



**Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad
Total en el ámbito deportivo.
Modelo MEXD de Excelencia Deportiva**



TESIS DOCTORAL

Presentada por:
Iván Ronald Salazar Chang

Directores:
Dr. Ismael Quintanilla Pardo
Dr. José Manuel Jabaloyes Vivas

Valencia, 2015

UNIVERSITAT DE VALENCIA

Programa Doctorado: 268 G

Psicología Social y Psicología de las Organizaciones



UNIVERSITAT
DE VALÈNCIA

Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad Total en el ámbito deportivo. Modelo MEXD de Excelencia Deportiva

TESIS DOCTORAL

Presentada por:

Iván Ronald Salazar Chang

Directores:

Dr. Ismael Quintanilla Pardo

Dr. José Manuel Jabaloyes Vivas

Valencia, 2015

Dedicado a Lucía, quien sabe abrazarme en los momentos débiles,
y me inspira cada día para ser mejor.

Agradecimiento

Hay una cita africana que dice: “si quieres llegar rápido ve sólo y si quieres llegar lejos haz equipo”. Considerando que me ha llevado cerca de diez años, decidirme por terminar la tesis he tenido tiempo para hacer un gran equipo del que no puedo faltar en agradecer. Esta tesis ha estado en muchas ocasiones medio terminada, y creo que el sentimiento de autoexigencia ha impedido que todas ellas, menos esta, acabaran siendo borradores sin llegar a versión final. En su momento creí que jamás conseguiría el impulso de concluirla, y hoy me siento orgulloso de presentar este trabajo y agradecer a todos aquellos que han estado ahí y que probablemente han sido soplo de fuelle que ha mantenido la llama de mi motivación.

Mi especial agradecimiento al Dr. Don José Jabaloyes, quien ha sabido dirigir con autoridad y determinación esta tesis de inicio a fin. Gracias por ser un referente excepcional y válido e inculcarme la pasión por las cosas bien hechas. Gracias por presentarme los procesos de gestión de calidad y los modelos de excelencia. Gracias por dedicar tanto tiempo, energía e inteligencia por hacer que aquellos ingredientes que faltaban para desarrollar por completo la tesis se hallaran presentes. Gracias por tu generosa amistad.

También agradecimiento especial al Dr. Don Ismael Quintanilla por confiar en mí cuando yo aún era estudiante de último año de carrera. Me permitió colaborar en la Unidad de Investigación de Psicología Económica y del Consumidor (UIPEC) que él dirige, y me abrió la posibilidad de iniciar mi proyecto de Tesis Doctoral en la Universidad de Exeter (Inglaterra). Gracias Ismael por darme la oportunidad de crecer académicamente, de sumergirme en el mundo de la investigación, de abrir mi mente a un oceano con más colores y dotarme de estímulo intelectual en cada conversación. Gracias por apoyarme pese a los años que iban pasando sin que la tesis viera su fin, y sobre todo, gracias por respetar mis cambios de pareceres respecto a su temática que parecía iba a ser siempre la definitiva.

Gracias a mis padres Víctor y Annette por ser grandes compañeros de mi vida, y ser siempre una razón por la que hacer la Tesis, deseo estéis orgullosos de vuestro hijo.

Gracias a mis hermanos Victor, Javi, Marissa, Oliver y Esteve, por poder contar con vosotros siempre que os he necesitado y sobre todo, por darme fuerzas para combatir el desaliento.

Agradecer a quien dedico esta tesis, mi mujer Lucía, quien aguanta mis noches en vela, mis cambios de humor, y ha escuchado como si se tratara de lo más interesante del mundo mis largos monólogos sobre Excelencia en el Deporte. Gracias por apoyarme incondicionalmente y hacer que cada día sea una hermosa aventura.

Agradezco al Dr. Don César Iribarren por presentarme al Dr. Don José Jabaloyes, por confiar en mí como profesor del Master y brindarme la oportunidad de ser parte de sus proyectos.

Gracias a todos aquellos amigos que me deseáis lo mejor pese a estar mucho tiempo ausente.

Gracias a mis compañeros de The Next Generation Sports por vuestra continua búsqueda de la excelencia, gracias por ser grandes profesionales y personas, y hacerme participe de un gran equipo. Gracias a conocidos y a aquellos que, aún sin yo saberlo, han hecho posible que esta tesis se finalice. Para mí significa mucho, significa un punto de inflexión en mi vida, significa un respirar profundamente, como aquel que ha pasado años escalando hacia una cima, y se encuentra un día que ha llegado a lo más alto.

*Espíritu inmortal de la antigüedad,
Padre de lo verdadero, lo hermoso y lo bueno.
Desciende, preséntate,
derrámanos tu luz sobre esta tierra y bajo este cielo,
que fue el primer testigo de tu imperecedera fama.*

*Dad vida y vivacidad a esos nobles juegos
arrojad, guirnaldas de flores que no palidecen
¡A los victoriosos en la carrera y en la contienda!
¡Crea, en nuestros pechos, corazones de acero!*

*En tus ligeras llanuras, montañas y mares
brillan en un matiz roseo y forman un enorme templo
en el que todas las naciones se reúnen para adorarte,
¡Oh espíritu inmortal de la antigüedad!*

Himno Olímpico (Interpretado por primera vez en los Juegos Olímpicos
de Atenas 1896)

INDICE DE CONTENIDOS

Resumen	1
Abstract	3
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	7
1.1. El concepto de calidad	7
1.1.1. El concepto técnico de calidad como conformidad con las especificaciones	10
1.1.2. El concepto estadístico de calidad como uniformidad	11
1.1.3. Concepto de calidad como aptitud para el uso	13
1.1.4. El concepto de calidad como excelencia	15
1.1.5. El concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente	17
1.1.6. El concepto de calidad total	20
1.2. La gestión de calidad	23
1.2.1. Las 10 etapas de la gestión de calidad	25
1.2.2. Enfoques de la gestión de la calidad: clasificación y características básicas	29
1.3. El Deporte	33
1.3.1. El Cliente del Deporte	35
Capítulo 2. OBJETIVOS	39
2.1. Contenido de la memoria	40
Capítulo 3. ANTECEDENTES	43
3.1. Gestión de la Calidad Total. Origen y evolución del término	47
3.1.1. El punto de vista de los gurús de la calidad	49
3.2. Características de la Gestión de la Calidad Total.	53
3.2.1. El cambio cultural en la TQM	54
3.2.1.1. La creación de un sistema de valores. La vertiente intangible de la TQM	57
3.2.1.2 Métodos y herramientas para el cambio. La vertiente tangible de la TQM.	60
3.3. Principios y prácticas en la Gestión de la Calidad Total	62
3.4. Niveles organizacionales en la implantación de la Gestión de la Calidad Total	77
3.5. Factores clave de éxito y principales barreras para la implantación efectiva de la Gestión de la Calidad Total	86
3.5.1. Factores clave de éxito en la implantación de la Gestión de la Calidad Total	86
3.5.2. Principales barreras para la implantación de Gestión de la Calidad Total	91
3.6. La Calidad Total en el ámbito deportivo	94
3.6.1. La Gestión de la Calidad Total en el ámbito del deporte	97
3.6.2. La Gestión de la Calidad Total en complejos e instalaciones deportivas	98

Capítulo 4. MEDIDA DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR DEPORTISTAS Y USUARIOS DE EVENTOS	103
4.1. Metodología de la investigación	105
4.2. Resultados de la investigación	108
4.2.1. Análisis de la validez y fiabilidad de la escala DEPQUAL	108
4.2.2. Estudio de las diferencias en la percepción de la calidad en instalaciones y eventos	112
4.3. Principales conclusiones	113
Capítulo 5. EL MODELO DE EXCELENCIA DEPORTIVA MEXD	117
5.1. La Excelencia Deportiva	117
5.1.1. Principios de la Excelencia deportiva	118
5.2. Desarrollo del Modelo de Excelencia Deportiva MEXD	123
5.2.1. Principios generales del modelo MEXD	124
5.2.1.1. Estructura del modelo MEXD	125
5.2.1.2. Los criterios del modelo MEXD	125
5.2.1.2.1. Criterio 1: Gestión	126
5.2.1.2.2. Criterio 2: La gestión de las personas	157
5.2.1.2.3. Criterio 3: Requisitos deportivos	166
5.2.1.2.4. Criterio 4. Requisitos de seguridad	168
5.2.1.2.5. Criterio 5: Resultados	186
5.2.1.3. La autoevaluación en el modelo MEXD	191
5.2.1.3.1. Cuestionario de evaluación de material deportivo	193
5.2.1.3.2. Cuestionario de evaluación de instalaciones deportivas	199
5.2.1.3.3. Cuestionario de evaluación de la gestión deportiva	208
5.2.1.3.4. Cuestionario de evaluación de eventos deportivos	215
5.2.1.4. Herramientas de evaluación de la percepción de los grupos de interés frente	224
5.3. Resumen y conclusiones	225
Capítulo 6. CONCLUSIONES GENERALES	231
Capítulo 7. BIBLIOGRAFIA	237
Anexo 1: Normativa vinculada al Modelo de Excelencia Deportiva	261
Anexo 2: Encuestas de percepción de grupos de interés	279

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Conceptos de calidad	10
Tabla 2. Enfoques de la calidad	29
Tabla 3. Dimensiones de TQM	45
Tabla 4. Artículos con referencias a TQM, QM y TQ	48
Tabla 5. Eventos destacables en el desarrollo de la TQM	48
Tabla 6. Diferencias entre el enfoque de los gurús más importantes de la gestión de la	52
Tabla 7. TQM frente a la visión clásica de la gestión de la calidad	53
Tabla 8. Literatura y elementos básicos de la TQM	58
Tabla 9. Expectativas de calidad para los clientes de un centro deportivo	99
Tabla 10. Descripción de la muestra	107
Tabla 11. Valoración de 0 a 10 de expectativas de los usuarios de instalaciones deportivas y participantes en eventos deportivos	107
Tabla 12. Varianza total explicada	109
Tabla 13. Pesos factoriales en cada factor extraído	109
Tabla 14. Correlación de Pearson entre las dimensiones de la escala DEPQUAL	111
Tabla 15. Mejora de procesos	142
Tabla 16. Participación del personal	161
Tabla 17. Indicadores de resultados sociales en el modelo MEXD	188
Tabla 18. Indicadores de resultados económicos en el modelo MEXD	191

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Función de pérdida de Taguchi	12
Figura 2. Concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente	19
Figura 3. Concepto de calidad total como satisfacción de expectativas y creación de valor	23
Figura 4. Evolución de la gestión de la calidad	25
Figura 5. Principios, prácticas y técnicas en el enfoque de TQM	62
Figura 6. Cadena proveedor-cliente	70
Figura 7. Factores clave de éxito de la TQM	87
Figura 8. Principales barreras para la implantación de TQM	91
Figura 9. Gráfico de componentes en espacio rotado	111
Figura 10. Gráficos de medias marginales estimadas.	112
Figura 11. Principios de la excelencia deportiva	118
Figura 12. Criterios del Modelo de Excelencia Deportiva MEXD	125
Figura 13. Subcriterios del Modelo de Excelencia Deportiva MEXD	126
Figura 14. Criterio 1 del modelo MEXD	126
Figura 15. Criterio 2 del modelo MEXD	157
Figura 16. Proceso de comunicación vertical y horizontal	162
Figura 17. Mecanismo de comunicación vertical y horizontal	163
Figura 18. Criterio 3 del modelo MEXD	166
Figura 19. Criterio 4 del modelo MEXD	168
Figura 20. Criterio 5 del modelo MEXD	186
Figura 21. Integración entre la autoevaluación y los procesos de planificación	192

Resumen

La industria del deporte en las últimas décadas ha sufrido una transformación vertiginosa. La cultura actual representa un avance significativo en todas las áreas, desde la gestión de entidades deportivas hasta la organización de competiciones o la elaboración de material deportivo. Este espectacular desarrollo del sector deportivo ha promovido nuevas demandas por parte de consumidores cada vez más exigentes y con mayores criterios de decisión. Actualmente existe una gran preocupación por mejorar la prestación de los servicios deportivos, lo que lleva a las organizaciones del ámbito del deporte a un mayor grado de exigencia en todos los marcos de actuación.

Al mismo tiempo, la búsqueda de la excelencia empresarial y la consecución de una alta rentabilidad, tanto económica como de carácter deportivo, obliga a establecer estrategias de diferenciación, de forma que ofrecer servicios y actividades deportivas de calidad supone una solución para conseguir la satisfacción de los consumidores y usuarios.

Aunque existen muchos programas de gestión enmarcados en el concepto de Total Quality Management (TQM), no existe un modelo definido exclusivamente a partir de las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés de las organizaciones del ámbito deportivo: deportistas profesionales y amateurs, espectadores, prensa deportiva, federaciones y asociaciones deportivas, clubes y ligas de profesionales, patrocinadores, proveedores de material deportivo, etc. que tenga como objetivo fundamental la satisfacción de todos ellos.

Esta tesis doctoral propone la construcción de una herramienta que permita evaluar la calidad percibida de los deportistas y usuarios de instalaciones y eventos deportivos, y que suponga un medio para mejorar los estándares de calidad en las actividades y servicios deportivos ofertados. Este estudio ha permitido identificar cuáles son las necesidades y expectativas de un deportista o un usuario de actividades y servicios deportivos qué variables determinan su satisfacción.

A partir de este estudio y de la investigación realizada de los modelos de gestión existentes, se propone la definición del concepto de Excelencia Deportiva y los principios fundamentales de la misma, así como la creación de un Modelo de Excelencia Deportiva (MEXD) exclusivo para todas las organizaciones del entorno deportivo.

Se ha definido la Excelencia Deportiva como el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de empresas deportivas así como el logro de resultados excelentes en base a sus conceptos fundamentales. Estas empresas deportivas pueden ser: asociaciones, federaciones, club, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo, etc. Los conceptos fundamentales incluyen: la orientación hacia el rendimiento y los resultados deportivos y de seguridad, orientación al deportistas y a otros grupos de interés vinculados al ámbito deportivo, la gestión eficiente de los procesos, servicios y productos deportivos, la implicación, formación y capacitación de las personas, la mejora continua, creatividad e innovación, las alianzas estratégicas mutuamente beneficiosas y la responsabilidad social.

El Modelo MEXD de Excelencia Deportiva es un marco de trabajo no-prescriptivo que permite la evaluación de la Excelencia Deportiva de una organización, instalación, equipamiento o evento deportivo. El modelo MEXD permite a la organización conocer su "cercanía a la excelencia deportiva".

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 5 elementos (4 de ellos son "Agentes Facilitadores" y 1 son "Resultados") se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. La base del modelo es la autoevaluación. Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización o complejo deportivo, también puede evaluarse un evento deportivo o instalación deportiva de forma aislada. La autoevaluación definida en el modelo MEXD permite a las organizaciones y sus directivos identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

Abstract

The development experienced in the last decade by all facets of the Sports Industry, organizational managements (clubs, federations, associations, etc.) venue management, event management and the manufacturing of sport gear, represents one of the most notorious aspects of today's culture. The great transformation of the sporting activities derived from the new tendencies and adaptations has caused an increase for more demanding scenarios. Nowadays there is a major concern to improve the performance of sport services, which has led sport organizations to aim for a higher level of performance in all areas. The commitment to business excellence, the endeavor to achieve high profitability, in both the economic and the sport realms, result in offering quality sport services and activities that will be greatly valued by sports practitioners of such activities.

Although there are many management systems included in the Total Quality Management (TQM) framework there is no management model based exclusively on the needs and expectations of the main interest groups of the sport organizations: professional sports players and amateurs, spectators, sport press, federations and sport associations, clubs and professional leagues, sponsors, sport gear suppliers, etc. that has as a main objective their satisfaction.

In this thesis, the first step taken to develop this model was the construction of a practical and useful tool that will allow to evaluate the perceived quality of all sportsmen and users of the installations and sports events and in consequence suggest ways to improve the quality standards in the activities and sport service activities offered. From this study and research carried out on the existing models of management, it is proposed a definition for the concept of Sports Excellence and the fundamental principles of the same, as well as the creation of a Model of Sports Excellence (MSE) exclusive for all organizations of the sports sphere.

Sports Excellence has been defined as the set of outstanding practices in the management of sport entities (associations, federations, clubs, professional leagues, organizers of sport events, managers of installation and sport complexes, makers of sport material, etc.). Thereby as well as excellent results based on fundamental concepts that includes: performance and results orientation, concern for the security and welfare of sports practitioners and interest groups involved in the sports sphere, the efficient management of the processes, services and sports products, the implication, educating and training of staff, the creativity and the innovation of strategic alliances that are mutually beneficial and social responsibility.

The Sports Excellence Model MEXD is a non-prescriptive work framework that allows the evaluation of Sports Excellence of an organization, facility, equipment or sport event. The MEXD model allows the organization to know the "nearness to sport excellence" and it is based on the following premise "the satisfaction of the sport practitioner and of the users of activities that are developed in the realm of sport is obtained by the fulfillment of the sport and security requisites, an excellent management based on leadership, the strategy, the processes, sport products and services, the efficient use of resources and a correct human resource management. This will finally lead to the excellence of sport results, as well as results in security, social and entrepreneurial".

It is a continuous application model in which each one of its five elements (four of which are "Facilitator Agents" and one is "Results") is broken down in a certain number of "sub criteria", being able to use them independently or in conjunction. The basis of the model is the self-assessment. Although the self-assessment is usually applied to the group comprising the organization or the sport complex, a sport event or a sport complex can also be evaluated in isolation. The self-assessment allows the organization to clearly identify its strong points and the areas for improvement and, to its Board of Directors, to recognize the shortcomings, and suggest the best plans of action to take .

Capítulo 1
INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Capítulo 1

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

La transformación que están viviendo las sociedades modernas en los últimos años está evidenciando la preeminencia de una cultura deportiva sin precedente, que goza de la participación de todos los sectores sociales.

El ámbito de aplicación del deporte es tan amplio que incluye a todos los rangos de edad y la manera de interactuar en él va desde lo recreativo a lo profesional, desde el espectador, pasando por el juez y directivo hasta el practicante a tiempo completo.

Las utilidades del deporte también son amplias y la manera de realizarlo puede ir desde lo recomendado y beneficioso para la salud hasta lo obsesivo y dañino. Es tal la magnitud de su ámbito y el seguimiento que se hace de él por parte de aficionados, medios de comunicación, instituciones públicas y privadas que sorprende que no haya mayor investigación en lo referente a la conceptualización de la calidad en el deporte.

La calidad es hoy en día un factor clave para determinar el éxito o fracaso de una empresa. En el actual contexto económico caracterizado por la saturación de los mercados de países desarrollados, la calidad es un elemento básico en la estrategia empresarial y un elemento determinante en la elección de los consumidores.

