte, Iñigo, aparte de coordinar la gestión de dos polideportivos, era el encargado de la formación de trabajadores, aparte de estar en la recepción, y ello le llevaba muchas veces a hacer tarde su trabajo

Casi cada semana mantenían reuniones para hablar sobre el trabajo de cada uno y los puntos más importantes que tenían en esa fecha, como podía ser la realización de un proyecto para conseguir la explotación de un centro deportivo. A su vez, tenían automatizada la realización de encuestas para los usuarios de cada polideportivo. La encuesta era la misma para todos los centros donde llevaban la gestión. Con ello, decir que estuve metiendo los datos de las encuestas del polideportivo de Hernani, y también del curso de natación para niños de las piscinas de Lodosa, aunque éstas cambiaban su formato al ser para niños. Y los resultados de las encuestas eran analizadas para poder cambiar o mejorar en los puntos que querían los usuarios. Iñigo una vez me comentó, que a raíz de una encuesta, notaron que una monitora de spinning no estaba dando la clase como los usuarios querían, y se habló con ella para que así cambiara la forma de dar la clase. Ella siguió dando la clase de la misma forma, por lo que la empresa la dio de baja, y contrató a otro monitor para su puesto. Como

vemos, las encuestas son una herramienta muy útil para la mejora continua en los servicios que se ofrecen.

En relación a ello, cuando estuve en la recepción de Orio, me tocó atender junto a la recepcionista a diferentes usuarios con sus quejas o sugerencias, que después eran trasladadas a Garikoitz para que tomara las medidas correspondientes. Siguiendo con las encuestas, en mi último día en Tolosa, estuve configurando junto a Iñigo la encuesta interna de la empresa, con lo que el jefe recibe la información para saber cómo se sienten los trabajadores en cuanto a su implicación, participación, etc...

El enfoque basado en hechos es otro de los puntos que Onintza y compañía tienen en cuenta. Éste es uno de los principios más importantes dentro de la gestión de la calidad, ya que las organizaciones que aplican el principio del enfoque basado en hechos para la toma de decisiones logra ventajas competitivas, principalmente permite adoptar decisiones basadas en datos e información comprobable y fidedigna, aumentar la capacidad de mostrar la eficacia de las decisiones a través de datos objetivos y el incremento de aptitud para revisar, cuestionar y modificar las opiniones y decisiones.





“Nunca tendrás una ventaja en el precio del producto, éste puede ser fácilmente replicado, una cultura de servicio al cliente fuerte no se puede copiar”



## **7.- TRABAJO DE CAMPO: COMPARACIÓN DE DOS CENTROS DEPORTIVOS**

### **7.1. Cronología de la realización de las encuestas**

En un principio la idea era comparar dos polideportivos de la CAPV con distintos sistemas de calidad, uno que tuviera el certificado ISO 9000 y el otro que no lo tuviera. En el caso del primero, tenía varias opciones para elegir, ya que Bpxport gestiona muchos polideportivos en la zona gipuzcoana, pero de ellos solo en el de Orio y el de Elorrio (Bizkaia) tiene la gestión total. Por ello, me decanté por el polideportivo de Azkoitia, que lo gestiona de forma integral la empresa con sede en Pamplona Masquatro. A su vez, podría haber elegido el de Beasain (también gestionado por la misma empresa), pero por cercanía opté por el de Azkoitia.

Así, me puse en contacto con el gerente del centro Xabier Letamendia, quien me citó en su oficina para que le hablara sobre mi proyecto y mis intenciones de cara a la encuesta a realizar. Le comenté que mi intención era realizar la encuesta a unas 15 personas de distinto sexo y distintas edades, y él me propuso que fuese el día siguiente, a poder ser entre las 17:00 y las 18:00 de la tarde, que es cuando suele haber más gente. Así pues, el día 12 de junio me presenté al hombre que trabajaba en la recepción, ya que Xabier no estaba. El recepcionista ya estaba avisado de mi llegada, y me ayudó en todo momento a que estuviera más cómodo durante el tiempo que duraba la encuesta. Me situé junto a la puerta de entrada/salida, ya que desde esa posición me podía acercar tanto al usuario que entraba como al que salía. Tardé alrededor de 50 minutos en realizar las 15 encuestas, ya que cada persona necesitaba entre dos y tres minutos para responder las preguntas. Hubo quien tuvo algún problema para entender cierta pregunta, la mayoría personas mayores de 65 años, pero después de explicarles más detalladamente lo respondieron sin mayor problema. En definitiva, la gente encuestada fue muy amable en todo momento, y la mayoría de las personas a las que invité a realizar la encuesta aceptaron hacerla. Al día siguiente, después de recoger todas las respuestas en un mismo documento, se lo envié a Xabier,

para que de esa forma pudiera extraer conclusiones con el objetivo de mejorar los servicios.