1.1. El concepto de calidad

La calidad es un término que se utiliza comúnmente, todo el mundo habla de él, cada uno vive con él, y todo el mundo piensa que sabe lo que es. La calidad es uno de los conceptos centrales del discurso empresarial que ha modelado profundamente las líneas de investigación en las últimas décadas. El poder cautivador del concepto ha sido tan sorprendente, que ha provocado una extensa literatura de muchos investigadores, que motivados e inspirados por este concepto han transformado la teoría y la práctica de las organizaciones. Entre las obras más importantes y relevantes encontramos a Crosby (1980), Deming (1982), Parasuraman *et al.* (1985, 1988, 1991), Juran (1986), Babakus y Boller (1992), Cronin y Taylor (1992, 1994), Juran y Gyron (1993), Rao *et al.* (1996), Kanji y Yui (1997), Yavas *et al.* (1997), Kanji *et al.* (1999), Kara (2000), Kara *et al.* (2001, 2002a, 2002b, 2003) y Sivadas Yavas Baker-Prewitt (2000), Andaleeb (2001), Brady y Cronin (2001), Kanji y Sa (2003).

Pese a la gran cantidad de investigaciones realizadas en torno a la calidad, actualmente no existe un consenso en cuanto a su definición. Más bien existen diferentes autores que dan su propia definición convirtiéndolo en un concepto difícil de definir.

En las últimas décadas ha habido una creciente investigación en calidad que ha producido múltiples definiciones del término en función del ámbito de aplicación:

- **La Calidad según la norma UNE:** “Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas” (Norma UNE-66001):
 - a) La calidad viene expresada a través de un *conjunto de propiedades y características* que determinan la valoración del producto o servicio. Frente a otras definiciones de carácter más cualitativo, estas propiedades y características suelen ser, por lo general, medibles o cuantificables permitiendo su evaluación.
 - b) *Producto o servicio:* Tradicionalmente, la palabra *calidad* se ha utilizado haciendo referencia a productos tangibles o bienes. En esta definición, la calidad se extiende también a los servicios como resultado que son, de una actividad económica.

- c) *Su aptitud para satisfacer unas necesidades*: Aspecto que es sinónimo de adecuación al uso. En este sentido debemos aclarar que no existe el mejor producto en términos absolutos. Existe el mejor producto “dentro de ciertas condiciones en el consumidor”: uso para el que el producto se destina y precio.
- d) *Expresadas o implícitas*: Más allá de los que el cliente específicamente demande, la organización debe identificar otros requisitos que debe cumplir en su día a día.
- **La Calidad según Ishikawa.** “Trabajar en calidad, consiste en *diseñar, producir y servir* un producto o servicio que sea útil, *lo más económico posible* y siempre *satisfactorio para el usuario*” (Kaoru Ishikawa, 1985). En esta definición cabe destacar los siguientes términos:
 - a) *Diseñar, producir y servir*: Desde siempre la calidad se ha relacionado con la producción, obviando otras etapas del ciclo de vida del producto. La calidad debe comenzar con un adecuado diseño del producto o servicio, de tal modo que su proyecto sea adecuado para satisfacer las necesidades de uso del producto y de su fabricación o del servicio y el beneficio que el usuario espera recibir. Además, no solamente hay que diseñar y producir bienes o servicios con calidad sino que hay que poner a disposición de los clientes, de forma adecuada, esos bienes y servicios de modo que sean útiles durante todo el tiempo de uso de los mismos (ciclo de vida y cadena de valor).
 - b) *Lo más económico posible*: Este término, no recogido en otras definiciones, hace referencia a los costes de la calidad. No deben producirse bienes o servicios de calidad “a cualquier precio” sino que la calidad obtenida debe equilibrar el “valor de la calidad” con los costes necesarios para obtenerla y conseguir con ello que el producto sea competitivo. Esta expresión hace referencia a la eficiencia en el uso de los recursos.
 - c) *Satisfactorio para el usuario*: La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente es la razón de ser de la organización, por ello es necesario conseguirla. Este párrafo destaca la importancia del cliente como objetivo fundamental de un programa de calidad.
- **La Calidad según Taguchi.** Por la originalidad de la definición y por ser la base del control off-line recogemos la definición de Calidad debida a Genichi Taguchi (1986) que establece que: “La calidad de un producto es la mínima pérdida impuesta a la sociedad durante la vida de dicho producto” y añade a continuación “La pérdida impuesta a la sociedad coincide con la pérdida de la empresa a largo plazo”. Mientras que la preocupación occidental es la de que los productos cumplan las especificaciones, los japoneses, de acuerdo con la filosofía de Taguchi, se preocupan por la uniformidad de sus productos alrededor del valor nominal tratando de conseguir que la variación sea cada vez menor.

Las diferentes definiciones toman distintas unidades de análisis (productos, procesos, sistemas, mercado, empresa, sistema de valor), ponen el acento en algunas de las distintas dimensiones de la calidad del producto, y recurren a distintos métodos para evaluarla. Esta variedad de definiciones es una de las posibles explicaciones a los resultados contradictorios o inconsistentes que se observan en buena parte de la investigación sobre calidad. Muchas de las relaciones causales de la calidad con otras variables dependen del concepto de calidad adoptado. Así pues, la definición precisa de calidad es importante, no sólo a efectos de consensuar el concepto para una investigación acumulativa de sus efectos, sino también para homogeneizar el lenguaje en las organizaciones y favorecer un diálogo constructivo.

Existe, sobre el concepto de calidad, un auténtico diluvio de definiciones redundantes, que contribuyen poco a clarificar su significado actual. Juran y Gryna (1988) reconocen que «la normalización de la terminología está aún en la etapa de iniciación». El alud de términos puede inducir al desconcierto en los directivos, sobre todo porque asumen significados especiales bien distintos de los que figuran en cualquier diccionario. Una consecuencia desagradable de esta confusión es la falta de rigor y de conclusiones comúnmente compartidas en debates fundamentales del campo, como es la relación entre calidad y rentabilidad. Para añadir más humo al tema, algunos autores como Pirsig (1974) opinan que la calidad no es definible, al ser una propiedad absolutamente personal que sólo puede reconocerse a través de la experiencia. Otros, como Reeves y Bednar (1994), concluyen que una definición comúnmente aceptada que fuese válida para todas las empresas e industrias no es posible; por el contrario, proponen desarrollar definiciones que sean comparables, y examinar las compensaciones inherentes de aceptar un concepto tras otro, tras un análisis detallado de sus fortalezas y debilidades.

La confusión aumenta cuando se encuentran posiciones equidistantes según las cuales no existiría una definición más correcta que las otras, gozando cada concepto de ventajas e inconvenientes según se consideren por su facilidad de medición, su valor para el cliente o su utilidad para la dirección. Por ejemplo, el concepto de calidad como excelencia podría ser útil para fijar estándares en la calidad de diseño buscando un desempeño superior, aunque su naturaleza abstracta lo incapacita para guiar a la dirección en Gestión de la Calidad; en cambio, el concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente supone una definición enfocada hacia el exterior que permitiría valorar mejor la excelencia en el diseño, a costa de sus dificultades en medir las expectativas de los clientes. Steenkamp (1978) destaca que «la principal causa de la falta de unanimidad es que la calidad puede ser y ha sido estudiada desde diferentes perspectivas». Se desprende de esta posición que la variedad de conceptos, lejos de ser un problema, ha permitido una visión más rica que incorpora nuevas variables.

Es cierto que las distintas definiciones han ido construyéndose como respuestas a cambios en los problemas empresariales, sustentando diferentes orientaciones para la Gestión de la Calidad. Los sistemas productivos han cambiado de raíz su naturaleza durante los dos últimos siglos, y con ellos el alcance de la calidad. La producción artesanal dominante en la etapa preindustrial dio paso a la fabricación industrial en masa, para después transformarse las economías avanzadas en economías de servicios. Paralelamente, el concepto de calidad como excelencia cedió su lugar a los conceptos centrados en la fabricación, para proseguir con la calidad de servicio. El enfoque estratégico que sostiene actualmente a la dirección general en el ejercicio de sus responsabilidades ha prosperado con el concepto de calidad total.

No menos cierto es que los propios autores han ido evolucionando, ofreciendo distintas definiciones de calidad a medida que desarrollaban mejor su pensamiento. Es paradigmático el caso de Juran. En su primer libro, Juran (1951) aúna los conceptos de calidad como excelencia y conformidad con especificaciones, al hablar de dos componentes de la calidad: la calidad de diseño y la calidad de conformidad. En cambio, las ediciones posteriores del mismo libro introducen ya su concepto de calidad como aptitud para el uso. Pero lo sorprendente es que se ha olvidado el contexto de nacimiento del concepto, de modo que las nuevas concepciones no hayan sustituido a las previas, usándose actualmente todas ellas. Si bien cada empresa puede escoger un concepto porque responda mejor a sus objetivos en calidad, es menester razonar el valor asociado a cada definición para la empresa actual. El análisis conceptual evidencia que las nuevas definiciones han ido completando y enriqueciendo las anteriores con más dimensiones o características de calidad, creciendo a modo de los juegos de muñecas rusas. Por tanto, es factible y deseable ofrecer una definición global de calidad que abarque todas las dimensiones identificadas hasta ahora. Además, el logro de una definición universal de calidad es necesario para el avance de la investigación en la disciplina, de modo que facilite la comparación de resultados.

La normalización de la terminología en calidad se ha beneficiado de la preparación por sociedades profesionales y organizaciones especializadas de glosarios de términos relativos a la calidad. Podemos citar el *Glossary of Terms Used in Quality Control*, preparado por la EOQC, cuya quinta edición de 1981 tomó como base el Comité de Terminología de la Asociación Española para la Calidad para preparar en 1986 el *Glosario multilingüe de términos usados en el campo de la calidad industrial*. La American Society for Quality Control (ASQC) también suministra glosarios de términos en distintas publicaciones. Los conceptos fundamentales han sido igualmente perfilados en distintas normas ISO.

Existen diversas clasificaciones de los enfoques conceptuales de la calidad. Pueden encontrarse clasificaciones de los enfoques para la definición de la calidad en Fuentes (1998), Reeves y Bednar (1994), Garvin (1988, 1984) y Holbrook y Corfman (1985). En especial, es ampliamente citada la clasificación de Garvin (1984), que señala cinco enfoques para definir la calidad: trascendente, basado en el producto, basado en el usuario, basado en la fabricación y basado en el valor. A partir de estas clasificaciones, así como de la revisión de trabajos como los de Kathawala (1989), Dotchin y Oakland (1992) y Watson y Korukonda (1995), las definiciones propuestas en la literatura pueden condensarse en los seis conceptos ofrecidos en la tabla 1.

Tabla 1.
Conceptos de calidad

Autor	Enfoque	Diferencia	Desarrollo
Shewart Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada/ controlada/ (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Énfasis en la calidad de conformidad. Cero defectos.
Deming Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (producto y procesos)	La calidad es inseparable de la eficacia económica. Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste. La calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto alrededor de los estándares y su mejora permanente. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad Planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide por lograr la aptitud deseada por el cliente. Énfasis tanto en la calidad de diseño como de conformidad.
Platón	Excelencia	Calidad absoluto	Excelencia como superioridad absoluta, «lo mejor». Asimilación con el concepto de «lujo». Analogía con la calidad de diseño.
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha (servicio)	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes. Énfasis en la calidad de servicio.
Evans (Procter y Gamble)	Calidad Total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

Fuente: Camisón (2010)

1.1.1. El concepto técnico de calidad como conformidad con las especificaciones

El concepto de la orientación técnica de la calidad gira mayoritariamente alrededor de la idea de calidad como «conformidad con las especificaciones», desde las aportaciones pioneras de Shewhart. Para Shewhart (1931), la definición de calidad tiene que ver principalmente con la evaluación del producto de modo que sea posible un análisis continuo de su evolución en el tiempo. El concepto de calidad como conformidad con las especificaciones es el primer concepto ampliamente aceptado en la literatura sobre calidad (Gilmore, 1974; Levitt, 1972).

En este caso se mide el producto de forma continuada para determinar la conformidad con ciertas sus especificaciones. En el caso de no haber conformidad se supondría ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad, y la calidad se convierte en definible. La idea de la calidad como carente de defectos o como producto sin ninguna deficiencia, se extiende en la literatura técnica sobre calidad. Éste es un concepto de calidad basado en el producto. Considera la calidad como un conjunto de características medibles que se requieren para satisfacer al cliente. Por tanto, las diferencias de calidad entre los productos se deberían a su posesión relativa de una cierta cantidad de especificaciones deseadas.

En este concepto técnico de calidad, es el propio fabricante quien establece las características de calidad del producto. Los diseñadores del producto establecen estos requisitos con la idea de que satisfagan las necesidades de los clientes. La calidad como conformidad con las especificaciones está estrechamente relacionada con las necesidades de la producción intercambiable y del emerger de industrias de alta tecnología surgidas en el siglo XX, como puede ser la militar o la aeronáutica. En general, el concepto

podría ser admisible en todos aquellos contextos donde las especificaciones exigidas por el cliente son fácilmente identificables, siendo además suficientemente estables en el tiempo de modo que la estandarización de productos y procesos sea factible. La conformidad con especificaciones sería la definición de calidad más práctica y fácil de medir cuando las necesidades de los consumidores son fácilmente traducibles a estándares específicos. Además, hoy en día, la mayoría de las empresas industriales, especialmente aquellas que fabrican bienes de consumo, utilizan redes de distribución para la venta de sus productos, y como consecuencia necesitan contacto y retroalimentación directos desde el consumidor final.

Este hecho les dificulta el conocimiento exacto de las necesidades y la satisfacción del cliente. Por ello, tienden a dar más importancia a que sus productos cumplan unas ciertas especificaciones, fácilmente definibles y cuantificables, que a la «adecuación para el uso» de aquéllos, perdiendo en muchas ocasiones el enfoque hacia el usuario final.

Precisamente uno de los problemas de la industria manufacturera para asumir el concepto de calidad como aptitud para el uso ha sido el predominio de sectores productores de bienes de consumo, que no pasan el filtro o la frontera como suministrador al usuario final, ni a otras empresas industriales que hagan control de calidad de sus productos. Un ejemplo de esta percepción distinta de las características de calidad es el atributo de prontitud en el servicio. Mientras que en cualquier empresa de servicios constituye un rasgo esencial de la calidad del producto, muchas empresas industriales han segregado la parte de la organización destinada a cumplir los plazos de entrega del departamento de control de calidad, en otro departamento bautizado como programación de pedidos o algo similar.

Las principales ventajas de este concepto son las siguientes:

- La facilidad de medición, pues los objetivos de calidad pueden fijarse sencillamente en términos de conformidad o no con las especificaciones. La medición de la calidad usando la conformidad con las especificaciones es relativamente sencilla, y aporta un sistema operativo de control del logro de los objetivos de calidad.
- La definición de calidad como conformidad con las especificaciones obliga a la dirección a desagregar todos los componentes del producto, para poder fijar estándares apropiados a cada característica que refleje necesidades del consumidor. Esta tarea impone una disciplina, que minimiza el riesgo de olvidar aquellas actividades que son críticas para el juicio sobre la calidad por los clientes.
- El concepto de calidad como conformidad con las especificaciones puede ser útil para aclarar las responsabilidades contraídas en calidad por los operarios y supervisores. La falta de contacto directo o el desconocimiento de las necesidades de los clientes (internos o externos) obligan a definir claramente dichas responsabilidades, fijándolas en términos de conformidad.
- La orientación hacia el cumplimiento de los estándares de calidad también puede ayudar a la mejora de la eficiencia, reduciendo los costes de no calidad nacidos de fallos en el producto.

1.1.2. El concepto estadístico de calidad como uniformidad

En el control estadístico de procesos una pieza tiene calidad cuando sus características están dentro de los límites de tolerancia superior e inferior de la especificación. Pero la conformidad con las metas de las especificaciones no es suficiente como fundamento para una gestión de la calidad eficaz. Cumplir día a día con las metas de las especificaciones equivale a admitir un cierto grado de variabilidad en dicha conformidad. Esta lectura equívoca del anterior concepto fue pronto descubierta por Shewhart, y ha sido su discípulo Deming (1982) quien más ha hecho hincapié en ella durante décadas. Para Deming, calidad es un bajo grado de uniformidad y fiabilidad a bajo coste y adecuado a las necesidades del mercado. Una definición de calidad equivalente es la aportada por Wyckoff (1984): «calidad es el grado de excelencia prometido y el control de la variabilidad en el alcance de esa excelencia en respuesta a los requerimientos de los consumidores». Esta filosofía de la calidad de Deming hace comprender que la estadística es importante, pero lo fundamental es un pensamiento estadístico, que oponga el concepto de variedad al de calidad.

Deming (1982) ha denunciado la falacia de los cero defectos entendidos como conformidad con especificaciones. Las tolerancias alrededor del valor central de una especificación sólo fijan los límites

dentro de los cuales la pieza cumple su función, pero no aseguran su calidad. El problema se percibe de forma muy clara al tener en cuenta la tolerancia acumulada cuando varias piezas se ensamblan para crear un componente o un producto complejo. Para que un sistema complejo funcione, no se necesita sólo que cada pieza esté dentro de sus límites de tolerancia, sino que además todas las partes se mantengan dentro de los límites de tolerancia acumulada para que puedan ensamblarse eficientemente.

El concepto estadístico de calidad como uniformidad sigue centrado en los aspectos internos de la producción, pero se enfoca a lograr productos libres de errores que satisfagan con precisión las metas de las especificaciones de diseño. La gestión de la calidad debería entonces enfocarse a definir la variabilidad que los clientes están dispuestos a aceptar, a establecer procedimientos para normalizarla, a reducir progresivamente las desviaciones respecto a las metas de las especificaciones y a hacerlo bien a la primera. El concepto estadístico de calidad está centrado fundamentalmente en los procesos. La calidad es consecuencia de reducir la variabilidad de los comportamientos en los procesos: no se puede garantizar una calidad uniforme y su mejora continua sin disminuir la variabilidad de las características del producto y el servicio.

Según Deming, el trabajo de la dirección para reducir la variabilidad beneficia tanto al fabricante como al consumidor. Las ventajas para el fabricante son un aumento de la productividad, derivado de la reducción de costes de inspección y de los costes de no calidad traducidos en desperdicios y repetición de procesos. El consumidor se beneficia de una mayor seguridad dado que todos los productos tienen unas características de calidad similares. Esta ventaja puede ser especialmente interesante cuando el comprador no es el consumidor final, sino otro fabricante que incorpora el producto como parte de su propio producto final. La consistencia, entendida como la minimización de la variación de los procesos, puede entonces ser al menos tan importante para la satisfacción del cliente como la propia calidad promedio del producto. Tsirikitis (2004) aporta un interesante estudio al respecto en el negocio de transporte aéreo doméstico de Estados Unidos, y llega a la conclusión de que la consistencia es al menos tan importante como el desempeño medio en servicio para las empresas de alto desempeño, siendo de impacto limitado para las empresas con un desempeño pobre. El mensaje para la dirección está claro: en organizaciones de alto desempeño, la experiencia pasada del cliente produce elevadas expectativas, que los clientes esperan seguir viendo satisfechas de manera consistente, lo que exige un trabajo constante de mejora de los procesos para minimizar su variación.

La idea de Deming sobre un esfuerzo continuo por mejorar el proceso reduciendo la variabilidad, concuerda con el concepto de función de pérdida de la calidad introducido por Taguchi (1981). Este autor fue clarividente al remarcar que no es admisible la forma de pensar que considera que hay calidad cuando la variación del proceso no excede de los límites de la especificación. Su postura es que es más exacto afirmar que hay una pérdida mínima en el valor nominal o central y una pérdida siempre en aumento al separarse la variación del valor nominal en cualquier sentido. Las pérdidas no surgen únicamente cuando no se cumple una especificación, sino que sobre todo son una función de la variación respecto a las especificaciones. Es más eficiente minimizar la varianza que la conformidad estricta con las especificaciones. Para que la calidad sea robusta (Taguchi y Clausing, 1990) se requiere que la característica esté suficientemente centrada con respecto al valor central aunque alguna de las piezas esté fuera de los límites de tolerancia (Figura 1).

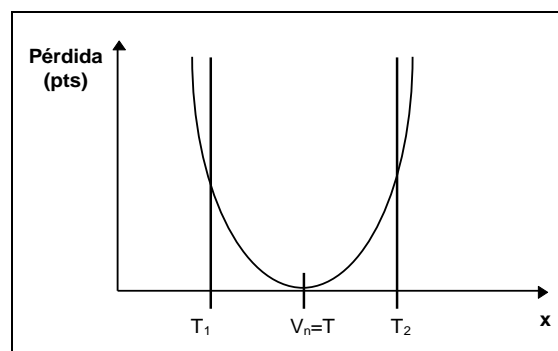


Figura 1. Función de pérdida de Taguchi

Numéricamente Taguchi evalúa la pérdida de un producto en relación con el valor de una de sus características cuantitativas de calidad mediante una función cuadrática:

$$L = k \cdot (x - T)^2$$

En la que x es el valor de la característica cuantitativa de la calidad considerada, T es el valor nominal (Target), k es una constante de proporcionalidad que puede ser calculada mediante el conocimiento de un punto de la ecuación anterior y L es la pérdida (*Loss*). La función de pérdida de Taguchi se ha representado en la figura 1.1. Si x es una variable aleatoria de media μ y desviación típica σ , la pérdida media es:

$$E(L) = k \cdot [\sigma^2 + (\mu - T)^2]$$

Lo que establece que la pérdida media por pieza fabricada es menor cuanto menor es la variabilidad de x y cuanto menor es el descentrado. Para Taguchi, las pérdidas de calidad derivadas de las desviaciones respecto al valor central de la especificación son la causa de las pérdidas económicas, entre las que incluye la insatisfacción de los clientes, los costes de garantía, la pérdida de reputación y, por último, la caída de cuota de mercado. De ahí que afirme: «la calidad de un producto es la pérdida económica producida a la sociedad desde que el producto es lanzado al mercado». Para Taguchi no tiene sentido hablar de calidad sin considerar simultáneamente la eficacia económica que haga competitivo el producto. Se rompe así un esquema tradicional que ligaba el incremento de la calidad al alza de los costes, y que ya habían empezado a quebrar Feigenbaum, Crosby y Juran con su clasificación de los costes de la calidad e identificando una partida de costes evitables, de no conformidad o por fallos, como la llaman respectivamente.

Esta definición puede aparentar ser ingenua, desde una perspectiva de búsqueda de cada empresa de sus propios objetivos y despreocupación por el servicio a la sociedad. Sin embargo, más allá de los dilemas éticos y de las llamadas a la responsabilidad social de la empresa, es evidente que la sociedad está formada por los clientes, los clientes de nuestros clientes, los clientes potenciales, la administración pública, los perjudicados por el impacto ambiental de un producto, etc. De esta forma, más tarde o más temprano, las pérdidas que la sociedad recibe regresarán a la empresa causante en forma de reclamaciones en garantía, pérdida de imagen, desprestigio social, sanciones y, además de todo eso, pérdidas de ventas. Luego la sociedad, tarde o temprano, pasará factura a la empresa por los costes que ésta exterioriza con sus fallos de calidad.

El concepto de calidad de Taguchi ha originado su enfoque del control de la calidad hacia los problemas que nacen fuera de la línea de producción (Taguchi y Wu, 1979), específicamente, en el diseño de los productos y procesos (Taguchi, 1986; Taguchi y Elsayed, 1989). Su énfasis se coloca en optimizar los parámetros de los productos y procesos de modo que se minimicen las variaciones ítem a ítem en el producto y en su desempeño.

1.1.3. Concepto de calidad como aptitud para el uso

Los conceptos técnico y estadístico de calidad son absolutamente insuficientes para representar las responsabilidades de la empresa en Gestión de la Calidad. Los problemas que presentan son varios, referidos básicamente a las dificultades para establecer o cambiar las especificaciones:

- Su aplicación práctica ha conducido a olvidar uno de sus principios esenciales: las características y las especificaciones de calidad deben establecerse a partir de las funciones que el cliente desea que le preste el producto y de las necesidades de los clientes respectivamente, esto es, de sus requisitos.
- Su énfasis en la calidad de conformidad puede conducir a una empresa orientada hacia el producto, hacia la eficiencia interna de la empresa, enfocando todos los esfuerzos en la dirección de asegurar la elaboración de productos conformes con las especificaciones, aunque luego no tengan mercado o la eficacia se vea perjudicada. El enfoque interno en el cumplimiento de los estándares puede hacer que se pierda de vista a los competidores y a los consumidores. La empresa puede entonces ser muy eficiente en el aseguramiento de especificaciones que no aportan valor al cliente, pero al ignorar los cambios en el mercado puede no cerciorarse de nuevas exigencias de calidad de diseño.

- El establecimiento de las especificaciones apropiadas depende de la habilidad de la dirección para identificar los requisitos de los clientes. Sin embargo, estas preferencias cambian en el tiempo, algunas veces de forma drástica, haciendo irrelevante todo el trabajo previo de definición de especificaciones. La definición de calidad basada en la conformidad con las especificaciones es, pues, un concepto estático, que obliga a una redefinición continua de las especificaciones a medida que cambian las necesidades y expectativas de los consumidores. Es más, este concepto de calidad no será operativo cuando las especificaciones sean cambiantes, pues el ajuste a dicha dinámica obliga a la empresa a unos costes muy altos para mantener el criterio de conformidad.

El concepto de calidad orientada hacia el cliente está presente en casi todos los enfoques modernos de Gestión de Calidad, desde que Juran acuñara la idea que «el consumidor es la pieza más importante de la línea de producción. La calidad se debe orientar a las necesidades del consumidor, presente y futuro» (Juran, 1982). Sobre esta idea, Juran construye el concepto de calidad como «aptitud o adecuación para el uso del producto» en la tercera edición de su famoso *Quality control handbook* de 1974 (Juran, Gryna y Bingham, 1974). La calidad no consiste entonces simplemente en no tener deficiencias. Además, implica «un producto con un conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el producto». En la cuarta edición de su manual (Juran y Gryna, 1988), Juran configura definitivamente el concepto de calidad como aptitud para el uso, extendiéndolo además al cliente interno.

Al concebir la calidad desde la perspectiva del beneficio obtenido por su usuario, se entiende que esta concepción está asociada a la percepción del cliente y nunca a la del productor del servicio. Para Juran, la calidad es un concepto relativo, que no se define por sí mismo sino como el grado de acercamiento entre la aptitud para el uso del producto deseada por el cliente y la aptitud para el uso conseguida por el prestador del servicio. En otras palabras, la calidad debe entenderse como «lo mejor de acuerdo con unas determinadas condiciones —requerimientos, necesidades y expectativas—». Mientras que en los conceptos técnico y estadístico de calidad es el propio fabricante quien establece las características de calidad del producto y su operativización en estándares de calidad, en el concepto de calidad como aptitud para el uso las características de calidad se definen con base en las funciones que el cliente desea le preste el producto, y las especificaciones de calidad deben reflejar igualmente los requisitos del mercado. Cuando no es posible o es muy difícil medir directamente las características de calidad deseadas por el cliente, la empresa debe recurrir a fijar en su lugar características sustitutivas, aunque para que éstas sean significativas deben ser igualmente un reflejo de los requerimientos del cliente.

El concepto de calidad como «adecuación o aptitud para el uso del producto» es el significado histórico en la industria. Cuando predominaba la producción artesanal y el mercado de transacciones directas entre el artesano y su cliente final, la elaboración de un producto a medida acoplado a las necesidades de un usuario determinado era vital para la venta definitiva del producto.

El debate entre el enfoque de calidad como «conformidad con las especificaciones» o como «conformidad con la aptitud para el uso» ha sido bastante controvertido (Grocock, 1981, 1980; Zaludova, 1981; Thoday, 1981; Seghezzi, 1981). En la actualidad, el segundo concepto es claramente predominante, habiéndose basado en él las definiciones de calidad adoptadas por las organizaciones más prestigiosas en la materia. Así, el British Standards Institute entiende por calidad «la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio que tienen que ver con su aptitud para satisfacer una necesidad dada». La norma ISO 8402, recogida por AENOR en la norma UNE 66001, da la siguiente definición formal de calidad: «la totalidad de las propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas». La misma definición es recogida por el Comité de Terminología de la AECC (1986). Asimismo, la EOQC (1981) define en su Glosario la calidad como «el conjunto de características de un producto o servicio que, con su aptitud, permiten satisfacer una necesidad dada». Por último, la Japan Industrial Standards (JIS, 1981) define la calidad del producto como «la totalidad de las características o rendimientos propios que son objeto de evaluación para determinar si un producto satisface o no las finalidades de su uso». Este concepto preside la última generación de normas ISO 9000. Concretamente, la norma ISO 9000:2000 define la calidad como el «grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos»; el adjetivo inherente expresa aquí que existe en algo, especialmente como una característica permanente.

La idea de que la calidad se observa cuando el producto satisface las características que le permiten desempeñar la función para la que ha sido diseñado, idea ya expuesta de forma pionera por Juran, implica que los consumidores no compran el producto en sí sino los servicios que puede alcanzar con su utilización. A la pregunta de dos caras, ¿qué le interesa al consumidor, los productos que fabrica la empresa o el servicio que dichos productos le prestan?, sólo cabe una respuesta: el cliente busca siempre invariablemente el servicio que le presta el producto y no el propio producto. Las personas adquieren productos para asegurarse unos usos (funcionales y no funcionales) que las cualidades de estos productos pueden satisfacer. Por ejemplo, de los automóviles, transporte (necesidad funcional), confort, estatus y prestigio social (necesidades no funcionales); de un restaurante, nutrición (necesidad funcional), ostentación, estatus y reunión social (necesidades no funcionales). La distinción entre bienes y servicios carece de sentido desde la perspectiva del usuario o cliente, dado que a éste le interesan siempre servicios, incluso cuando son satisfechos con productos materiales.

En consecuencia, según esta referencia conceptual, cuando planifiquemos y evaluemos la calidad de los productos debemos estudiar, planificar y medir la calidad de los servicios que prestan al usuario. Juran y Gryna (1977) han resaltado que los problemas de calidad en la industria y los servicios tienen mucho en común, criticando por ello la tradicional clasificación de los economistas entre bienes y servicios. Realmente no existen empresas que suministren sólo servicios o sólo bienes, ofreciéndose ambos y basándose el criterio estadístico para ubicarlas dentro del sector primario, secundario o terciario en el factor visualmente predominante.

El concepto de calidad como «conformidad con la aptitud para el uso» desvela igualmente los problemas consustanciales al concepto de calidad como excelencia. Alcanzar el máximo nivel de calidad en cada una de las características del producto, además de muy costoso, puede no aportar satisfacción al cliente. Un producto de calidad no es aquel con la mejor calidad de diseño, sino aquel que satisfaga realmente los requisitos del cliente en prestaciones, precio o uso previsto. La calidad no es lujo o sofisticación necesariamente, si el cliente no lo pide.

Una empresa guiada por este concepto no buscará entonces diseñar, fabricar y vender productos con la calidad de diseño más alta posible en todas las características del producto. La regla de oro de la calidad según el concepto de aptitud para el uso es desarrollar productos que proporcionen calidad extra (con la mejor calidad de diseño) donde realmente importa, es decir, en aquellas características que los clientes prioritariamente valoran.

Ésta es una consideración importante a la hora de desarrollar nuevos productos y escoger el posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado. Dado que este concepto no deja de ser subjetivo, porque los consumidores tienen necesidades y expectativas distintas que pueden conducir a priorizar diferentes características de calidad o a establecer distintos requisitos para una misma característica, cada empresa debe agrupar a los compradores en grupos con necesidades homogéneas, seleccionar aquel segmento de mercado al que se quiere dirigir, y diseñar un producto ajustado a sus necesidades y expectativas.

El concepto de calidad como aptitud para el uso del producto proporciona una visión dinámica de la cuestión. La definición de calidad debe acompañar al cambio de importancia que los consumidores conceden a las características de calidad del producto, o en otros términos, a los servicios que el producto les presta. Conseguir la conformidad y la ausencia de variabilidad alrededor de las especificaciones de atributos poco relevantes para el cliente no supone calidad.

1.1.4. El concepto de calidad como excelencia

Garvin (1988) habla de un enfoque trascendente para definir la calidad como excelencia y Steenkamp (1989) de una perspectiva metafísica que concibe la calidad como la innata excelencia. El concepto de calidad como excelencia tiene una antigua tradición, que se remonta hasta los filósofos griegos como Platón y prosigue con el trabajo artesanal. En aquellos tiempos, la calidad se concebía como la posesión por una cosa de la virtud de ser «la mejor», entendida como un estándar absoluto, en vez de lo chapucero o fraudulento. Hoy en día, este significado absoluto se conserva en la creencia popular de que la calidad es «lo mejor», «lo más brillante», «el poseer los estándares más altos» sin ningún compromiso con lo secundario y oponiéndolo a lo vulgar (Garvin, 1984; Tuchman, 1980). Esta acepción de la excelencia es de amplio uso en otros contextos. Así, cuando se aplica a las personas, indica un comportamiento ejemplar con estándares sobresalientes.

Por tanto, el concepto se aplica para describir los productos con los máximos estándares de calidad en todas sus características. Este concepto de calidad tiene su importancia por incidir en la trascendencia de la calidad de diseño, que marca el grado de excelencia del producto. La expresión «producto de calidad» sería entonces equivalente a la de producto con la mejor calidad de diseño posible. El lujo o su ausencia se traducen en especificaciones concretas tales como alfombras de piel o tapetes de hule, cuadros de autores reconocidos o cuadros que son reproducciones baratas.

El concepto de calidad como excelencia tiene sus ventajas. En primer lugar, es una visión que puede ser más fácil de comprender que otras como la creación de valor, dando una señal clara de la ambición de estándares a alcanzar, de modo que la aceptación y el compromiso de los empleados sean más accesibles. La excelencia puede igualmente ser una buena base para la diferenciación comercial del producto, aprovechando el orgullo que un producto excelente siempre despierta entre sus compradores

El primer problema de este concepto de calidad es la dificultad de precisar cuál es dicho estándar de excelencia, pues puede depender de a quién se le pregunte, y cómo medirlo dados los obstáculos que presenta valorar su grado de logro. Reeves y Bednar (1994) reconocen que la principal debilidad de este concepto es que no ofrece una guía práctica a los directivos a la hora de juzgar si la excelencia ha sido alcanzada, dado que es una forma de entender la calidad abstracta y subjetiva, que varía entre individuos y con el transcurso del tiempo, siendo por ello difícil de operativizar. Sólo se puede reconocer a través de la experiencia. El carácter idiosincrásico y temporalmente cambiante de la noción de excelencia es también un problema, que además dificulta la investigación trabando los estudios longitudinales.

Pero el mayor peligro que encierra el concepto es que presupone ya que la estrategia competitiva de la empresa debe orientarse hacia la diferenciación buscando la máxima calidad de diseño del producto (Garvin, 1988). Algunas marcas han optado por esta estrategia con éxito, asimilando un concepto de calidad como diseño y tecnología superiores. Pero el concepto de calidad como excelencia puede conducir a la equivocada idea de que la empresa debe siempre diseñar, fabricar y vender productos de calidad de diseño superior, en vez de productos que satisfagan realmente las necesidades de los clientes. Dado que el aumento de la calidad de diseño implica siempre más costes, la excelencia suele llevar aparejado un plus de precio que el consumidor no siempre está dispuesto a afrontar. La empresa asume entonces el riesgo de enfocar el producto hacia un segmento de mercado insuficiente que no haga económicamente viable el producto excelente (Curry, 1985). Un producto técnicamente perfecto, si no satisface ninguna necesidad del mercado, será un producto de mala calidad porque nadie lo comprará, colocará a la empresa en desventaja competitiva y acabará redundando en pérdidas. El concepto de calidad como excelencia puede conducir a olvidar que la calidad debe reflejarse siempre en las ventas, la satisfacción y la fidelización de la clientela, en el fortalecimiento de la posición competitiva y en el incremento de la rentabilidad.

Actualmente, el concepto absoluto de calidad es poco frecuente, si bien el término excelencia sigue apareciendo con cierta asiduidad, aunque con un significado distinto del clásico. Es el caso de Tuchman (1980), para quien la calidad significa no conformarse con un segundo lugar. En otros casos, la etiqueta de la calidad como excelencia suele responder más bien al concepto de calidad como satisfacción de expectativas; así, Zeithaml (1988) o Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) dan una definición de calidad como el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto. Es igualmente observable su uso como un reclamo comercial que despierte imágenes de valor para el consumidor mediante la publicidad.

Incluso se habla de excelencia desde el enfoque de la TQM, apareciendo el vocablo en el propio nombre de asociaciones (Club Excelencia en Gestión) y modelos (como el Modelo de Excelencia de la EFQM), vinculándose más a la excelencia en la gestión, es decir, como un conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de las organizaciones basadas en una serie de principios. En esta línea se ha decantado también la ASQ, que desde marzo de 2006 ha cambiado el nombre del programa de certificación *Certified Quality Manager* por el de *Certified Manager of Quality / Organizational Excellence*, recogiendo con esta modificación los nuevos roles y la ampliación del cuerpo de conocimiento que el profesional del área debería controlar.

1.1.5. El concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente

La idea de que las especificaciones deben ser establecidas en función de los requerimientos del cliente, en la que se basa el concepto de calidad como aptitud para el uso, encierra al menos 2 problemas:

- Deja de lado el hecho que los clientes no conocen generalmente las especificaciones de calidad del producto. Los clientes no siempre evalúan el desempeño de un producto en términos de su conformidad con las especificaciones preestablecidas, bien porque no se preocupan de dichos aspectos técnicos (es el caso frecuente de los bienes de gran consumo), bien por las dificultades para tener información completa sobre las características objetivas de un producto (como es el caso de los servicios). Esta limitación del concepto es especialmente fuerte en los servicios, por su naturaleza básicamente intangible y la importancia que en ellos adquieren las relaciones personales (Bowen y Lawler, 1992). Quizá la excepción sean los compradores industriales que practican controles de calidad en el suministro de materiales. Por consiguiente, la presumible ventaja de este concepto, el cual era su facilidad para ser medido, implantado y controlado objetivamente, se diluye en gran parte.
- Las especificaciones pueden fijarse en cualquier proceso de la cadena de valor. Sin embargo, la percepción por el cliente de la calidad del producto sólo se forma al final del proceso de compra. Resulta entonces muy difícil deslindar dónde se sitúan los problemas de calidad: la evaluación de la calidad por el comprador puede estar sesgada por su insatisfacción con características de calidad nacidas en la producción por el fabricante, que penaliza su percepción de la calidad del servicio aunque el vendedor haya cumplido todas las especificaciones que le corresponden en la transacción; y viceversa, un servicio defectuoso por el vendedor minorista puede arruinar la percepción de calidad del cliente llevándolo a penalizar el cumplimiento de ciertas especificaciones que han sido cumplidas pero mal informadas en el acto de la venta.

El concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente se desarrolla precisamente ante la conciencia de estos problemas y con el ánimo de superarlos. Esta conceptualización comparte con las ideas previas de Deming y Juran el principio de que lo importante en calidad es la orientación hacia el cliente, si bien ahora la calidad se define y mide en términos de percepción de calidad por el consumidor y no por la empresa, asumiendo así que la calidad reside en los ojos de quien la contempla. La empresa debe centrar su atención en las expectativas de los clientes para intentar satisfacerlas o superarlas con su producto. Ésta es una definición de calidad enfocada hacia agentes externos a la organización, y por tanto especialmente sensible a los cambios del mercado.

Aunque los clientes no conozcan las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, sí tienen expectativas, y éstas son susceptibles de medición, si bien de manera complicada en algunos casos. El concepto de calidad como satisfacción de expectativas revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad en sentido «objetivo», referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto «subjetivo» de calidad basado en la percepción del cliente.

La satisfacción de las expectativas de los clientes tiene un alto componente subjetivo, por dos razones:

- Se considera que los consumidores tienen diferentes necesidades y expectativas. Cada consumidor percibe cada producto como un conjunto de atributos con diferentes capacidades para ofrecerle los beneficios deseados y satisfacer sus necesidades. La calidad de un producto estaría entonces relacionada positivamente con su grado de aproximación a las preferencias ideales de atributos del consumidor. La calidad de producto no se define así como un concepto absoluto sino relativo, que viene determinado por la diferencia que existe entre las necesidades y las expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada). Cuanto más próximo esté el servicio que la empresa ofrece a lo que el cliente inicialmente esperaba, la empresa tendrá más calidad. Aquí la calidad ya no la define el productor del servicio (el fabricante, la empresa) traduciendo en especificaciones su percepción de las necesidades del cliente, sino que viene determinada por la percepción del propio cliente de la proximidad de los atributos del servicio a su producto ideal. La calidad es lo que el cliente dice que es a partir de su percepción (Grönroos, 1990). Este concepto ha consolidado la idea de que la calidad existe únicamente en la mente del cliente, cuya

percepción constituye el elemento crítico (Bailey, 1991; Collet, Lansier y Olivier, 1989). En palabras de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), «sólo los consumidores juzgan la calidad; todos los otros juicios son esencialmente irrelevantes».

- La percepción de calidad en la mente del cliente se forja en las impresiones recibidas que puede reflejar aquélla, como las producidas por las experiencias personales previas del mismo comprador (sea con el mismo producto o con productos competidores), las imágenes asociadas a la publicidad, el poder de la marca o las recomendaciones de otras personas. La diversidad de fuentes a través de las cuales fluye al consumidor información sobre la calidad de un producto, unida a los juicios de valor intrínsecos a cada persona, explican la variabilidad de percepciones de calidad del mismo producto entre sus compradores.

Esta definición de calidad ha sido ampliamente utilizada en la literatura para hacer referencia a la calidad de servicio. Aunque el número de modelos conceptuales de calidad de servicio es amplio, los dos conceptos fundamentales de calidad de servicio son los aportados por la Escuela Nórdica y la Escuela Norteamericana. La Escuela Nórdica, encabezada por Grönroos, Gummesson y Lehtinen, ha sido la creadora del denominado modelo de la imagen, que enfoca el concepto calidad de servicio desde el punto de vista del producto. En este modelo, la calidad percibida por el cliente es el resultado de la relación entre tres componentes:

- La calidad técnica. La calidad técnica o dimensión técnica del resultado se refiere a «qué» servicio recibe el cliente, siendo susceptible de ser medida por la empresa y de ser evaluada por el cliente.
- La calidad funcional. La calidad funcional o dimensión funcional de los procesos se ocupa de «cómo» se traslada el servicio al cliente.
- La imagen corporativa. La calidad técnica y la calidad funcional unidas configuran la imagen de calidad que se intenta comunicar a los clientes potenciales.

La Escuela Nórdica ha destacado la necesidad de una mejora de la consideración del aspecto tangible/técnico o de «producto» del servicio (Johns, 1993). En este último tema, hay dos posiciones enfrentadas: quienes como King (1984) defienden la integración mejorada de las funciones «producción» y «servicio», y quienes como Johns y Wheeler (1992) son partidarios de enfoques de medición diametralmente opuestos a las dos funciones.

En cambio, la Escuela Norteamericana ha enfocado la definición de la calidad de servicio desde la óptica de la percepción de los clientes. La hipótesis nuclear de esta escuela es que, cuando los clientes no reúnen o no tienen información completa sobre las características de calidad de un producto, la valoración de la calidad del producto se distingue por dos aspectos:

- Por basarse más en la percepción (subjetiva) por el cliente del desempeño del producto que en la información (objetiva).
- Por basarse tanto en atributos intangibles como en características tangibles del producto. La medición de la calidad basada en la percepción del cliente comporta agregar a las características que definen la calidad del producto, tanto variables tangibles como atributos intangibles.

La referencia más común para reconocer las dimensiones de la calidad de servicio es la aportada por Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990). A partir de un estudio basado en sesiones de grupo, estos autores distinguieron 10 dimensiones que representarían los criterios de evaluación utilizados por los clientes al valorarla, posteriormente reducidos a cinco ante la correlación demostrada entre algunos de ellos:

1. Elementos tangibles, tales como la apariencia de las instalaciones físicas, el mantenimiento y modernidad de los equipos, el aspecto de los materiales de comunicación y la apariencia física de las personas.
2. Fiabilidad, entendida como la capacidad de cumplir bien a la primera con los compromisos adquiridos.
3. Capacidad de respuesta, que determina poder ofrecer un servicio al cliente con rapidez.

4. Seguridad, criterio que engloba los criterios de Profesionalidad, entendida como la posesión por las personas de las actitudes y las aptitudes necesarias para la prestación correcta del servicio; Cortesía, entendida como amabilidad, atención, consideración y respeto con que el cliente es tratado por el personal de contacto; Credibilidad, indicativa de la veracidad y honestidad en la prestación del servicio; Seguridad, para descartar que existan peligros, riesgos o dudas.

5. Empatía, donde se recoge la accesibilidad, la comunicación y la comprensión del usuario.

En la búsqueda de una definición más precisa, la Escuela Norteamericana se ha divorciado en dos puntos de vista: el concepto de calidad de servicio como ajuste entre expectativas y percepciones del servicio frente al concepto de calidad de servicio como función exclusiva de las percepciones por el cliente del servicio. El modelo no confirmatorio sustractivo de expectativas parte del concepto de calidad de servicio como el grado de ajuste entre las expectativas de servicio (lo que el cliente desea o espera del servicio) y la percepción final del resultado del servicio por el cliente. La calidad de servicio viene entonces dada por la amplitud de las discrepancias existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio. Por tanto, hacer operativo este concepto exige identificar y medir dos conceptos distintos: las expectativas y las percepciones de los clientes. La figura 2 esquematiza este concepto:

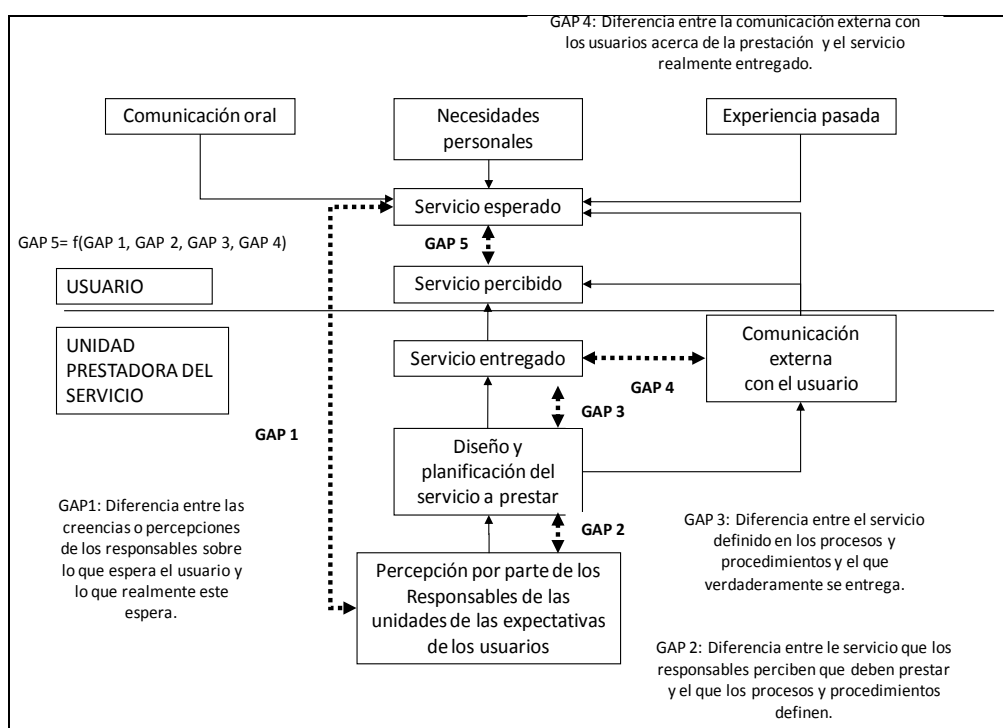


Figura 2. Concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente

La Calidad y la Satisfacción del cliente. La satisfacción del cliente es uno de los resultados más importantes en la prestación de servicios de calidad. La satisfacción del cliente depende no sólo de la calidad de los servicios sino también de las expectativas del cliente. El cliente está satisfecho cuando los servicios cubren o exceden sus expectativas. Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. La satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. **El Rendimiento Percibido:** Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
 - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
 - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
 - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
 - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
 - Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".
2. **Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:
- Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - Experiencias de compras anteriores.
 - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
 - Promesas que ofrecen los competidores.
 - Necesidades
3. **Los Niveles de Satisfacción:** Después de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:
- Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
 - Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
 - Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente

1.1.6. El concepto de calidad total

Los anteriores conceptos de calidad la han interpretado de forma parcial. La definición técnica de la calidad insiste en la calidad de conformidad. Las visiones estadística y de aptitud para el uso conjugan ambas dimensiones. El concepto de calidad como excelencia resalta la calidad de diseño. El concepto de calidad basado en la percepción del cliente se centra en la calidad de servicio. Por tanto, se enfocan bien hacia la eficiencia interna (conformidad con las especificaciones, aptitud para el uso, reducción de la variabilidad o disminución de costes), bien hacia la eficacia externa (satisfacer las expectativas de los clientes). El concepto de calidad total intenta conjugar ambas aproximaciones, considerándolas complementarias. La idea de que las perspectivas interna y externa son complementarias ha sido defendida por primera vez por autores como Saunders y Preston (1994), Conti (1993) y Belohlav (1993).

El concepto de calidad total tiene su primera plasmación en el concepto de calidad como valor. Los antecedentes de esta definición se encuentran en la economía y el marketing. Ambas disciplinas han establecido que la calidad, junto con el precio o el plazo de entrega, son variables determinantes de la elección del consumidor (Reeves y Bednar, 1994). Mientras que la teoría microeconómica fue el paradigma dominante, se aceptó que el precio era el único factor determinante de la elección del consumidor. La manifiesta irrealidad de la hipótesis de la competencia pura por precios ha inducido al desarrollo de nuevos modelos marginales que incorporan la calidad al proceso de decisión de los consumidores, más tarde superados con el desarrollo de la economía industrial. Dentro de los primeros, podemos destacar modelos de comportamiento del consumidor como el que presenta Abbott (1955), en el cual precio y calidad forman conjuntamente la base para la selección de producto por el consumidor, siendo un producto con diferentes calidades y precios tratado como un conjunto de productos distintos, entre los que el consumidor asignará su renta buscando maximizar su utilidad. Un producto más barato coincidiría entonces con el mejor sólo si las diferencias de calidad han sido eliminadas a

través de la estandarización. Las aportaciones del marketing y de autores en calidad como Feigenbaum (1951) e Ishikawa (1954) han acabado de revelar que tanto el precio como la calidad son variables con peso en el proceso decisorio de los compradores. Las diferencias en calidad reflejarían entonces desemejanzas en la cantidad de cierto atributo poseído por el producto. En esta primera etapa, se difunde el concepto de valor como «relación calidad/precio». Así, Feigenbaum (1951) plantea que calidad no tiene el significado popular de lo mejor en un sentido absoluto, sino que quiere decir lo mejor dentro del uso al que el producto se destina y su precio de venta. El concepto *value for money*, ampliamente extendido en el mundo anglosajón, refleja esta idea.

Desde esta óptica, la calidad queda circunscrita al nivel del precio de venta, que es el primer factor determinante en la elección del consumidor, por lo que se descartan estrategias orientadas a la búsqueda de la excelencia a cualquier precio. Este concepto de calidad obliga entonces a compaginar la satisfacción de las necesidades de los clientes con la mejora de la eficiencia, trabajando para lograr índices calidad/precio lo más favorables, buscando la mejor calidad posible a un precio dado. El valor es un indicador de la percepción de la calidad del producto por el mercado. La decisión de compra del consumidor se tornaría entonces comparando la relación calidad/precio entre los productos competidores en el mercado. Entre las ventajas de este concepto primigenio de calidad como valor, se incluyen las siguientes:

- Tiene su principal pro en que es un paso hacia una definición de calidad que tenga simultáneamente en cuenta la eficiencia interna y la eficacia con respecto al mercado. Se transmite entonces a la dirección el mensaje de que debe considerar tanto las implicaciones en costes derivadas de la conformidad con las especificaciones, como el impacto en el mercado surgido de la aptitud para el uso o de la satisfacción de las expectativas del cliente. Si la calidad se define como valor, se pueden contemplar múltiples atributos del producto y su efecto sobre la decisión de compra. Ello supone un paso adelante frente al menosprecio de la calidad en el comportamiento del consumidor típico de la teoría económica, o a la desconsideración del precio en la literatura sobre gestión de la calidad.
- El concepto de calidad como valor también goza de la ventaja de permitir análisis comparativos entre distintos objetos y experiencias. En cualquier negocio, existen multitud de productos con distintas combinaciones calidad-precio. Sería el caso, dentro de la actividad de restauración, de un restaurante de cinco tenedores y una hamburguesería; o dentro de la industria automovilística, de un utilitario frente a un deportivo de lujo. No todos los consumidores serán igualmente indiferentes a las distintas combinaciones calidad-precio que fijan el valor de cada opción. Los competidores pueden entonces escoger entre distintas estrategias, dirigidas a distintos segmentos de mercado, y todas ellas factibles. La definición de valor facilitaría igualmente análisis comparativos entre productos sustitutos (consumo de ocio en libros, discos, películas o espectáculos), permitiendo estudiar cómo perciben los consumidores el valor de cada opción y cómo se construye su decisión de compra.

Sin embargo, esta definición de calidad tiene también sus inconvenientes:

- El primer problema estriba en estimar el valor del producto, que parte de las preferencias del consumidor, las cuales son difíciles de identificar y jerarquizar. No es fácil extraer los componentes individuales de un juicio de valor, evaluar su relevancia y traducirla en peso sobre el valor global. Un mismo elemento puede ser objeto de valoraciones muy distintas según el producto: mientras que el precio puede ser un componente esencial del juicio de valor para productos indiferenciados como la harina, la sal o disquetes, la profesionalidad del empleado puede ser más relevante en la prestación de servicios críticos como una reparación de automóvil o servicios de salud. El mismo componente puede sufrir cambios de valor con el paso del tiempo: el precio fue un componente de valor esencial en la era de los primeros ordenadores personales, dado su alto coste de adquisición; la difusión del producto obró a favor de otros elementos, como el servicio postventa o el asesoramiento del personal de venta; ahora, la estandarización del producto y la creciente sofisticación de los compradores han vuelto a acrecentar el valor del precio. El concepto de valor exhibe, pues, algunos de los mismos problemas que la definición de calidad como satisfacción de las expectativas en cuanto a variabilidad y subjetividad (Garvin, 1988).

- Una segunda complicación es que el concepto de valor que propone ha sido frecuentemente malinterpretado. Al definirse la calidad en función del precio, en unos casos se concluye erróneamente que un bajo precio significa una baja calidad, mientras que otras veces se dice que un producto no alto de precio no puede ser de alta calidad (Garvin, 1988).
- Otra limitación alude a que se preocupa de la creación de valor sólo para uno de los grupos de interés externos de la organización, los clientes, ignorando al resto.
- La pretensión de asimilar valor y calidad total choca con problemas, por la propia falta de precisión en la definición de ambos conceptos. Autores como Bolton y Drew (1991) sostienen que, aun a pesar de estar positivamente relacionados, no serían conceptos sinónimos. Stahl y Bounds (1991) sintetizan la contradicción de esta postura indicando que:
 - La calidad puede considerarse un componente del valor, junto al precio y otras variables, pero no el valor total en sí mismo del producto, que incluiría otras consideraciones (por ejemplo, de naturaleza estratégica, tecnológica o comercial) que escaparían del ámbito de la gestión de la calidad.
 - En cambio, cuando la calidad se define como la satisfacción de las expectativas del cliente, entre las cuales se incluyen consideraciones de valor, el valor se consideraría como una dimensión de la calidad.

La intensa competencia en el diseño y desarrollo de productos de formas mejores y más rápidas (Magrab, 1997; Clark y Fujimoto, 1991), la constante demanda de nuevos requisitos por los clientes, el rápido cambio tecnológico, la exigencia por otros grupos de interés de nuevos atributos, junto con las limitaciones del primer concepto de calidad como valor, han llevado a acuñar el concepto multidimensional de calidad total como creación de valor. Esta definición incorpora tanto la dimensión interna o productiva –eficiencia– como la dimensión externa o de mercado –eficacia– y las dimensiones que operativizan las expectativas del resto de los grupos de interés:

- La definición de calidad debe incorporar la dimensión externa o de mercado, pues la calidad consiste en proporcionar valor al cliente, estableciendo una calidad de diseño y asegurando una calidad de servicio que él perciba con satisfacción porque colme o supere sus expectativas. La perspectiva externa acentúa la eficacia y la satisfacción del cliente.
- La definición de calidad también debe asumir su dimensión interna, en un cuádruple sentido:
 - Enfatizando la eficiencia y la productividad.
 - Lograr la conformidad con las especificaciones, reducir la variabilidad y fomentar la mejora continua de los estándares.
 - Cumpliendo un papel como herramienta apta para identificar una estrategia, una estructura y una cultura organizativas que valoricen la calidad para la mejora de la posición competitiva y del desempeño.
 - Como instrumento para conducir un cambio cultural y organizativo de acuerdo con los principios de la orientación hacia la calidad total (movilización y compromiso de los empleados, mejora continua y desarrollo de las competencias de aprendizaje, cooperación interna, etc.).
- La dimensión global de la calidad incluye definir características de calidad referidas no sólo al producto o al cliente, sino también a todos los elementos del sistema del valor. El concepto de eficacia se amplía para denotar la capacidad que la empresa tiene de garantizar el equilibrio organizativo, ampliando sus obligaciones al cumplimiento de las expectativas de todos los grupos de interés relacionados con ella y cuyas contribuciones le son esenciales. La calidad total se define entonces como la creación global de valor por la organización para todos sus grupos de interés clave. El mismo ciclo que alude a las expectativas de los clientes, puede utilizarse para visualizar este concepto global de calidad, referido ahora de forma genérica al servicio esperado por aquellos grupos de interés. Como escribe Laszlo (1998), la calidad total «está basada sobre el reconocimiento

de que la dirección tiene responsabilidades sociales ante todos los *stakeholders* – propietarios, consumidores, empleados, proveedores y la sociedad–, así como también la necesidad de tener habilidad de liderazgo para motivarlos a su alrededor para compartir su visión holística del contrato social y actuar en conformidad».