Tras esta encuesta, ahora me tocaba realizarla en un polideportivo que no tuviera implantado ningún sistema de calidad. Como la mayoría de los polideportivos de mi alrededor están gestionados por Bpxport, no tenía muchas opciones a la hora de elegir. Sabía que los polideportivos de Eibar no estaban subcontratados, por lo que llamé a sus oficinas para preguntar sobre ello. Me pasaron con el técnico de deportes del ayuntamiento, Felipe Zamakola, con quién hablé sobre la posibilidad de desarrollar la encuesta en algún polideportivo de Eibar, y me comentó que lo mejor sería realizarla en Ipurua, por ser el más completo de entre los tres recintos deportivos (Ipurua, Orbea y Unbe) de la ciudad armera. Pero al ser ya junio, una fecha donde la mayoría de los cursillos llegan a su fin, quedamos en que lo mejor sería realizarlas en septiembre, una vez pasadas las fiestas de Arrate (8 de septiembre), fecha en que se vuelven a ofertar las distintas actividades y cuando retoma la mayoría de la gente la actividad física, lo que se traduce en un aumento significativo del número de personas que transitan en el polideportivo.

Así, pasado ya el verano y cuando tenía la intención de acudir a Ipurua lo antes posible, comencé a realizar las prácticas en la empresa Bpxport Kirol Zerbitzuak S.L. de Tolosa, por lo que sólo tenía la tarde del viernes libre para acudir a Eibar. Llamé otra vez a Felipe, y me dijo que era mejor acudir un día entre semana que no fuera viernes, por lo que lo pospusé al 27 de noviembre. Ese día, me presenté a las 17:30 de la tarde a las puertas del polideportivo municipal de Ipurua, y tras dar a conocer al recepcionista mi intención de encuestar a varios usuarios, comencé con las preguntas justo en la entrada principal al polideportivo. Al igual que en Azkoitia, los encuestados tuvieron una actitud elogiabile, ya que mostraban interés en las preguntas y a su vez se involucraban en las respuestas, de ahí las muchas sugerencias por mejorar y/o cambiar la calidad del servicio. En este centro también escogí a 15 personas, de las cuales variaban entre jóvenes, adultos y personas mayores. Al día siguiente, después de recoger todas las respuestas en un mismo documento, se lo envié a Felipe, para que de esa forma pudiera extraer conclusiones con el objetivo de mejorar los servicios.

En este sentido, me informé de que el polideportivo municipal Miguel Ángel Blanco de Ermua, había conseguido no mucho tiempo atrás, el certificado de excelencia en calidad por implantar el sistema EFQM en su centro. Esto me hizo pensar si no sería mejor comparar 3 sistemas de calidad. Llamé a Ermua, y hablé con Antton García, el gerente del polideportivo. Quedé con él el día 9 a las 16:30 de la tarde, para hablarle sobre mi trabajo y si fuera posible realizar la encuesta esa misma tarde. Llegué al centro 5 minutos después de la hora pactada porque tuve problemas para aparcar el coche, y al llegar pregunté a la recepcionista por Antton. Mantuvieron una conversación por teléfono, y al finalizar me dijo que lo sentía pero que no me podía recibir llegando tarde a la cita, de manera que me tuve que ir sin ni siquiera poder hablar con Antton. Después de hablarlo con Erlantz, decidimos que no merecía volver a insistir.

Tras haber decidido, al final, analizar los centros de Azkoitia y Eibar, y después de dos meses de parar de trabajar en el TFG por la realización de prácticas en Denbolan ETT S.A., comencé a valorar los resultados de las encuestas. Al ser el mismo formato de preguntas y al haber encuestado a la misma cantidad de personas, la comparación fue de lo más sencilla. Primero contabilicé el número de respuestas dadas en las distintas opciones que tenía cada pregunta, para saber así el porcentaje exacto de cada opción. Con los resultados en mano, solo era cuestión de aplicar la teoría para interpretar los datos y poder mostrar las conclusiones del trabajo de campo.