La definición multidimensional de calidad total conduce a un nuevo concepto de valor como el grado de satisfacción de las expectativas de todos los grupos de interés de la organización, incluyendo a los accionistas, mejor, más rápida y más eficientemente que la competencia. Esta idea, ya anticipada por Taguchi con su concepto de calidad como coste social mínimo para la sociedad, adquiere ahora pleno sentido. La calidad total significa, pues, optimizar la creación de valor para todos los grupos de interés, como indica la Figura 3, donde se amplía la calidad a realizar para responder a la calidad demandada tanto por los clientes como por la sociedad y por otros agentes internos a la organización. La calidad total persigue no sólo la satisfacción plena de los clientes, que puede ser socialmente insostenible, ni tampoco únicamente la satisfacción plena de otros grupos de interés internos y externos, que puede ser económicamente insostenible, sino la satisfacción social plena de todas las partes interesadas.

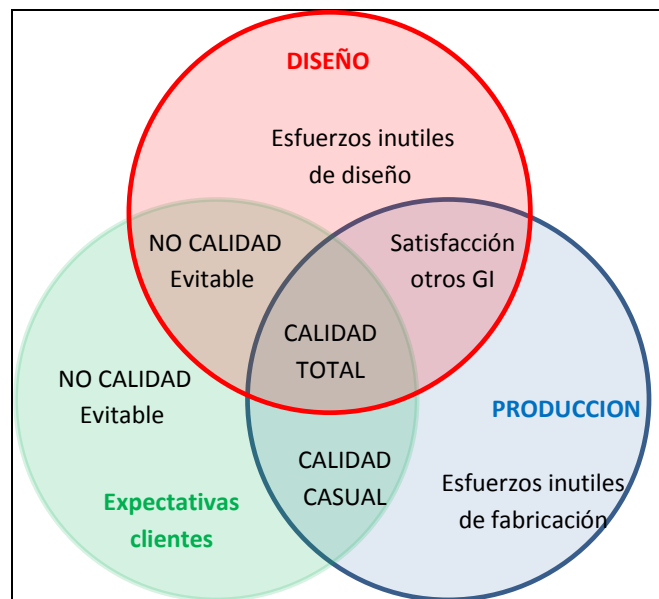


Figura 3. Concepto de calidad total como satisfacción de expectativas y creación de valor

1.2. La gestión de calidad

El desarrollo de la gestión de la calidad ha ocupado prácticamente todo el siglo XX, comprendiendo aportaciones fragmentadas y paralelas desde disciplinas diversas como la Ingeniería, la gestión de los recursos humanos, la dirección de producción, la estadística, la estrategia, etc., cada una de las cuales han aportado conocimientos aisladamente. La consolidación de una visión global se ha alcanzado tarde, con la integración de todas estas aportaciones.

La historia del movimiento por la calidad ha permitido identificar varias generaciones dentro de la literatura, con diferencias notables en su concepto de gestión de la calidad. Frente al error reduccionista de pensar en la gestión de la calidad como un único enfoque, la calidad se puede controlar y gestionar de modos muy diferentes, que han ido emanando y yuxtaponiéndose a los largo de la historia basándose en distintos conceptos de calidad. Estos enfoques han ido adecuándose a las nuevas concepciones de calidad, tanto en la determinación de las variables a incluir como de las relaciones existentes entre ellas, las condiciones y la filosofía para su introducción.

Pese a la prolífica literatura existente, las diferencias y relaciones entre los diferentes enfoques no están suficientemente perfiladas; un análisis de estas diferencias se encuentra en Filippini (1997), Ghobadian y Sellar (1996), Reeves y Bednar (1994), Maxwell (1994), Lascelles y Dale (1988) y Garvin (1987). La complejidad ha sido además atizada con los procesos de reforma de todos los modelos existentes, entre ellos las normas ISO 9000:2000.

Consecuentemente, no se dispone de una definición cabal y comúnmente aceptada de lo que se entiende por gestión de la calidad, por lo que se utiliza una variedad de etiquetas o denominaciones para el mismo concepto (Xu, 1999).

Las definiciones que la literatura ofrece sobre gestión de la calidad, así como los instrumentos que se han elaborado para su operativización y medida, presentan deficiencias importantes (Camisón, 2010):

- Se olvida que la gestión de la calidad es un concepto complejo y abstracto (Fayas, 1995), esto es, un constructo inobservable, en absoluto fácil de conceptuar y medir si no es a través de otras variables directamente observables aunque sólo sea a través de percepciones.
- En segundo lugar, muchas definiciones adoptan una conceptualización parcial de la gestión de la calidad. Sigue existiendo una importante incertidumbre sobre cómo poner en práctica los enfoques de gestión de la calidad, sin que se conozcan con seguridad los principios, las prácticas y las técnicas para su desarrollo óptimo (Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995; Greene, 1993). Cada autor selecciona los elementos que considera importantes, omitiendo frecuentemente otros que también definen el contenido de un enfoque de gestión de la calidad actualmente. Casi todos los instrumentos de medida previos parten de un concepto de gestión de la calidad centrado en las prácticas y las técnicas. Por otro lado, las iniciativas de calidad implantadas por las organizaciones son fragmentadas y poco sistemáticas (Cole, 1993; Schaffer y Thomson, 1992). Un concepto teórico amplio de Gestión de la Calidad debe partir de su naturaleza multidimensional (Camisón, 1998).
- Además, muchas definiciones presentan deficiencias en su operativización. Aunque algunos trabajos definen el constructo multidimensionalmente, luego lo operativizan con una única dimensión o como un constructo multidimensional indeterminado. Una definición multidimensional rigurosa exige explicar las relaciones que vinculan el concepto de gestión de la calidad y sus dimensiones (Law, Wonk y Mobley, 1998).

Para superar estos problemas, podemos conceptuar la gestión de la calidad como un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de gestión de la calidad se distingue por tres dimensiones.

1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
2. Las prácticas y actividades que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

Esta distinción entre principios y prácticas se apoya en un número suficiente de aportaciones (Oakland, 2000; Breiter y Blommquist, 1998; Wilkinson *et al.*, 1998; Lau y Anderson, 1998; Boaden, 1997; Harrington y Akehurst, 1996; Powell, 1995; Watson y Korukonda, 1995; Hill y Wilkinson, 1995; Sitkin, Suthleen y Schroeder, 1994; Dean y Bowen, 1994; Saunders y Preston, 1994; Spencer, 1994; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Kanji y Asher, 1993; Dotchin y Oakland, 1992). Savolainen (2000) apoya esta distinción, distinguiendo dos niveles para la investigación de la Gestión de la Calidad en una organización: un nivel abstracto o de las ideas (correspondiente a los principios) y un nivel práctico y perceptible (relativo a las prácticas). Sin embargo, a la hora de medir ambos aspectos, los instrumentos elaborados los confunden y entremezclan, incluso reconociendo de modo explícito la existencia de distintas dimensiones dentro del contenido de la TQM (Kannan *et al.*, 1999; Leal, 1997; Powell, 1995; Waldman, 1994).

1.2.1. Las 10 etapas de la gestión de calidad

Al igual que los sistemas de dirección han ido evolucionando con los cambios del entorno y de los problemas organizativos, la investigación y la práctica en calidad han ido progresando para superar la progresiva insatisfacción con anteriores enfoques gerenciales originada por la transformación de la naturaleza de los retos directivos. La revisión de la historia del movimiento por la calidad permite identificar 10 aproximaciones distintas (Figura 4). Garvin (1984) ha distinguido solamente cinco etapas en la historia de la calidad: trascendental, basada en el producto, basada en el proceso, orientada al cliente y basada en el valor.

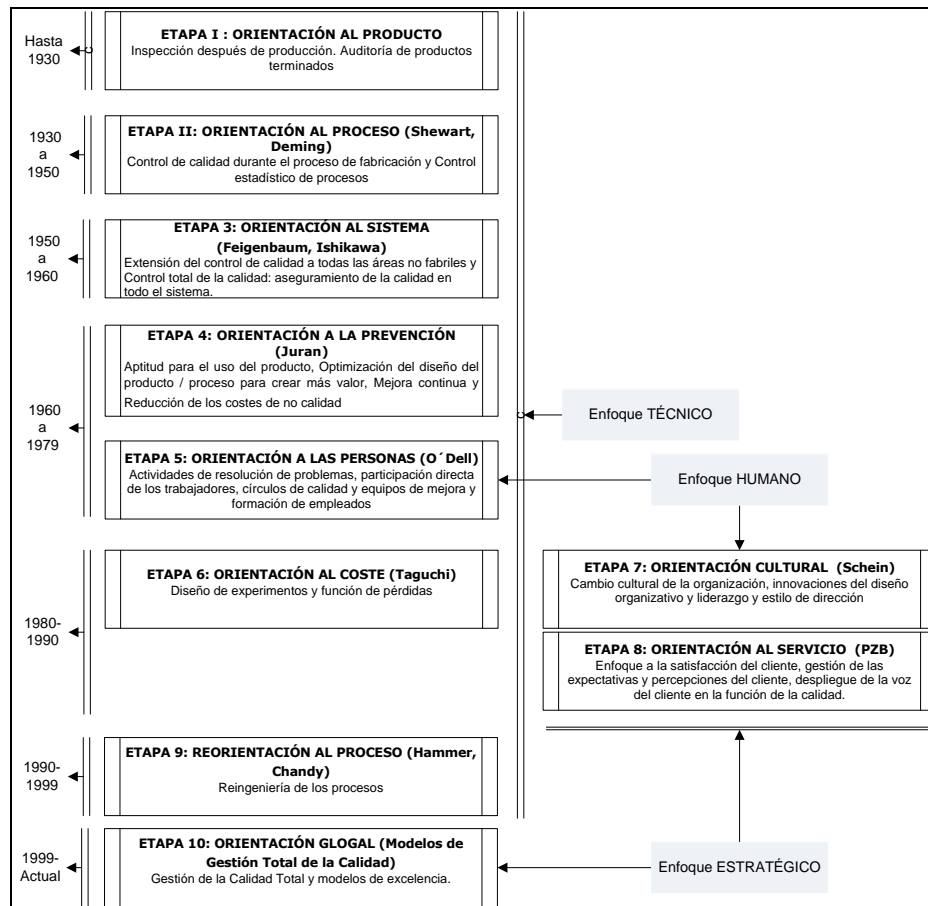


Figura 4. Evolución de la gestión de la calidad

En un trabajo posterior (Garvin, 1988), habla de cuatro etapas: inspección, control estadístico de la calidad, aseguramiento de la calidad y la calidad como estrategia competitiva. Ishikawa (1954) menciona tres avances: la inspección, el control estadístico de procesos y el control de calidad total. Dale (2003) y James (1997) distinguen cuatro eras: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total. Para Greene (1993), la sucesión de etapas arranca en la orientación hacia el control de productos/procesos, prosigue con el enfoque humano (basado en la implicación interdepartamental, la comprensión del cliente y la formación), hasta llegar finalmente al modelo de aprendizaje y cambio cultural.

Estas etapas pueden leerse también como los diferentes peldaños que debe recorrer toda empresa comprometida en la búsqueda de la mejora de la calidad. No todas estas etapas han dado lugar a conceptos de calidad y enfoques de gestión de la calidad diferenciados, que han sido más bien fruto de la acumulación de conocimientos en varias de ellas.

La evolución no muestra una secuencia cronológica lineal, sino que, por el contrario, las generaciones se superponen en el tiempo, al recoger las diferentes aportaciones y dinámicas que ha tenido la gestión de la calidad en distintos países. Tampoco indica puntos de ruptura radical, siendo frecuente la coexistencia de diversas etapas en un cierto momento histórico, así como la aplicación en una empresa de modo simultáneo de diferentes orientaciones, hasta que en un proceso acumulativo se integran armoniosamente absorbiendo las aportaciones no contradictorias de las fases previas. Sin embargo, la transición de una a otra etapa ha implicado siempre cambios significativos.

Es importante observar que la secuencia evolutiva representada en la Figura 4 está guiada por la tendencia hacia el desarrollo de visiones más proactivas, estratégicas y globales. Según vamos bajando por el gráfico, el énfasis en la visión de la gestión de la calidad se hace más proactivo, enfocándose hacia la prevención y la planificación, frente a la perspectiva reactiva ligada a la detección y corrección de errores; más estratégico, por preocuparse por la creación de valor y no por aspectos tácticos de las operaciones; y más global, por comprender no sólo el sistema empresa sino todo el sistema de valor.

Las 10 etapas de la gestión de la calidad se pueden agrupar en tres enfoques diferentes. Podemos denominar a estas tres aproximaciones como el enfoque técnico, el enfoque humano y el enfoque estratégico de la gestión de la calidad. En realidad, las primeras fases del enfoque técnico, como la orientación al producto y al proceso, no debieran considerarse aproximaciones de gestión de la calidad, pues se centran en resolver problemas operativos mediante la inspección y el control estadístico de la calidad, con una escasa participación de la dirección.

El enfoque técnico agrupa una serie de etapas en el desarrollo del control de calidad, que comparten la preocupación por la eficiencia de los productos y los procesos de la empresa. La importancia del enfoque técnico ha sido notable, como indica el hecho de ser la visión de calidad predominante en Occidente hasta la década de 1970. No obstante, dicha perspectiva ha sufrido una transformación importante, que le ha permitido mantener su vigencia durante todo este tiempo. El control de calidad nace en Estados Unidos durante las dos primeras décadas del siglo XX, bajo el empuje de las necesidades de estandarización e intercambiabilidad que crea el modelo de producción en serie. La implantación de sistemas de inspección y auditoría orientados al producto terminado pronto cedió lugar al control estadístico de la calidad (CEC) y al control estadístico de procesos (CEP), con las aportaciones pioneras de Shewart en los años 20, posteriormente perfeccionadas por Deming. El siguiente avance se produce con la ampliación desde sistemas de inspección y control hasta sistemas de prevención, incorporando la calidad al diseño de los productos y procesos, siendo aquí Juran la figura estelar.

Un nuevo paso se alcanza con la expansión de la preocupación por productos y procesos al conjunto del sistema. Este concepto de calidad, que busca su aseguramiento en todos los departamentos y procesos de la organización, fue calificado por Feigenbaum en la década de 1950 como control de calidad total (CCT, *total quality control*). Crosby coloca la última pieza del enfoque técnico desde el prisma estadounidense, añadiendo la orientación económica hacia el coste. El enfoque técnico norteamericano alcanza su madurez en los años 60. Su desarrollo y perfeccionamiento posterior se produce en Japón por Ishikawa, Taguchi, Ohno y Shingo, entre muchos otros, durante los dos siguientes decenios.

La aproximación técnica recoge, pues, tanto el concepto de empresa orientada al cumplimiento de las especificaciones basado en Taylor, Gilbreth y Ford, como la concepción estadística de Deming, la visión estadística de Taguchi y la perspectiva de aptitud para el uso de Juran. Su fuente básica de ideas ha sido la ingeniería y disciplinas cuantitativas como la estadística. Esta orientación técnica de la calidad ha llegado en muchas ocasiones a confundir la calidad con las técnicas y herramientas utilizadas para su alcance. El enfoque técnico de calidad sólo tiene en cuenta la perspectiva de quien fabrica el producto. Adopta, pues, una perspectiva interna orientada a la mejora de la eficiencia, tanto en la definición de la calidad como en la conformación del sistema para su control y gestión. Las necesidades y expectativas de los clientes, así como las dimensiones humana y cultural de la organización, desempeñan aquí un papel secundario pese a que, desde Juran hasta Ishikawa, todos los autores de referencia hablan de satisfacción del cliente.

Las empresas que han gestionado la calidad desde enfoques técnicos la han medido a través de la acción sobre características «objetivas», que son normalmente controladas con indicadores operativos y cuantificables procedentes de información interna a la empresa, como productos rechazados, tiempo de preparación de máquinas, número de averías o número de reclamaciones. Este tipo de medidas internas se caracterizan por que son determinadas y calculadas por las personas de la organización (Bolton y Drew, 1994).

Las dudas sobre la aproximación básicamente estadística y orientada hacia la mejora de la eficiencia interna del enfoque técnico empezaron a cimentarse en los años 60. Las dos décadas posteriores a la segunda guerra mundial contemplaron una situación de mercados de vendedores (Chandler, 1977), en los cuales la demanda era persistentemente superior a la oferta. En un escenario donde toda la producción era vendida, parecía razonable enfocar los esfuerzos en calidad hacia la eficiencia interna. Mas la década de 1960 es el inicio de un cambio profundo en la naturaleza de los mercados. El crecimiento del nivel de vida y de la madurez de las economías avanzadas conduce a un nuevo escenario de mercados de compradores, donde el exceso de oferta obliga a esfuerzos nuevos para atraer, satisfacer y fidelizar a la demanda.

En un primer momento, el movimiento por la calidad reacciona acentuando la orientación hacia la reducción de costes. El sistema de Crosby es quizás el mejor ejemplo de una nueva orientación hacia el coste, que intenta tratar los problemas de la calidad con el lenguaje que la dirección mejor entiende: el dinero. Su concepto de costes de no calidad, ya explícito en los sistemas de Juran y Feigenbaum, constituye la inspiración de su famoso lema *Quality is free*. La definición de la función de pérdida de calidad de Taguchi es otra contribución relevante en la misma dirección. Pero, además, Crosby empieza a apuntar que la motivación del factor humano es esencial para prevenir los defectos y mejorar la calidad. Sin embargo, estos avances no dejan de compartir la preocupación por la eficiencia y de definir y gestionar la calidad mayoritariamente desde una óptica interna.

Además, la década de 1970 queda marcada por la creciente competencia internacional de las empresas japonesas en ciertas industrias, que conducen a su irrupción en los mercados desarrollados. En particular, cabe recordar el shock que supuso apreciar la gran superioridad en calidad de los productos japoneses en sectores como el automóvil, la televisión o el aire acondicionado. La observación de la creciente brecha de calidad entre la industria japonesa y la industria occidental despertó el interés de las empresas occidentales, que se desplazaron a Japón en misiones de estudio sobre sus prácticas de gestión de la calidad.

La investigación de la experiencia japonesa concienció a la empresa occidental de las importantes ineficiencias provocadas por el enfoque técnico de la calidad, incluso en su última versión o control total de la calidad. El enfoque japonés de gestión de la calidad se basa en la orientación al sistema y a la prevención ya implícita al control total de la calidad, pero las diferencias son profundas en la orientación hacia el cliente, la gestión de los productos y de los procesos, abriendo el conocimiento de nuevas experiencias en la gestión de los recursos humanos.

Por un lado, se sigue investigando la aplicación de las técnicas de ingeniería a los procesos para la mejora de calidad. La orientación hacia la prevención no se detuvo en las aportaciones norteamericanas, sino que de la mano de los trabajos de figuras emblemáticas como Ishikawa, Taguchi, Imai y Shingo, entró en una nueva era, en la cual la optimización del diseño del producto y del proceso fue mejorada con técnicas como el diseño estadístico de experimentos. Por otro lado, la perspectiva interna empezó a completarse con una mayor atención a la dimensión externa. La búsqueda de nuevos mercados por la empresa japonesa tuvo uno de sus pilares en el énfasis sobre la satisfacción del cliente a través de la mejora continua de la calidad. El concepto de control de calidad en toda la empresa (CWQC, company-wide quality control) de Ishikawa (1954) ejemplifica el enfoque japonés de gestión de la calidad aplicado en Japón desde mediados de los años 50, y que en su versión más desarrollada ha perdurado hasta nuestros días como el enfoque de referencia en dicho país.

La difusión de este enfoque en Occidente fue lenta, y en ocasiones conflictiva. La insistencia de la dirección occidental por introducir grandes cambios perdura en técnicas como la reingeniería de procesos de Hammer y Champy, entendida como la reestructuración radical de los procesos de una compañía. Buena parte de la etapa de reorientación al proceso supuso una ruptura con la filosofía japonesa de gestión de la calidad basada en la mejora continua, que subyacía en toda la historia del enfoque técnico. No cabe duda de que aquí subyacen las distintas filosofías de dirección entre la empresa occidental y la empresa japonesa, mucho más volcada la primera hacia la creación de valor a corto plazo ante un sistema de evaluación del desempeño gerencial basado en indicadores económico-financieros. No obstante, otras innovaciones amañadas durante esta fase, como el sistema Six-Sigma desarrollado por Mikel Harry, prosiguen la orientación de mejora continua del enfoque japonés.

El enfoque humano de la gestión de la calidad surge en Japón posteriormente y como reacción al enfoque técnico. El propio Ishikawa (1954) sienta las bases del enfoque humano. Su reflexión parte de la convicción de que el control de calidad es una disciplina distinta a la ingeniería, pues al hablar de

problemas de dirección no puede ser insensible a las diferencias culturales y al factor humano. Esta era tiene como pilar convertir a los trabajadores en el eje del proceso de gestión y mejora de la calidad, actuando sobre su forma de pensar, incrementando su participación en la resolución de problemas, e invirtiendo en su formación. La aplicación de las ciencias del comportamiento a la dirección de empresas ha contribuido en buena medida a esta ruptura. «Estos dos enfoques —el técnico y el humano— se enfrentan durante los años setenta y parte de los ochenta: es la época de los malentendidos entre los ingenieros de bata blanca y los psicólogos» (Debaig y Huete, 1992).

Los resultados obtenidos por las experiencias de la introducción de círculos de calidad, como exponente modélico de los enfoques humanos de gestión de la calidad, han sido espectaculares en Japón. En cambio, en Occidente su desempeño ha sido poco alentador en términos generales y salvo excepciones. Su implantación ha generado numerosos problemas, la mayor parte de los cuales se derivan del hecho de introducir dichos programas de forma aislada en empresas donde no existían arraigadas una cultura, una estructura y una dirección propicias para su desarrollo y buen funcionamiento. La séptima etapa marcada por la orientación cultural irrumpe en los años 80, destacando la necesidad del cambio cultural, del rediseño de la estructura organizativa y del liderazgo de la dirección para avanzar hacia modelos más eficaces de gestión de la calidad adaptados al contexto de cada organización.

Durante las décadas de 1970-80, el entorno plantea nuevas amenazas y oportunidades. Entre los retos más importantes destacan la globalización de la economía, la aceleración del cambio tecnológico, el crecimiento de la rivalidad entre la competencia instalada y una mayor presión de la competencia internacional, una transformación de la demanda cada vez más segmentada, experimentada y exigente, el deseo por parte de los consumidores de productos y servicios con mayores niveles de calidad, y el enriquecimiento del proceso de decisión de compra con nuevos factores como el respeto medioambiental que introducen a nuevos grupos de interés en la cuestión. Por citar sólo algún dato, el informe del Observador Cetelem 2005, que toma como base 12 países europeos incluido España, evidencia que los consumidores europeos (así como los hispanos) son compradores exigentes que sitúan la calidad como su principal motivación en la compra de bienes de consumo duraderos, muy por delante del precio; en su ranking de motivaciones de consumo, colocan incluso la solidaridad (definida como la preferencia por productos de empresas que respeten el medio ambiente y los derechos humanos) por delante del factor económico.

Para afrontar estos retos, se han ido desarrollando sistemas para la gestión de la calidad, que enfatizan la sustitución del concepto de «control» típico del enfoque técnico por el de «gestión». Por tanto, con un retraso de casi dos décadas desde el momento en que los mercados de vendedores empiezan a mutar en mercados de compradores, los nuevos sistemas de gestión de la calidad que comienzan a surgir incorporan una perspectiva externa o de mercado en la definición del propio concepto y de la forma de gestionarlo. Estas nuevas perspectivas, que surgen sobre todo a partir de los años 90, se encuadran en lo que hemos denominado el enfoque estratégico. El libro de Brunetti (1993) es uno de los primeros en proponer un enfoque estratégico de la gestión de la calidad, que integra dentro de la estrategia de empresa la calidad total y el enfoque de servicio al cliente.

Autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry han creado toda una nueva línea de investigación y de inquietud directiva para la mejora competitiva. En un primer momento, un conjunto de empresas líderes empiezan a prestar atención a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente. Los sistemas de gestión de la calidad del servicio orientados al consumidor se conciben como un despliegue de la función de la calidad para definir la voz del cliente en términos operativos y asegurar la satisfacción de sus necesidades y expectativas. En esta primera etapa del enfoque estratégico en la gestión de la calidad, la preocupación por la satisfacción del cliente relega a un segundo plano la obsesión por la eficiencia.

Sin embargo, pronto se hace evidente que, para hacer frente a esa serie de retos, ya no es suficiente la visión parcial de la calidad, aun con las innovaciones y mejoras introducidas en etapas previas. Se precisa ahora un concepto de calidad multidimensional y dinámico. Multidimensional porque múltiples son las necesidades y expectativas a satisfacer, y dinámico porque ambas están en continua evolución. El concepto estratégico de la calidad y de los sistemas para la gestión de la calidad parte de la obligación de considerar complementarias las perspectivas interna y externa, de modo que la mejora de la eficiencia interna no precisa sacrificar la satisfacción del cliente. El enfoque estratégico se construye como un puente entre las teorías racionalistas y humanas (Grant, Shani y Krishnan, 1994), de modo que el enfoque técnico y el enfoque humano van fundiéndose paulatinamente. Se reconoce además que, así como la perspectiva interna dio prioridad a los intereses de los accionistas, la perspectiva externa puso

por encima de todo los objetivos de los clientes. Ambas visiones han sacrificado la satisfacción de otros grupos de interés, tales como los trabajadores (que el enfoque humano empezó a poner en su lugar), el entorno local en que la empresa se localiza, las asociaciones no lucrativas que defienden derechos civiles o el medio ambiente, y la sociedad en general. Se empieza igualmente a desarrollar la conciencia de necesidad de una nueva concepción de los sistemas de Gestión de la Calidad como verdaderos sistemas de gestión. La gestión de calidad se constituye en un eje del sistema directivo, respondiendo a un esfuerzo por la búsqueda de la excelencia en todas las áreas de la dirección y la empresa. Los nuevos sistemas de gestión de la calidad reciben una contribución decisiva de la controvertida línea de pensamiento que en Occidente ha recibido la calificación de gestión de la calidad total (TQM, *Total Quality Management* en la denominación anglosajona dominante). Este último paso en la evolución de los sistemas de gestión de la calidad supone haber superado etapas previas orientadas al producto, al proceso, al sistema, al coste, a los empleados y al cliente, integrando todas estas facetas; así como compaginar la eficiencia interna con la eficacia.

Las medidas internas son válidas para la gestión y mejora de los procesos internos de la empresa, con lo que tienen gran utilidad para evaluar los programas de mejora de procesos en que se basan los modelos técnicos de calidad. Sin embargo, estas medidas tienen menor utilidad cuando pretenden introducir la «voz del cliente» como elemento orientador de la mejora de dichos procesos. En contraposición, las medidas externas se caracterizan por ser medidas que se originan a partir de información procedente no sólo de los procesos sino también de los resultados que se obtienen de ellos para todos los *stakeholders*. Las medidas externas deben ser el punto de partida para la evaluación de los enfoques estratégicos de gestión de la calidad, en tanto en cuanto éstos deben estar basados en la evaluación no sólo de los procesos y las actividades de la empresa, sino también en los efectos que estos procesos y actividades generan sobre los distintos agentes con interés en la organización, como accionistas, empleados, clientes, proveedores o entorno social.

1.2.2. Enfoques de la gestión de la calidad: clasificación y características básicas

Las clasificaciones de los enfoques para la gestión de la calidad son mayoritariamente de naturaleza discreta, y pretenden distinguir perspectivas netamente diferenciadas. Desde este punto de vista, las 10 etapas en la historia de la gestión de la calidad y los diferentes conceptos de calidad, expuestos anteriormente, han desembocado en diversos enfoques sistemáticos de gestión de la calidad.

La síntesis de sus características básicas de estos enfoques, descritos en la Tabla 2, da pie a comprobar la existencia de significativas disimilitudes en los principios que los inspiran y en las prácticas y técnicas que utilizan para su implantación. La revisión de los principios y prácticas de cada enfoque aflora puntos de vista diferenciados sobre los valores que guían la forma de pensar y comportarse de los miembros de la organización, así como sobre las prácticas y métodos a que se recurre para su puesta en marcha exitosa.

Tabla 2.
Enfoques de la calidad

ENFOQUE	Inspección	Control Estadístico de Calidad	Garantía o Aseguramiento de la calidad	Gestión de la Calidad Total (TQM)
Definición de calidad (ver 1.1)	Conformidad con las especificaciones	Conformidad con las especificaciones y uniformidad	Aptitud para el uso	Calidad Total
Centro de atención	Producto	Procesos	Clientes internos	Clientes externos y stakeholders
Naturaleza	Técnica	Estadística	Sistemática	Estratégica
Ámbito	Interno	Interno	Interno	Externo e interno
Orientación	Pasiva	Reactiva	Aseguradora	Preventiva y proactiva

Motivación	Costes de no calidad	Costes de no calidad	Certificaciones y cumplimientos de las regulaciones	Compromiso de la dirección
Objetivos	Detección	Control	Organización y coordinación	Excelencia y competitividad
Visión	Eficiencia	Eficiencia	Eficiencia	Eficacia y eficiencia
Actitud ante el cambio	Estática	Estática	Estática	Aprendizaje, creatividad e innovación
Recursos Humanos clave	Inspectores de calidad	Especialistas en calidad	Especialistas en calidad	Alta dirección y liderazgo
Organización	Sin ideas específicas	Sin ideas específicas	Especialización, formación, jerarquía, normalización, planificación y control	Desarrollo de competencias, compromiso, participación, autonomía y cooperación
Prácticas y métodos	Verificación y muestreo	Métodos estadísticos	Sistemas y programas	Planificación estratégica, prácticas directivas y organizativas y benchmarking

Fuente: Camisón (2010)

Veamos a continuación con mayor detalle el perfil de cada enfoque de gestión de la calidad en las 12 características reseñadas.

- Concepto de calidad.** El concepto de calidad subyacente a la inspección es la calidad de conformidad con unas especificaciones. El desarrollo del CEC enriquece el concepto de calidad, despejando la idea de que la conformidad debe mantenerse en el tiempo (uniformidad) antes de poderse mejorar. La GC amplía dicho concepto, uniendo la calidad de diseño y la calidad de conformidad, a fin de garantizar la aptitud para el uso y la minimización de la variabilidad. La literatura sobre gestión de la calidad del servicio aporta el concepto de calidad de servicio como una nueva dimensión de la calidad total del producto; y junto con el enfoque humano, completan las visiones anteriores insistiendo en la importancia de la satisfacción de las expectativas (de los clientes y de los empleados, respectivamente). Por último, la TQM adopta un concepto de calidad total que se preocupa tanto de la dimensión interna como de la dimensión externa, persiguiendo la creación de valor para todos los grupos de interés clave de la organización.
- Centro de atención.** Cada uno de los enfoques puede definirse por su preocupación por un aspecto diferente. El eje de la inspección y del CEC son el producto final y los procesos, respectivamente. La GC centra su atención en lograr la aptitud para el uso del producto mediante el diseño, la planificación y el control del sistema de calidad, y desarrollando procedimientos para planificar, controlar y mejorar la calidad. La TQM extiende su interés a todos los grupos de interés de la empresa, así como a la integración de la gestión de la calidad con la estrategia. Estas diferencias ilustran el proceso de ampliación de la responsabilidad organizativa, que de ceñirse a consideraciones exclusivamente económicas pasa a incluir además facetas humanas (clientes internos) y sociales (grupos de interés externos).
- Naturaleza.** Los focos de atención de cada enfoque explican ya la naturaleza de sus modelos, con un alcance bien distinto. Los dos primeros enfoques son aproximaciones tácticas, que centran su interés en la producción, si bien el CEC asume un talante estadístico por su fuerte uso de herramientas de este tipo. La GC implica a todos los procesos directos de producción, analizados desde un enfoque sistémico. La TQM asume una perspectiva estratégica, involucrando todos los procesos directos e indirectos, con singular atención a los procesos indirectos directivos y a los procesos que trascienden las fronteras organizativas e interconectan a la empresa con sus grupos de interés externos.

- **Ámbito.** Hasta el desarrollo del enfoque de gestión de la calidad del servicio, el ámbito de la calidad sigue siendo interno. Los enfoques de inspección y CEC se centran en el control operativo de la calidad de la producción. La GC centra su trabajo en el ámbito interno de la empresa, despreocupándose absolutamente del entorno. La TQM trasciende las fronteras de la organización para extenderse al sistema de valor completo y a otros grupos de interés externos claves para la empresa. Este enfoque, sin descuidar los problemas internos, extiende la función de calidad al entorno buscando su sentido para mejorar la satisfacción de los grupos de interés externos, colaborar con la dirección estratégica en la respuesta a los retos que el entorno plantea y perfeccionar las relaciones dentro del sistema de valor.
- **Orientación.** La investigación conducida por Sirota y Alper (1993) identificó como el salto básico a efectuar por las empresas, la transformación de una cultura de «detección» en una cultura de «prevención». Pero existe un segundo momento de ruptura cuando se pasa de una orientación al control a una orientación al aprendizaje (Sitkin, Sutcliffe y Schroeder, 1994). Existen, pues, enfoques preocupados por la detección de errores, frente a enfoques más preventivos, enfilados a la prevención de errores, hasta culminar en enfoques proactivos, que añaden la anticipación a la prevención. La inspección y el CEC son enfoques de control de calidad, y por ello de naturaleza reactiva; el carácter pasivo es más acentuado aún en la inspección, pues al menos el CEC da pie a utilizar la información extraída de los procesos para identificar y corregir áreas de mejora. Las empresas que adoptan un enfoque reactivo o de control entienden que la calidad (o la falta de ella) es un problema a solucionar y no desarrollan planes en este ámbito, sino que utilizan únicamente técnicas operativas para su control de forma aislada, esporádica y no planificada. La GC es un enfoque de aseguramiento que contempla la función de calidad como problemas a resolver, sin alcanzar a considerar el impacto que la mejora puede ejercer en la competitividad de la empresa. Los objetivos perseguidos para atacar los problemas de calidad son la mejora de la organización y gestión de los procesos, así como la coordinación entre los departamentos que participan en el flujo del producto desde su diseño hasta la entrega al cliente. Por último, la TQM es un enfoque proactivo, que insiste en la necesidad de adelantar los cambios de las necesidades del cliente y en los cuales la planificación y la mejora de la calidad son vistas como una oportunidad y como una fuente de ventajas competitivas sostenibles que permiten a la empresa diferenciarse de la competencia. Su objetivo es, pues, claramente estratégico: contribuir a la mejora de la posición competitiva de la empresa (Zhu y Scheuermann, 1999). La búsqueda activa de oportunidades de mejora puede llevar a revisar aspectos que no parecen problemáticos, pero que pueden hacerse mejor.
- **Motivación.** La razón de ser de la inspección y del CEC es la preocupación por los costes que acrecientan los productos defectuosos y la ineficiencia en los procesos. La GC es impulsada externamente por la necesidad de cumplir regulaciones o por la exigencia por los clientes de un certificado que acredite la calidad del producto. En cambio, la TQM es generada internamente por una dirección comprometida con liderar el proceso de mejora.
- **Objetivos.** El fin único de la inspección es la detección de errores, para descartar los productos defectuosos. El CEC amplía sus objetivos al control de las fuentes de problemas de calidad en los procesos, para actuar sobre ellos. La perspectiva sistémica de la GC pretende ante todo coordinar los procesos y organizar los procedimientos, para asegurar la calidad. A su vez, la TQM tiene como meta esencial la mejora de la competitividad.
- **Visión.** La visión que la gestión de la calidad tiene, desde la inspección hasta a GC, se puede resumir en el lema «hacer las cosas bien a la primera». La búsqueda de la conformidad con unas especificaciones implica minimizar los costes de no calidad producidos por fallos, siendo el camino seguido la estandarización de unas normas formalizadas en un sistema documentado que todos deben seguir para evitar los errores. Se trata, pues, de maximizar la eficiencia de la empresa. En cambio, la TQM está orientada hacia el logro de objetivos estratégicos que enfoquen la empresa en el mercado. Esta preocupación por la eficacia se mide por la satisfacción de los *stakeholders*, optimizando la creación de valor para todos ellos, ya sean clientes (internos y externos) como otros grupos de interés recogidos en el principio de orientación ética y social. La búsqueda de la eficacia no implica en todo caso descuidar la eficiencia.