## **7.2. Comparación de las encuestas**

En este apartado se van a examinar los dos sondeos. Las primeras tres cuestiones sirven para conocer al encuestado, pero sin apenas influir en el análisis final. La primera cuestión hace referencia a la edad. Se observa que en los dos centros el resultado es similar, ya que solamente una persona adulta (6,6%) más respondió en Ipurua, por una persona joven más en el polideportivo Elkargunea. Cabe destacar que, al planificar las preguntas de la encuesta, dispuse de otra casilla para menores de 12 años, pero haciendo el trabajo de campo me di cuenta que no serviría para una comparación real de la calidad.

En cuanto a la frecuencia que uno acude al centro por semana (no confundamos veces y días, ya que una persona puede acudir más de una vez el mismo día), en Azkoitia las respuestas dos veces/tres veces son las más frecuentes, con un 26,6% cada una, seguidas por la opción de cuatro veces, con un 20% de los encuestados. Las opciones extremas (una vez/cinco veces o más), solo obtienen un 13,3% de respuestas. En el polideportivo armero, es la opción dos veces la que más votos obtiene, con casi la mitad de las respuestas (40%). En segundo lugar aparecen igualadas las opciones tres veces/cuatro veces, con un 26,6% de las respuestas. La opción una vez por semana solo es elegida por una persona (6,6%), y ya sin ninguna respuesta aparece la alternativa de cinco días o más. La pregunta del tercer punto se refiere a si se participa o no en alguna actividad del centro, y en Azkoitia un 40% ha elegido que si participa, un 13,3% menos que en la misma pregunta en el polideportivo Ipurua, que con un 53,3% nos revela que han sido encuestados más usuarios que acuden a los cursos impartidos por el centro que los que van por su propia cuenta.

El cuarto punto de la encuesta es el más trascendental y valioso para conocer el dictamen de los usuarios. Dentro del mismo, encontramos diez pequeñas preguntas para que los encuestados los valoren, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta. En la primera, respondiendo a la atención del personal del centro hacia el cliente, se observa una clara desigualdad en los dos polideportivos; mientras que en Azkoitia todas las respuestas se sitúan entre el 4 (46,6%) y el 5 (53,3%), en Ipurua solamente un 20% elige la puntuación de 4, por detrás del 3 (53,3%), y del 2 (26,6%).

En segundo lugar, el tema de la confortabilidad también le sitúa al centro azkoitiarra por delante del eibarrés, con más del 60% de las respuestas entre el 4 y 5 en Azkoitia y solamente un 26,6% en Eibar para el 4. Asimismo, en el apartado de limpieza vuelve a estar mejor considerado el centro Elkargunea, al igual que en el siguiente punto, el de materiales deportivos. En cuanto a los datos de la accesibilidad a la instalación, me parecen sorprendentes los datos de Ipurua, ya que más del 80% de los encuestados lo sitúa entre el 2 y el 3, teniendo al lado del polideportivo el parking del Eroski y el de El Corte Inglés. Entre las razones para la baja calificación ha podido influir que la mayoría de los encuestados puedan vivir a una distancia relativamente larga del centro, ya que no he notado ninguna diferencia entre la entrada principal de los dos centros para que

haya tanta disparidad. El sexto y séptimo punto cuestionan sobre las actividades, y aquí no se aprecia ninguna disimilitud. Las respuestas a las preguntas sobre la capacidad del profesor y el nivel de satisfacción con la actividad apenas difieren una con otra. En la parte de los horarios tampoco se distinguen diferencias significativas, ya sea el horario del centro o el horario de las actividades. En este sentido es importante subrayar que la mayoría de los centros polideportivos municipales tienen parecido horario, y por ello sería inusual que hubiera diferencia alguna. El último punto hace alusión a la relación precio/calidad. En el polideportivo azkoitiarra un 26,6% lo califica con la puntuación más baja, seguido por la valoración 2 y 3, ambas con un 33,3%. Solamente una persona califica la relación precio/calidad como buena. En Ipurua la calificación es muy pareja, un 20% lo señala con la menor puntuación posible, seguido de un 46,6% (2), 20% (3), y únicamente un 13,3% lo valora bien.

Con la quinta cuestión se ha querido tratar el enfoque externo, conociendo que herramientas usa cada centro para conocer las demandas de los usuarios. A su vez, sabiendo los límites que supone realizar preguntas dentro de un cuestionario ameno para los usuarios, me he centrado en conocer el sistema que tiene cada centro para conocer las sugerencias de los clientes. De este modo, en el centro azkoitiarra un 73,3% de los encuestados si conoce que las instalaciones disponen de algún medio para transmitir sus sugerencias, dentro de las cuales el personal de recepción, con un 46,6%, es el punto de información más habitual para conocer los derechos y obligaciones de los usuarios, seguido por el tablón de anuncios, otros puntos y la carta de servicios, con un 33,3%, 13,3% y 6,6% respectivamente. En Ipurua, en cambio, solamente un 46,6% de las personas sabe que el centro dispone de algún mecanismo para proceder a sus quejas, reclamaciones o sugerencias. Dentro de este porcentaje, el 85,7% acude al personal de recepción para dichas peticiones, y solamente el 14,3% usa otras vías para ese fin.

### **7.3. Comentarios de los encuestados**

En Azkoitia hubo seis personas (40%) que respondieron a la pregunta sobre qué consejos darían para poder mejorar el servicio, de las que destacan dos ideas

principales. Una de ellas es que ven necesario realizar algún cambio en la forma de gestionar los cursos de la piscina, ya que se quejan de la cantidad de gente que suele haber en la franja horaria de la tarde. Y la otra cuestión es el precio, donde hay 2 personas a las que les parece exagerado. Dos de los comentarios únicamente respondieron para expresar que todo les parece que está correcto.

Por otro lado, en Ipurua la mayoría de los encuestados (73,3%) expresaron su opinión para poder mejorar el servicio. La mayoría coincide con las respuestas dadas en Azkoitia, relacionadas con el poco espacio en la piscina y el tema del precio. Aquí, dos usuarios se quejan del alto precio que tienen los servicios extras del polideportivo (pádel, gimnasio privado, sauna...), y hay alguno que manifiesta su disconformidad con la cuota porque a su parecer un polideportivo municipal debería de tener precios más asequibles. Hay otra opinión relacionada con el precio, y dice que le parece necesario rebajar la cuota a los desempleados. Igualmente, otra usuaria comenta que sería conveniente bajar los precios de las actividades. Por otra parte, hay una respuesta que incide en ampliar el horario de los días festivos, y ya para acabar, hay dos comentarios que dan una buena opinión sobre el centro.

#### **7.4. Estudio de las encuestas**

Tras describir las diferencias de los dos centros deportivos en distintos apartados, ahora se van a analizar éstas donde se distingue una disparidad. La primera cuestión donde se aprecia una desigualdad es en la atención del personal; el centro Elkargunea está mejor valorado, y esto puede deberse a uno de los principios de la norma ISO antes mencionados, el enfoque al cliente, o en menor medida, la participación del personal. De esta manera, la aplicación de estos dos ideales ayuda a que los usuarios azkoitiarras tengan una mejor opinión sobre el trato y la atención recibida. Luego aparecen la confortabilidad y la limpieza, dos de los puntos donde menos influye la aplicación de la calidad. La diferencia en la primera cuestión está influida por la antigüedad del polideportivo Ipurua, construida en 1982 tras más de diez años de retrasos por motivos de financiación, y la renovación llevada a cabo en el centro azkoitiarra en agosto del 2007. La desigualdad en la percepción de la limpieza no es

muy amplia, pero es otro argumento más a favor de la aplicación del sistema, aunque insisto en la vejez como posible motivo. Asimismo es importante explicar que el personal de limpieza suele ser subcontratada, y en este sentido el centro tiene que conseguir la mayor rentabilidad posible, pero sin llegar a juzgar solamente el contenido económico, ya que un mala imagen del centro en cuestión de higiene y limpieza supondría un mayor coste económico a largo plazo.

El siguiente asunto trata sobre el material deportivo de los cursos, así como las máquinas del gimnasio, las bicicletas estáticas, las cintas de correr, etc. En este punto, la inversión económica tiene mucho peso, y aunque es cierto que la crisis económica mundial que estamos padeciendo no ayuda en absoluto en la adquisición de nuevos equipos, es por ello por lo que los centros deberían de gestionarse como una empresa, y analizar minuciosamente las inversiones en bienes materiales. El polideportivo Ipurua optó por distribuir su gimnasio en dos salas. Una de ellas es un gimnasio básico, con sus pesas libre, alguna que otra bici, un par de cintas, etc. Y la otra, con un coste mayor en máquinas, está preparada para gente más exigente. Así, la entrada a esta segunda sala le cuesta al usuario, además de la cuota de socio, 50 euros mensuales. Una cantidad excesiva para la mayoría de la población, que elige por descarte acudir al gimnasio más sencillo. Habría que preguntar al gerente del centro si les sale rentable tener el gimnasio dividido en dos salas.