- **Actitud ante el cambio.** Un especial relieve se concede al estudio de la actitud ante el cambio y de la importancia del aprendizaje, distinguiendo entre el carácter estático común a la inspección, el CEC y la GC y el enfoque dinámico hacia la innovación tanto radical como incremental que se desprende de la perspectiva de gestión de la calidad del servicio, y el énfasis en el aprendizaje de la TQM. Los tres primeros enfoques proponen una filosofía de gestión de la calidad básicamente estática, orientada a la conformidad con las especificaciones actualmente establecidas. El enfoque japonés introduce ya un cierto dinamismo, postulando que la empresa debe esforzarse por perseguir la mejora continua. El carácter predominantemente estático de la GT es superado por el enfoque dinámico de la TQM, que adopta como principio mollar el aprendizaje tanto adaptativo como generativo, que conduzca a mejoras bien incrementales bien radicales en todos los aspectos de la organización, buscando acrecentar más la satisfacción de los clientes y del resto de los grupos de interés. La mejora de los estándares viene ahora impulsada por el objetivo estratégico, no sólo de responder a los cambios en los gustos y necesidades de los consumidores, sino de anticiparlos proporcionando calidad latente o sorpresiva. El enfoque humano ha aportado a esta última actitud la importancia del proceso de cambio organizativo y cultural.
- **Personas clave.** Las aproximaciones a la gestión de la calidad también pueden diferenciarse según de qué niveles de la dirección sea responsabilidad. Los enfoques de inspección y CEC se centran en el control operativo de la calidad, que atañe básicamente a la supervisión del consumo de recursos, un trabajo que es competencia de la dirección de operaciones. Por ello, definen la calidad como una responsabilidad del departamento de producción, o como mucho del cuerpo de especialistas, no trascendiendo pues al nivel táctico de la dirección. En una empresa con un enfoque de la GC, la figura clave siguen siendo los especialistas de calidad, que asumen la responsabilidad sobre el sistema de aseguramiento de la calidad, siendo subsidiario el papel de la alta dirección. En cambio, los enfoques más modernos insisten en la importancia de que el departamento de marketing, de recursos humanos y la dirección general participen activamente en la gestión de la calidad. En especial, dada la introducción de una dimensión externa en la función de calidad y en cuanto que la interacción con el entorno es una responsabilidad fundamental de la alta dirección, así como el papel clave de la dirección en los procesos de cambio organizativo y cultural, estos enfoques adquieren mayor interés para los niveles estratégicos de la dirección. La aproximación hacia la calidad del servicio pone el acento en el papel que desempeñan los empleados en contacto directo con el cliente, así como el departamento comercial. El enfoque humano consolida la importancia de todos los miembros de la organización, como agentes activos de la mejora de la calidad. Por su parte, el TQM asigna responsabilidades en gestión de la calidad a todos los miembros de la organización, si bien es la dirección general quien asume el liderazgo y el compromiso principal de impulsar la calidad y de movilizar a toda la empresa. La alta dirección asume un talante de líder, fomentado a través del ejemplo y del compromiso personal la implicación del resto de los empleados, su participación y asunción de responsabilidad; estimulando la cooperación y el trabajo en equipo mediante las oportunas decisiones de diseño organizativo y gestión de los recursos humanos. La TQM es impracticable sin el compromiso y la movilización de la dirección general y del resto de los miembros de la organización. Las responsabilidades del departamento de calidad se dilatan igualmente, asumiendo nuevos roles de facilitador, coordinador y entrenador, pero por sí solo no puede implantar el enfoque.
- **Diseño organizativo y gestión de los recursos humanos.** El papel de esta función dentro de la gestión de la calidad ha sufrido cambios de raíz, y se han seguido criterios de coordinación y parámetros de diseño bien distintos (Mintzberg, 1979). El diseño organizativo y la gestión de las personas en los enfoques de inspección y CEC se basan tácitamente en las ideas de la organización científica del trabajo, aunque al estar enfocados en la producción y a un nivel táctico, no comprometen opinión sobre cómo la dirección debe actuar en este ámbito. La GC asigna a los trabajadores una única responsabilidad: hacer bien su trabajo a la primera. El diseño de los procedimientos y los puestos de trabajo se guía por la especialización y la formalización del comportamiento. Por ello, se busca seleccionarlos y formarlos a fin de que tengan las aptitudes necesarias para desempeñar eficientemente su trabajo, cumpliendo con los estándares preestablecidos. La coordinación se logra a través del establecimiento de la normalización de procesos y mediante la supervisión directa (jerarquía). En cambio, son inhabituales otros dispositivos de enlace basados en vínculos laterales distintos a la normalización de *outputs* y los sistemas de planificación y control, como los equipos de trabajo. La TQM adopta como

mecanismo de coordinación formal la normalización de habilidades, completado con la coordinación informal a través de la adaptación mutua (grupos reducidos) y la cohesión asentada en el liderazgo y en una misión y unos valores compartidos (grupos de mayor complejidad). Por ello, la dirección de recursos humanos se enfoca al desarrollo de competencias, así como a la instauración de un sistema de creencias y unos principios compartidos que incentiven la participación, el compromiso, la autonomía para la asunción de responsabilidad y la cooperación. Consecuentemente, el diseño de puestos se funda en la preparación en habilidades y en el adoctrinamiento en valores corporativos. El diseño del sistema de toma de decisiones intensifica el grado de descentralización vertical y horizontal. Los dispositivos de enlace esenciales siguen siendo los equipos de trabajo, si bien pueden añadirse otros mecanismos que refuerzan la adaptación mutua generada por los métodos anteriores. Es el caso de la definición de la dirección de calidad como puesto de enlace, ya sea sin autoridad formal pero en la encrucijada de las vías de comunicación que le permite guiarla aparte a los caminos verticales, o como directivo integrador con autoridad formal superpuesto a los otros departamentos al cual se transfiere parte del poder antes en manos de éstos para integrar sus actividades buscando optimizar el sistema global. El compromiso, la cualificación del capital humano y la cooperación interna a través del trabajo en equipo se consideran como fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

- **Prácticas y métodos.** Las prácticas y las técnicas usuales en cada enfoque dependen lógicamente de los principios a implantar. Los dos enfoques iniciales se basan en métodos estadísticos para el control de la calidad, que acabaron sustituyendo la verificación visual o absoluta por técnicas de muestreo aleatorio. Dado que en la GC el principio básico es el aseguramiento de la aptitud para el uso del producto, las prácticas fundamentales incluyen métodos técnicos (caja de herramientas) como sistemas y programas para la formalización y la estandarización de procesos, siendo el eje de actividad la documentación del sistema y la certificación de acuerdo con algunas de las normas conocidas. Los métodos de evaluación y control del desempeño en los procesos se rigen aquí por la conformidad con la norma documentada, esto es, por la ausencia de desviaciones. La caja de herramientas de la función de calidad sufre una nueva expansión con la TQM. Los nuevos métodos incluyen ahora nuevas prácticas directivas y organizativas relacionadas con la estrategia, la gestión de los recursos humanos y el aprendizaje, como la planificación estratégica de la calidad, la movilización de la organización en pos de los objetivos de calidad o sistemas de incentivos y de reconocimiento consecuentes con la cultura de calidad total. Los métodos de trabajo sobre los procesos se enriquecen con nuevas técnicas como la reingeniería de procesos. Además, se agrega un buen número de técnicas de obtención de información externa, sobre aspectos como las necesidades y la satisfacción de los clientes, o las mejores prácticas de los competidores (*benchmarking*).

1.3. El Deporte

Desde la más remota antigüedad, el hombre ha venido desarrollando en las diferentes sociedades y culturas, prácticas físicas que pueden equivaler al concepto actual de **deporte**, aunque su aceptación como un hábito social nunca estuvo tan naturalizado y aceptado como en la actualidad (Gálvez, 2011). Estas actividades físicas han cambiado en función del tiempo, del espacio y de las condiciones socioeconómicas y culturales (Mandell, 1986), practicándose con diferentes objetivos y motivaciones, pese a que las referencias históricas no reflejan con exactitud la verdadera implantación social de las mismas (Real, 1991).

El deporte en el siglo XXI se ha caracterizado por la pérdida de cohesión de las prácticas en torno al concepto generado en el siglo XIX y comienzo del XX (Sanchís, 2003). Su transformación, desde la práctica que interesaba a unos pocos privilegiados hasta la actividad que forma parte de la vida de la gran mayoría de las personas, ha revolucionado su significación social.

El deporte actualmente se desarrolla como una actividad que resulta muy imprecisa y difícil de acotar. Aparecen con gran frecuencia nuevas modalidades de práctica deportiva y las tendencias de transformación referidas tanto a las estructuras deportivas como a las distintas modalidades de práctica no son casuales, sino que responden a cambios surgidos de naturaleza estructural, es decir, cambios demográficos, de estilos de vida, de estructura de la población, etc., lo que hacen concebir la definición de deporte como sistema abierto (Heinemann, 1991), donde la transformación tanto de la oferta como de la demanda lo convierten en una actividad heterogénea.

Podemos considerar que la transformación más relevante del deporte tradicional en el siglo XXI ha sido su diversificación, pasando de ser un sistema autónomo con actividades regladas a convertirse en un concepto muy diferente, entendido como algo abierto a cualquier tipo de actividad y estrechamente conectado a otros sistemas como el socioeconómico, el educativo, el político, etc. (Gálvez, 2011). El deporte tradicionalmente podía considerarse como una unidad homogénea y una entidad autónoma, con metas y objetivos claramente definidos en el ámbito de las diferentes reglamentaciones deportivas donde el objetivo era siempre conseguir ciertos logros, metas o marcas (Puig y Heinemann, 1991). Por el contrario, en la concepción del deporte contemporáneo no existe un modelo que aúne todas sus características principales debido principalmente a su continuo dinamismo. De esta forma, podemos considerar que el deporte se ha democratizado socialmente, en el sentido de que ya no es un privilegio de una minoría (Uña, Hernández y Prado, 2004) y la base social de la práctica deportiva ha cambiado totalmente.

De esta forma, las numerosas transformaciones que ha sufrido la sociedad en los últimos siglos y décadas han desembocado en un cambio de los hábitos deportivos tanto de los deportistas como de sus gestores, sobre todo si se tienen en cuenta las nuevas tendencias surgidas en los últimos años que se practican de forma no institucionalizada, así como también en la aparición de nuevos valores del deporte que hasta mediados de siglo hubieran parecido utópicos; así encontramos lo económico, lo social, lo educativo, lo saludable, etc. (Sanchís, 2003). Los nuevos modelos deportivos recogen ya tendencias de seguridad, calidad, salud, diversión, entretenimiento, bienestar, cuidado de la imagen, contacto con la naturaleza, etc., con lo que las tipologías del deporte conocidas también se han diversificado en los últimos años.

Ha aparecido, por tanto, un cambio en las estructuras organizativas en todos los niveles del deporte, generado por los cambios en el modelo deportivo tradicional (Puig y Heinemann, 1991). Estos cambios en el perfil del "cliente deportivo" suponen una adaptación y adecuación, por parte de las organizaciones del ámbito deportivo, que den respuesta a las expectativas, necesidades y demandas del sector. Gallardo (2006) considera necesario un estudio de necesidades y expectativas, para poder dar respuesta a los nuevos clientes de estas organizaciones y un compromiso total con la excelencia en la gestión y la implantación de metodologías de mejora continua que también han funcionado en organizaciones de otro ámbito de negocio. No va a ser posible pues lograr resultados excelentes sin un liderazgo eficaz y adaptado a cada una de las situaciones cambiantes en las que se encuentran las organizaciones, sin una planificación estratégica eficiente, procesos, recursos, alianzas estratégicas, etc.

A este hecho que también debemos sumar a los grandes cambios en el ámbito deportivo es el movimiento asociativo. En un principio, la práctica de deporte se articulaba en torno al sistema tradicional de clubes privados y federaciones deportivas, con una clara orientación a la competición y a los resultados competitivos. Sin embargo, hoy en día la forma de referencia de practicar deporte ha cambiado en nuestra sociedad de manera importante, y se ha articulado en torno a ofertas distintas al ámbito federativo o bien de forma libre (París y Hernando, 2004). La cultura organizativa ya no es homogénea sino que se muestra muy diversificada, cada asociación ha generado una cultura propia mediante la cual es distinguida y se distingue de las demás.

Estas nuevas formas de práctica deportiva vienen en parte determinadas por un aumento significativo del tiempo libre en el día a día de las personas. Esto ha dado lugar a un auge sin precedentes en la oferta de formas e intensidad de ocio, que ha causado que se facilite una dotación económica, educativa y de infraestructura material y personal para acceder a dicha oferta, por lo que el ocio adquiere una centralidad semejante a la del trabajo, y con una dedicación creciente en tiempo y dinero (Rivadeneira, 2001).

Este aumento de tiempo libre unido con la diversa oferta de ocio destinada a actividades deportivas, han sido los principales de que los estilos de vida de las personas sean tan diversos e incluir multitud de hábitos, entre los que destacan los vinculados al ámbito del deporte. Mestre (2002) argumenta que la evolución que ha experimentado la concepción del deporte se concreta en que se ha pasado de una situación de voluntarismo a una exigencia social que precisa fórmulas óptimas de gestión.

Como consecuencia a toda esta creciente demanda en el ámbito deportivo, se ha generado en los últimos años una dinámica expansionista por parte de las distintas administraciones y empresas privadas en cuanto a la aportación de recursos y medios, no sólo económicos, sino también humanos, formativos, de equipamiento, de actividades, etc. La tendencia dominante en los últimos años de organizar macro eventos deportivos y construir instalaciones deportivas desproporcionadas conforme a la demanda existente debe dejar paso a la aplicación de estrategias para el ajuste de los servicios deportivos que se ofrecen. Por tanto, es de vital importancia orientar los objetivos de excelencia deportiva hacia una gestión eficaz de la calidad en los mismos y aumentar la satisfacción de los deportistas y usuarios (Morales Sánchez y Correal, 2003).

Por último, en el ámbito del deporte en la administración pública, De la Plata (2001) refleja la transformación sufrida en especial en la promoción del deporte, pasando de una actuación rígida que no entendía que existiesen tipos de deporte y en donde los intereses políticos dictaminaron el apoyo ferviente al deporte y su rendimiento, a la situación actual donde parece que el único deporte aceptable es el deporte para todos.

1.3.1. El Cliente del Deporte

La importancia que representa la actividad deportiva y el deporte en general en la sociedad actual y su consecuencia tanto social como personal han derivado en una gran preocupación por la búsqueda de la excelencia en las actividades y los servicios deportivos como forma de satisfacer a deportistas y usuarios cuyas expectativas están en continuo aumento y su exigencia se presenta más patente.

La gran velocidad con la que se producen estos cambios tanto en las formas de práctica deportiva como en el comportamiento de los deportistas y en los responsables de la gestión deportiva, está provocando una profunda necesidad de adaptación a la hora de buscar soluciones para adecuar una oferta de actividades y servicios deportivos a las necesidades de los deportistas y usuarios de las mismas (Gálvez, 2011). De esta forma, la gestión del deporte se presenta como un concepto que puede resultar confuso debido a la gran variedad de actuaciones que la integra, así como de elementos (Molina y Castillo, 2009) por lo que las soluciones abogan por nuevas estrategias de gestión y excelencia orientadas a la consecución de estándares de calidad, que sean capaces de dar respuesta a las expectativas existentes con altos niveles de satisfacción, y que sean capaces a su vez de mejorar los resultados y rendimiento, en especial desde un punto de vista deportivo.

El comportamiento de los deportistas y usuarios de actividades y servicios deportivos se ha reformado al mismo tiempo que se ha modificado el movimiento deportivo. A finales del siglo XX, los practicantes de la actividad física y el deporte quedaban satisfechos simplemente con disponer de un espacio donde practicar su deporte favorito y eventos en los que pudiesen divertirse, en unas condiciones que hoy se podrían considerar como básicas y en algunos casos, inaceptables (Gálvez, 2011).

Pero actualmente se ha creado una cultura de la calidad y excelencia en todos los ámbitos de la vida y se exigen parámetros determinados de calidad y excelencia para que esta práctica sea satisfactoria (seguridad, variedad de instalaciones y servicios, mantenimiento, limpieza, profesionalidad, formación y capacitación de los recursos humanos, seguridad, confort en las instalaciones, etc.) (Gallardo, 2006). Esta nueva madurez del deportista le hace exigir tanto el cumplimiento de todos los requisitos deportivos y de seguridad como una gestión eficiente de todos los recursos, procesos y servicios que utiliza. Un cambio que convierte al deportista en un "verdadero cliente" del deporte, al que debemos satisfacer y debemos poner todos los medios necesarios para cubrir sus expectativas y necesidades. Un cliente que posee la capacidad de evaluar la gestión y los resultados del servicio que está recibiendo y de elegir participar en aquellos eventos deportivos y utilizar aquellas instalaciones deportivas que son realmente excelentes.

Así pues, y como ya hemos visto en los apartados anteriores, la consecución de actividades y servicios de calidad en todos los ámbitos y en concreto en el ámbito deportivo se ha convertido en uno de los medios más importantes con los que cuenta una organización para conseguir una diferenciación en un mercado altamente competitivo, ya que se considera determinante para el éxito y el logro de resultados. De aquí se deriva la importancia de conseguir una excelencia en la gestión de todos los servicios deportivos de forma eficaz y eficiente, a través de adecuados programas de excelencia deportiva, de la optimización en la relación entre deportistas, usuarios, otros grupos de interés y de la propia organización, y consiguiendo una adecuación y funcionalidad en el diseño, construcción y gestión de los espacios donde se desarrolla la práctica deportiva.

En la situación en la que se encuentra el nivel de gestión del deporte actual, resulta imprescindible que las organizaciones deportivas atiendan las necesidades físicas, psicológicas y sociales de los deportistas y otros grupos de interés cuyas demandas se tornan más exigentes y experimentadas. Los “clientes del deporte” actuales demandan ocupar su ocio y tiempo libre con nuevas actividades, nuevas instalaciones, nuevos equipamientos, una gestión excelente, etc. y todo ello con una calidad que han de considerar razonable para seguir practicándolo de manera regular (Dorado, 2006).

Criterios de calidad en el servicio, seguridad, capacitación y profesionalidad, eficacia y rentabilidad económica han desbancado anteriores criterios puramente de resultados y de rendimiento deportivos basados, casi únicamente, en los resultados y, subsidiariamente, en los valores, intrínsecos para la persona, al practicar deporte.

Capítulo 2

OBJETIVOS

Capítulo 2

OBJETIVOS

De acuerdo con lo expuesto anteriormente en el capítulo primero, el objetivo fundamental del presente trabajo de investigación es desarrollar un modelo de gestión de la calidad total que permita la evaluación del nivel de excelencia deportiva de las organizaciones vinculadas al ámbito del deporte (asociaciones deportivas, federaciones, ligas profesionales, clubes deportivos, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo, etc.).

Para ello, se ha estructurado el estudio en tres fases, cada una de las cuales presenta unos objetivos específicos y una metodología propia.

En primer lugar se aborda el concepto de Gestión de la Calidad Total (TQM) y su aplicación al ámbito deportivo. Se realiza un estudio exhaustivo del concepto TQM, su evolución a lo largo del tiempo, sus beneficios y principales barreras y las particularidades de la aplicación de los principales principios de la TQM a las empresas del ámbito del deporte.

A continuación se realiza un estudio sobre cómo evaluar la calidad de instalaciones y eventos deportivos desde el punto de vista de los deportistas y usuario de los mismos. Este estudio permite conocer cuáles son las variables que definen la excelencia de las actividades y servicios deportivos, así como la calidad de las instalaciones y materiales deportivos que en ellos se utilizan. Finalmente, la investigación permite diseñar una herramienta que dota a las organizaciones del ámbito deportivo de metodologías de evaluación de su calidad desde el punto de vista del deportista tanto profesional como amateur.