El último punto donde se aprecian diferencias es el conocimiento de los usuarios acerca de las herramientas que ofrece el centro para las dudas, sugerencias o reclamaciones. Precisamente, esta es una cuestión esencial en la gestión de la calidad, ya que te permite conocer más al cliente y ello te impulsa hacia la mejora continua. De igual modo, uno de los objetivos de los centros debe ser mantener la clientela actual y atraer a nuevos usuarios, y para conseguir ese objetivo es primordial atender a todas y cada una de las solicitudes y poner tu máximo interés y empeño en solucionarlos y así conseguir la satisfacción del cliente. En esta materia, el centro azkoitiarra está más avanzado que el de Ipurua, y esto probablemente sea por tener aplicado el Sistema ISO 9001. Así, podemos distinguir varias formas de reclamación en Azkoitia, desde las cartas de servicios y el personal de recepción, como el tablón de anuncios y otras vías.

Por contra, en el centro armero solo tienen constancia del personal de recepción para sus expresar sus peticiones.



No te rindas, sufre ahora y vive el resto de tu vida como un  
campeón”



## 8.- CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo ha sido el análisis de la gestión de la calidad en el deporte, una materia cada vez más estudiada por los investigadores. Los resultados de éstos han sido la base del proyecto, unos resultados que han variado con las nuevas líneas de investigación, consiguiendo grandes avances en los últimos años.

A pesar de los logros conseguidos en este asunto y de que el término calidad haya ganado notoriedad, todavía queda un largo camino por recorrer en el ámbito de la gestión deportiva. Así pues, y acorde al enfoque de gestión de la calidad total, se antoja necesario dotar a los profesionales dedicados a la gestión deportiva de herramientas y conocimientos necesarios para hacer frente a las cambiantes exigencias de los mercados actuales para la obtención de la satisfacción de los usuarios. De manera que serán las entidades que sigan esta corriente de cambio las que obtengan mayor éxito en el futuro. Esto implica que las organizaciones deben de estar alerta diariamente a los cambios que se puedan producir en la manera de gestionar una entidad, tanto en materia de calidad como simplemente analizando los logros obtenidos por la competencia. Al mismo tiempo, la orientación al cliente tiene que ser un punto clave en la forma de gestionar, no solo situándolo dentro de los objetivos principales de la organización, sino que en todas las ideas, acciones y pensamientos que surgan debe de haber una gran parte orientada al bienestar del cliente, con el objetivo final de conseguir su satisfacción.

En cuanto a las herramientas de evaluación, es esencial que el proceso de recogida de datos y análisis de los mismos se haga de la forma correcta, consiguiendo con ello unos resultados de fácil comprensión y ayudando así a los profesionales de la gestión deportiva.

### **8.1. Conclusión del estudio**

Después de comparar y tras haber analizado punto por punto las dos encuestas, a continuación se mostrarán las conclusiones. El objetivo de este análisis es saber si la

aplicación del Sistema ISO 9001 de calidad aporta algún tipo de beneficio a la organización que lo emplea, en este caso al centro deportivo Elkargunea de Azkoitia. Tras apreciar que verdaderamente existen dichas diferencias, aunque quizás habiendo cotejado otros polideportivos no hubiera habido ningún tipo de desigualdad, este estudio reafirma lo que se ha venido expresando a lo largo de este trabajo: la importancia de trabajar con un modelo de calidad. Este hecho trae consigo diversos beneficios, tanto interna como externamente, y este estudio ha dejado claro que la implantación de la ISO 9001 significa conseguir una mayor apreciación de los usuarios, lo que conlleva a un mayor éxito de la organización. No obstante, es cierto que hay varios apartados en que casi no se distingue quién de los dos aplica el sistema, lo que manifiesta que la aplicación de éste no asegura tener una mejor valoración en algunos apartados de la empresa.

## 9.- BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

ALONSO, J. y MARTÍN, S. (2004): "Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información"

ANDERSON, E.W.; FORNELL, C. y LEHMANN, D.R. (1994): "Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden"

ATEHORTÚA HURTADO, F. (2005) "Gestión y Auditoría de la calidad para organizaciones públicas"

BAEZA, M. y MERTENS, L. (1999) "La norma ISO 9000 y la competencia laboral"

BARBERÁ, E. (2004): "Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales"

BECKER, S.W. (1993): "TQM does work: ten reasons why misguided attempts fail"

BENESCH, A. (1998). "La Escuela hacia la Calidad Total"

BITNER, M.J. (1990): "Evaluation service encounters: The effects of physical surroundings and employer responses"

BLÁZQUEZ, A. y FEU, S. (2010): "Sistema de codificación para el análisis de los indicadores de calidad de las cartas de servicios en materia deportiva"

BLÁZQUEZ, A y FEU, S. (2011): "Análisis de los indicadores en materia deportiva de las cartas de servicio de las mancomunidades de municipios de Extremadura"

BOU, J.C.; ESCRIG, A.B.; ROCA, V. y BELTRÁN, I. (2002): "La situación de la gestión de la calidad en la empresa cerámica"

BOURNE, M. y BOURNE, P. (2003): "Cuadro de mando integral"

CAMISÓN, C. (2007): "Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas"

CARMAN, J.M. (1990): "Customer perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions"

CASTILLO, A. (2009): "Informe del cuadro de mando integral"

CASADESÚS, M.; GIMENEZ, G. y HERAS, I. (2001): "Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry"

- CASADESÚS, M; KARAPETROVIC, S. y HERAS, I. (2006): “Beneficios y costes de la implantación de la normativa de calidad ISO 9000: un estudio comparativo (1998-2002)”
- CASTILLO, D. y MARÍNEZ, J.C.(2006): “Enfoque para combinar e integrar la gestión de sistemas”
- CALABUIG, F. y CRESPO, J. (2009): “Uso del método delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos”
- CALABUIG, F.; BURILLO, P.; CRESPO, J.; MUNDINA, J.; y GALLARDO, L. (2010): “Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo.
- CALABUIG, F.; QUINTANILLA, I.; MUNDINA, J. (2008): “La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos”.
- CASADESÚS, M.; GIMÉNEZ, G. y MARTÍ, R. (1998): “La normativa de aseguramiento de la calidad  
ISO 9000 en Cataluña: expectativas y efectos”. Estudio empírico.
- CEA, M. A. (1996): “Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social”
- CILLA, A. (2004): “El modelo EFQM de excelencia”. Anuario Jurídico y Económico escurialense
- CORREAL, J. (2003): “Cuadro de mando integral” en Jornadas de instrumentos de planificación
- CROSBY, P.B. (1979): “La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad”
- DÁVILA (1999): “Nuevas herramientas de control: El cuadro de mando integral”
- DORADO, A. (2006): “La gestión privada en las organizaciones deportivas”  
DORADO, A. y GALLARDO, L. (2005): “La gestión del deporte a través de la calidad”
- DORADO, A y GALLARDO, L. (2004): “La satisfacción del consumidor deportivo en los servicios públicos”
- DEMING, E. (1989): “Calidad, Productividad y Competividad”
- DOMENECH, J. (1994): “Marketing de servicios deportivos”
- ESCANCIANO, C.; FERNÁNDEZ, E. y VÁZQUEZ, C. (2001): “ISO 9000 certification and quality

management in Spain: Results of a national survey”

ELIÉCER (2005): “El servicio en acción, la única forma de ganar todos”

ELMUTI, D. (1996): “World Class Standards for Global Competitiveness: An overview of ISO 9000”

FONTALVO, J.T. y VERGARA, J.C. (2010): “La gestión de la calidad en los servicios: ISO 9000:2008”

FROMETA, G.; ZAYAS, A.M. y PÉREZ, A. (2008): “La gestión de la calidad en los servicios”

FORNELL, C.; JOHNSON, M.; ANDERSON, E.; CHA, J. y BRYANT, B. (1996): “The american customer satisfaction index: Nature, purpose and findings”

FRAIZ, J.A.; GARCÍA, J.A. y DEL RÍO, M. (2011): “Motivaciones para implementar un sistema de gestión de la calidad. Análisis empírico en el sector turístico español”

GALLARDO, L. y JIMÉNEZ, A. (2004). “La gestión de los servicios deportivos municipales: vías para la excelencia”

GÁLVEZ, P. (2011): “Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas”

GÁLVEZ, P. y MORALES SÁNCHEZ, V. (2010): “Evaluación de la calidad percibida en servicios deportivos”

GARCÍA FERRANDO, M. (1991): “Los españoles y el deporte (1980-1990): Un análisis sociológico”

GARCÍA, M., IBAÑÉZ, J. y ALVIRA, F. (1996). “El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación”

GAO (1991): “Report to the house of representatives on management practices, US companies improve performance through quality efforts”

GHOBIADIAN, A. y GALLEAR, D.N. (1996): “Total quality management in SMEs”

GÓMEZ, F.; TEJERO, F. y VILAR, J.F. (2005): “Manual de control de la calidad”

GRONROOS, C. (1978): “A service-oriented approach to marketing for services”

GRONROOS, C. (1982): “Strategic Management and Marketing in the Service Sector”

GRONROOS, C. (1984): “A service quality model and its marketing implications”

- GUTIERREZ, J. (2009): "Implantación de un sistema de gestión de la calidad en entidades deportivas: Proyecto Kirolarte"
- HEINEMANN, K. (1991): "Tendencias de la investigación social aplicada al deporte"
- HAYES, B.E. (1995): "Cómo medir la satisfacción del cliente"
- HERAS, I. (2003): "Evolución y resultados de la gestión de la calidad en Euskadi"
- HERAS, I. (2005): "El boom de la calidad en las empresas españolas"
- HERAS, I. (2008): "Calidad sustantiva vs Calidad superficial". Boletín Documental sobre Servicios Sociales e Intervención Social
- HERAS, I. y CASADESÚS, M. (2005): "Resultados de la implantación de la norma ISO 9000 y el Modelo EFQM. Conclusiones de un estudio tipo Delphi"
- HERAS, I.; MARIMON, F. y CASADESÚS, M. (2009): "Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad"
- HERNÁNDEZ MENDO, A. (2001): "Un cuestionario para evaluar la calidad en programas de actividad física"
- HERNÁNDEZ MENDO, A. y MORALES SÁNCHEZ, V. (2004): "La calidad y su gestión"
- HOWAT, G.; ABSHER, J.; CRILLEY, G. y MILNE, I. (1996): "Measuring customer service quality in sport and leisure centres"
- JONES, R.; ARNDT, G. y KUSTIN, R. (1997): "ISO 9000 amongst Australian companies: impact of time and reasons for seeking certification on perceptions of benefits received"
- JURAN, J. (1951): "Quality control handbook"
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001): "Cuadro de mando integral"
- KIM, D. y KIM, S.Y. (1995): QUESC: "An instrument for assessing the service quality in sport centres in Korea"
- LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2002). "El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro"
- LASCELLES, D.M. y DALE, B.G. (1989): "A review of the issues involved in quality improvement"
- LEUNG, H.K.N.; CHAN, K.C.C. y LEE, T.Y. (1999): "Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study"

LLORENS, F.J. y FUENTES, M.M (2006): "Gestión de la calidad empresarial; fundamentos e implantación"

LÓPEZ, A.M.; LÓPEZ, A. y RODRÍGUEZ, A. (2007): "El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en entidades deportivas públicas y privadas"

MAÑAS, M.A.; GIMENÉZ, G.; MUYOR, J.M; MARTÍNEZ, V. y CAROLINA, P. (2008): "Los tangibles como predictores de la satisfacción del usuario en servicios deportivos"

MOLLER, C. (2001): "Calidad personal: La base de todas las demás calidades"

MADERUELO, J.A. (2002): "Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de Excelencia"

MALGIOGLIO, J.M.; CARAZAY, C.; SUARDI, D.; BERTOLINO, G.; DÍAZ, T.; FERNÁNDEZ, A.; MANCINI, A.; NANNINI, S.; TAPIA, A. y VÁZQUEZ, C. (2002): "Distintos enfoques del capital intelectual"

MARTÍNEZ, I.; CAMPS, A. (2008): "La externalización de los servicios deportivos municipales"

MARTÍNEZ, J.R. y BALBASTRE, F. (2004): "La gestión en los servicios deportivos municipales: De la calidad en el servicio a la calidad en la gestión. El caso de las piscinas cubiertas en la FDM de Valencia"

MARTÍNEZ TUR, V., PEIRÓP, J.M., y RAMOS, J. (2005): "Linking situational constraints to customer satisfaction in a service environment"

MEDINA, R.E. (2009): "Autoevaluación de la gestión de la calidad total en una organización deportiva municipal".

MESTRE, J.A. (2004): "Estrategias de gestión deportiva local"

MILLÁN, R.; DEL PINO, I.; RODRÍGUEZ, C.; CAPOTE, A. (2009): "La gestión de la calidad del servicio competitivo. Indicadores para su estudio en las organizaciones".

MIRA, J.J.; ARANAZ, J.; LORENZO, S.; RODRÍGUEZ, J. y MOYANO, S. (2001): "Evolución de la calidad percibida por los pacientes en dos hospitales públicos"

MORALES SÁNCHEZ, V. (2003): "Evaluación psicosocial de la calidad en los servicios municipales deportivos"

MORENO, J.L. (2007): "Guía para la aplicación del Modelo EFQM de Excelencia"

MORALES SÁNCHEZ, V., HERNÁNDEZ MENDO, A. y BLANCO, Á. (2005): "Evaluación de la calidad en los programas de actividad física"

- MORALES SÁNCHEZ, V., BLANCO, Á. y HERNÁNDEZ MENDO, A. (2004): "Optimización de modelos de medida en la evaluación de programas de actividad física"
- NIEVES, C. y McDONELL, R. (2006): "Comparación de los Modelos de Gestión de Calidad Total. Situación frente a la ISO 9000"
- NUVIALA, A.; TAMAYO, J.A.; IRANZO, J. y FALCÓN, D. (2008): "Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos"
- NUVIALA, A.; RUIZ, F. y GARCÍA, M.E. (2006). "La integración metodológica como método de análisis de la imagen de las organizaciones deportivas con competencias en el deporte escolar en la Comarca Ribera Baja del Ebro"
- ORLEDGE, J. (1991): "Service quality: An empirical investigation of two measurement techniques"
- OLSEN, S.O. (2002): "Comparative evaluation of the relationship between quality, satisfaction and repurchase loyalty"
- PARASURAMAN, A. ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research"
- PARASURAMAN, A. ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1988): "Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality"
- PARASURAMAN, A. ZEITHAML, V. y BERRY, L. (1993): "More on improving service quality measurement"
- QUIROGA AJA, L. (2002): "Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de la calidad en las organizaciones"
- REDONDO, J.C.; OLIVAR, D. y REDONDO, A. (2006): "El modelo EFQM de gestión de la calidad en las instalaciones deportiva"
- RIAL, J., VARELA, J., RIAL, A. y REAL, E. (2010): "Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10"
- SALGUEIRO, A. (2001): "Indicadores de gestión y cuadro de mando"
- SALVADOR, C. (2005): "La percepción del cliente de los elementos determinantes de la calidad del servicio universitario características del servicio y habilidades profesionales"
- SÁNCHEZ, P. (2009): "La calidad en la gestión de las instalaciones deportivas"

SÁNCHEZ, M.C. (2003): "Dificultades y beneficios de la implantación de sistemas de gestión de calidad en una organización"

SANS, M.C. (1998): "Las normas ISO"

SANTAPAU, A. (1997): "El cuadro de mando integral"

SANTOS, M. y FIDALGO, E. (2004): "Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones"

SENLE, A.; GALLARDO, L. y DORADO, A. (2004): "Calidad en las organizaciones deportivas"

SHEWHART, W. (1982): "Statistical and Quality control"

SHEWHART, W. (1931): "Economic control of Quality manufactured product"

SIERRA, R. (2003). "Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios"

SMITH, A.M. (1992): "The consumers' evaluation of service quality: Some methodological issues"

TAMAMES, R. (2000): "Claves para la modernización de la empresa"

TINAJAS, A. (1999): "Algunos aspectos teóricos y prácticos en la elaboración de encuestas en el ámbito escolar"

VILA, I., SÁNCHEZ, C. y MANASSERO, M<sup>a</sup>.A. (2009): "Satisfacción percibida de los usuarios de las instalaciones deportivas municipales de Palma de Mallorca"

WIGODSKI, J.(2003): "¿Que es SERVQUAL?"

WALTON, M. y DEMING, W.E. (2004): "El método Deming en la práctica"

Direcciones de Deportes de la Diputación Foral de Álava, Bizkaia y Gipuzkoa y del Gobierno Vasco, coordinado por Euskalit: "Guía para autoevaluación para la mejora de la gestión de entidades deportivas" (2009)

[www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com)

[www.normas9000.com](http://www.normas9000.com)

[www.isotools.org](http://www.isotools.org)

[www.visionceg.com](http://www.visionceg.com)

[www.cece.gva.es](http://www.cece.gva.es)

[www.bpxport.es](http://www.bpxport.es)

[www.aiteco.com](http://www.aiteco.com)

[www.efqm.es](http://www.efqm.es)

[www.euskalit.net](http://www.euskalit.net)

[www.madrid.es](http://www.madrid.es)

[www.fundibeq.org](http://www.fundibeq.org)