En la última fase se plantea como objetivo diseñar un modelo de excelencia deportiva que permita a las organizaciones conocer su situación real con respecto a los principios fundamentales de la excelencia deportiva, identificando sus principales puntos fuertes y áreas de mejora.

Finalmente es importante señalar que el objetivo general planteado deriva en tres actuaciones concretas:

1. Diseño de una herramienta de evaluación de la calidad de deportistas y usuarios de instalaciones y eventos deportivos: DEPQUAL.
2. Diseño del modelo de excelencia deportiva: MEXD.
3. Elaboración de cuestionarios de evaluación de la excelencia deportiva para:
 - Instalaciones y complejos deportivos.
 - Eventos deportivos.
 - Material y equipamiento deportivo.
 - Gestión de organizaciones del ámbito del deporte.

Para terminar, debe remarcarse el carácter marcadamente práctico de los objetivos propuestos. Se pretende realizar una propuesta de modernización de cualquier organización del ámbito del deporte mediante el diseño de herramientas de sencilla utilización, que permitan a dichas organizaciones mejorar su competitividad a través de una gestión basada en la calidad, la mejora continua y la creatividad.

2.1. Contenido de la memoria

Esta memoria está organizada en dos partes. En la primera parte, constituida por los capítulos 1 y 2, se expone el problema que ha generado la investigación formulando a continuación los objetivos propuestos.

En el capítulo 3 se analizan los antecedentes bibliográficos relativos al problema a investigar. En primer lugar se expone de forma general el problema de la calidad, la gestión de la calidad y la gestión del deporte. Se analiza en profundidad cual ha sido el proceso de diseño e implantación de sistemas de gestión de la calidad total (TQM) en el ámbito empresarial, cuáles han sido los beneficios obtenidos y las principales barreras con las que se han encontrado, para posteriormente, analizar cuál ha sido el modo en el que se ha actuado en este campo en las organizaciones del ámbito deportivo.

Conforme a la justificación y los objetivos expuestos en los capítulos 1 y 2 respectivamente, y después de la revisión sobre los antecedentes a la investigación (capítulo 3), este trabajo se estructura a partir de aquí en 2 capítulos que constituyen la segunda parte de la memoria de la forma que se expone a continuación:

- En el capítulo 4 se estudian las variables que caracterizan la calidad de eventos e instalaciones deportivas desde el punto de vista del deportista y del usuario de las mismas mediante una nueva herramienta llamada DEPQUAL. Para finalizar este capítulo se realiza un estudio sobre las diferencias al percibir la calidad en función del tipo de deportista: amateur o profesional. Las principales conclusiones de este capítulo y del capítulo 3 se utilizan en el capítulo siguiente.
- En el capítulo 5 se desarrolla el modelo de excelencia deportiva MEXD, así como los 4 tipos de cuestionarios de autoevaluación propuestos para identificar el nivel de excelencia deportiva de las organizaciones del ámbito del deporte.

Finalmente, en el capítulo 6, se formulan las conclusiones generales, aunque en cada uno de los capítulos se ha realizado una exposición más detallada de las conclusiones más relevantes de cada una de las etapas del estudio.

Capítulo 3
ANTECEDENTES

Capítulo 3

ANTECEDENTES

Como se ha visto en la introducción del presente documento, la mejora de la calidad es un compromiso a largo plazo con la mejora continua en todos los aspectos del proceso de producción o prestación del servicio de una organización. El mercado competitivo de hoy, en casi todas las categorías de productos y servicios, se caracteriza por cambios acelerados, por la innovación, y por la gran cantidad de nueva información. El cambio de las necesidades de los clientes alimenta en gran parte la rápida evolución de los mercados. La mayoría de las organizaciones que han sido exitosas con sus esfuerzos de mejora de la calidad han adoptado un enfoque integrado comúnmente conocido como gestión de la calidad total (TQM).

TQM abarca a un conjunto amplio de metodologías de gestión y control de procesos diseñados para enfocar a una organización y sus empleados a realizar el mejor trabajo posible de manera que suministren productos y/o servicios que satisfagan al cliente. Según Sashkin y Kiser (1993), la gestión de la calidad total significa que la cultura de la organización está definida por, y apoya, la realización constante de la satisfacción del cliente a través de un sistema integrado de herramientas, técnicas y de formación. Se trata pues de una filosofía de gestión de la gestión de la calidad total centrada en el cliente y en la mejora continua de los procesos de la organización, dando como resultado productos y servicios de alta calidad. Todos los miembros de una organización con TQM luchan por conseguir la manera de sistematizar la mejora de la organización a través de la participación permanente de todos los empleados. Impulsar la resolución de problemas y toma de decisiones en la organización permite que todos los empleados tomen medidas y acciones correctivas con el fin de entregar un producto o servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes (Schlenker, 1998).

A mediados de los 80 y durante los 90, las empresas comenzaron a adoptar de manera creciente un enfoque en sus esfuerzos por la calidad basado en la gestión de la calidad total. A imitación de las empresas japonesas, que habían logrado espectaculares resultados con su aplicación, las empresas occidentales (EEUU y Europa) comenzaron entender la calidad del modo en que Feigenbaum, Deming, Juran y Taguchi, entre otros, venían tiempo planteando.

TQM es una filosofía de gestión que se caracteriza por varios elementos: la implicación de todas las personas de la organización en el esfuerzo de calidad; la extensión a todas las áreas de la organización de las actividades relacionadas con la calidad; el colocar el foco de la organización en el cliente y en sus necesidades; y el esfuerzo permanente por la mejora continua (Gunasekaran, A. y McGaughey, R.E., 2003). Besterfield et al. (2006) analizó la TQM mediante los siguientes tres elementos:

1. Total: implica que todos en la organización deben involucrarse en la gestión de la calidad y todos los aspectos del negocio de la organización o actividades deben ser objeto de gestión de calidad.
2. Calidad: grado de excelencia del producto o servicio.
3. Gestión (*management*): control, dirección, manera de gestionar, etc.

La TQM promueve la reducción de costes, la creación de bienes y servicios de calidad, la satisfacción del cliente, la capacitación de los empleados y la medición de los resultados. Se trata de una filosofía de trabajo que propone un proceso dinámico que abarque toda la organización y promueva la interminable mejora de la eficacia y la eficiencia de todos los elementos de una empresa (Hradesky, 1995). TQM incorpora los conceptos de: calidad de producto, control de procesos, garantía de calidad y mejora de la calidad, rentabilidad, productividad, satisfacción del cliente y la calidad del producto.

Antes de discutir los orígenes y la evaluación de la TQM es necesario examinar las definiciones de la palabra. Esto no es una tarea fácil ya que casi todos los escritores sobre el tema tienen su propia definición, y, por mucho que estén de acuerdo en muchos puntos, tienen sus propias creencias, prejuicios y experiencias empresariales y académicos. El resultado es una proliferación de definiciones únicas las cuales incluyen comparaciones y añaden dificultades de comprensión y análisis. Incluso con la

publicación de la definición internacional de TQM en la norma ISO 8402 (1994) hay una amplia evidencia de que escritores e investigadores no se alían a esta definición y crean su propia y única versión. Además, como Hackman y Wageman (1995) afirman “*un gran número de conceptos no relacionados con la TQM están siendo abarcados bajo la bandera de la gestión de la calidad total*”.

La necesidad de una definición comúnmente aceptada se justifica en evitar el peligro de que la etiqueta TQM se use para designar otras intervenciones que no merecen tal nombre (Hackman y Wageman (1995)). A pesar de que la ISO 8402 (1994) proporcionó ya una definición internacional, su efecto en la unicidad del concepto ha sido mínima. Las definiciones de TQM abundan, y existen probablemente tantas como autores que de ella se hayan preocupado u organizaciones que la hayan implantado. Entre las múltiples definiciones de TQM existentes, una de las más sobresalientes es la recogida en el Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils (Evans, 1992) y que ha sido aceptada por posteriores trabajos académicos (Handfield, Ghosh y Fawcett [1998], Larson y Sinha [1995], Becker, Golomski y Lory [1994] y Becker [1993]).

- *TQM es un sistema de dirección enfocado en las personas que busca el continuo incremento de la satisfacción del consumidor a un coste real continuamente menor. TQM es un enfoque sistémico completo (no un área o un programa aislado), y una parte integral de la estrategia de alto nivel; trabaja horizontalmente cruzando funciones y departamentos, implica a todos los empleados desde la cima hasta la base, y se extiende hacia atrás y hacia delante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. TQM acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito organizativo.*

Las propias instituciones líderes del enfoque de aseguramiento de la calidad dieron ya definiciones de la gestión de la calidad en la línea del concepto TQM. Por ejemplo, la British Standards Institution en su norma BS477, de 1991, daba el siguiente concepto:

- *Una filosofía de dirección que afecta a todas las actividades, la cual permite satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y de la comunidad, y lograr los objetivos de la organización de la manera más eficiente, a través de la maximización del potencial de todos los empleados en un camino continuo hacia la mejora.*

El Deming Prize Committee de la JUSE (2004) dio en 1998 la siguiente definición:

- *TQM es un conjunto de actividades sistemáticas conducidas a través de toda la organización para alcanzar eficaz y eficientemente los objetivos de la compañía, así como para proveer productos y servicios con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes, en el tiempo y al precio apropiado.*

Es interesante la aproximación de Ho (1997), y analizada posteriormente por Lau y Anderson (1998), quienes extraen el concepto de las propias siglas (TQM) de su denominación. El componente «Management» destaca el papel de la dirección, a través de su compromiso con el concepto, su esfuerzo por asegurar la implicación de todos los empleados y su decisión de fomentar un cambio en la cultura empresarial. El componente «Quality» reconoce la necesidad de centrarse en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés y de buscar la mejora continua, la innovación y la creatividad en todos los procesos. El componente «Total» alude a la participación y esfuerzo de todos los miembros de la organización, empezando desde la más alta dirección, así como a la orientación de todos los procesos.

El American Productivity and Quality Center define la TQM exactamente desde el mismo prisma:

- *Es gestión porque es cambio guiado, racional, que contribuye a la línea de fondo de la organización. Es planificada, conducida por la alta dirección, y alineada con los objetivos estratégicos (...) Es total en el sentido de que abraza todo: cada parte de la organización, tanto procesos como resultados, servicios así como productos, proveedores y clientes, relaciones internas con relaciones externas (...) Es calidad porque trabaja para mejorar cada producto y proceso al cual se aplique.*

En estas definiciones se entrevén ya algunos de los elementos básicos del enfoque TQM: orientación a los grupos de interés (incluyendo tanto al cliente como a los empleados y a la comunidad en general) y a su satisfacción, liderazgo de la dirección, integración con la estrategia, enfoque en las personas, búsqueda de ventajas competitivas (sumando eficacia y eficiencia), diseño horizontal y global de la organización, cooperación a lo largo de todo el sistema de valor, mejora continua, creatividad, innovación y aprendizaje.

Sin embargo, y a pesar de la discrepancia de puntos de vista sobre lo que constituye TQM, hay una serie de elementos comunes (dimensiones) que abarcan las distintas definiciones.

Varios autores (Ahire, 1996; Dale, 1994; Flynn, 1994; Saraf, 1989) han tratado de definir las diferentes dimensiones que conforman la TQM. La Tabla 3 contiene cómo cada uno de estos autores tratan las dimensiones comunes de la TQM (Dewhurst, 1998).

Tabla 3.
Dimensiones de TQM

Dimensiones	El apoyo de la alta dirección			
Descripción	El compromiso de la alta dirección es uno de los principales factores determinantes del éxito de la aplicación de TQM. La alta dirección tiene que ser la primera en aplicar y estimular el enfoque de la calidad total, y tiene que aceptar la máxima responsabilidad de los productos y servicios ofrecidos. La alta dirección también tiene que proporcionar el liderazgo necesario para motivar a todos los empleados.			
	Dale (1994)	Saraf (1989)	Flynn (1994)	Ahire (1996)
	Compromiso y liderazgo del director ejecutivo. Planificación y organización. Cambio de cultura.	Papel de la dirección superior y política de calidad.	Apoyo de la alta dirección.	Compromiso de la alta dirección.
Dimensiones	Relaciones con los clientes			
Descripción	Las necesidades de los clientes y consumidores y su satisfacción siempre tienen que estar en la mente de todos los empleados. Es necesario identificar estas necesidades y su nivel de satisfacción.			
	Dale (1994)	Saraf (1989)	Flynn (1994)	Ahire (1996)
	Cambio de cultura.	-	Participación del cliente.	Enfoque al cliente.
Dimensiones	Relaciones con los proveedores			
Descripción	La calidad es un factor más importante que el precio en la selección de proveedores. A largo plazo la relación con los proveedores tiene que estar establecida y la empresa tiene que colaborar con los proveedores para ayudar a mejorar la calidad de los productos/servicios.			
	Dale (1994)	Saraf (1989)	Flynn (1994)	Ahire (1996)
	Cambio de cultura.	Calidad en la gestión de los proveedores.	Participación del proveedor.	Calidad en la gestión de los proveedores.
Dimensiones	Administración de personal			
Descripción	La administración de personal tiene que ser guiada por los principios de: formación, empoderamiento de los trabajadores y trabajo en equipo. Adecuados planes de personal contratación y la formación tienen que ser implementados y los trabajadores deben adquirir las habilidades necesarias para participar en el proceso de mejora.			
	Dale (1994)	Saraf (1989)	Flynn (1994)	Ahire (1996)
	Cambio de cultura. Educación y formación.	Capacitación. Relaciones con	Gestión de mano de obra.	El <i>empowerment</i> de los empleados. Capacitación de

Trabajo en equipo.	los empleados.		los empleados.
Dimensiones	Actitudes y comportamiento de los empleados		
Descripción	Las empresas deben fomentar las actitudes positivas de trabajo, incluyendo lealtad a la organización, el orgullo en el trabajo, un enfoque en común objetivos de la organización y la capacidad de trabajar en distintas posiciones funcionalmente.		
Dale (1994)	Saraf (1989)	Flynn (1994)	Ahire (1996)
Participación.	-	Premios de mejora de la calidad.	Participación de los empleados.
Dimensiones	Proceso de diseño del producto		
Descripción	Todos los departamentos tienen que participar en el proceso de diseño y trabajar juntos para lograr un diseño que satisfaga los requisitos del cliente, de acuerdo a las limitaciones técnicas, tecnológicas y de costos de la empresa.		
Dale (1994)	Saraf (1989)	Flynn (1994)	Ahire (1996)
-	Diseño de producto/servicio.	Diseño de producto.	Diseño de gestión de la calidad.
Dimensiones	Flujo de gestión de proceso		
Descripción	Limpieza a lo largo de las líneas con el concepto de las 5 S. Instrumentos estadísticos y no estadísticos de mejora se deben de aplicar en según el caso. Los procesos deben ser a prueba de error. La autoinspección realizada con claras instrucciones de trabajo. El proceso tiene que estar mantenido bajo control estadístico.		
Dale (1994)	Saraf (1989)	Flynn (1994)	Ahire (1996)
El uso de herramientas y técnicas.	Gestión de procesos y manejo de procedimientos.	Gestión de procesos.	SPC uso.
Dimensiones	Calidad de los datos y presentación de informes		
Descripción	La información de calidad tiene que estar fácilmente disponible y la información debe ser parte del sistema de gestión visible. Los informes sobre indicadores de calidad tienen que mantenerse, la chatarra, el trabajo repetido y el costo de calidad.		
Dale (1994)	Saraf (1989)	Flynn (1994)	Ahire (1996)
Medición y <i>feedbacks</i> .	Calidad de los datos y presentación de informes.	<i>Feedback</i> .	Uso de la información de internos de calidad.
Dimensiones	El papel del departamento de calidad		
Descripción	El departamento de calidad necesita tener autonomía y tener acceso a la alta dirección, así como también tiene que coordinar el trabajo de otros departamentos.		
Dale (1994)	Saraf (1989)	Flynn (1994)	Ahire (1996)
-	Papel del departamento de calidad.	-	-
Dimensiones	<i>Benchmarking</i>		
Descripción	Una política de evaluación comparativa de los procesos clave debe estar en su lugar.		
Dale (1994)	Saraf (1989)	Flynn (1994)	Ahire (1996)
-	-	-	<i>Benchmarking</i> .

3.1. Gestión de la Calidad Total. Origen y evolución del término

Según Powell (1995), los orígenes de la TQM se remontan a 1949, cuando la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros formaron un comité de expertos, ingenieros y funcionarios del gobierno dedicados a mejorar la productividad de Japón, y mejorar la calidad de vida de la posguerra. En este momento, en torno a 1980, las empresas estadounidenses comenzaron a creer en el éxito de TQM.

En los EEUU el desarrollo de la gestión de la calidad fue el resultado de la entrada en sus mercados de productos japoneses, lo cual empezó en la década de los 70, junto con el impacto de los escritos de Crosby, Deming, Feigenbaum y Juran. Las empresas y académicos estudiaron las obras de estos autores y otros, tales como Ishikawa (1985), y la integración con sus enfoques de gestión de calidad dio lugar al concepto de la TQM.

Stuelpnagel (1993) considera que en el libro de Ford y Crowter "my life and work", publicado en 1926, se podrían haber fundado los orígenes de la TQM. Sin embargo, es indudable que el término y la filosofía como un todo surgieron alrededor de mediados de 1980. Bemowski (1992) establece que el término TQM fue acuñado inicialmente en 1985 por el Naval Air Systems Command para describir su enfoque de gestión al estilo japonés para mejorar la calidad.

Quizá, la principal razón del origen de la palabra TQM podría ser la sustitución del término anteriormente usado de control de calidad total (TQC), la palabra "control" por la "management" con el razonamiento de que la calidad no es sólo una cuestión de control, sino que esto tiene que ser gestionado. Esta idea se encuentra fortalecida por la opinión de Deming (1982) de que la inspección debería eliminarse, y también Crosby (1979), quien dice que el control no es necesario cuando se logra un nivel de cero defectos. El término "control" es a veces entendido en el sentido de control sobre trabajo las actividades, y esto claramente no es el objetivo de la TQM (Godfrey, 1997).

Dale, que comenzó su investigación en la gestión de la calidad en 1981, opinaba que la palabra TQM surgió en el Reino Unido de las actividades del Departamento de Comercio e Industria de la Campaña Nacional de Calidad que se puso en marcha en 1983 y del trabajo pionero de organizaciones como IBM. Dale relata una discusión con John McDonald, uno de los incondicionales de la gestión de la calidad y el primer director general de Crosby Associates UK Ltd., en la que se menciona que alrededor de mediados de 1986 él usó el término de la TQM en una conversación con P. Crosby, quien respondió con la pregunta, *¿qué es TQM?*.

Dewhurst *et al.* (1998) han estudiado los artículos de negocios publicados entre 1986 y 1997 (de la base de datos ABI-INFORM), buscando en ellos referencias con el término de gestión de la calidad total (TQM), gestión de calidad (QM) y calidad total (TQ).

En la Tabla 4 se muestra, que el número de documentos que incluyen el término de la TQM en 1986, 1987 y 1988 es pequeño, lo que confirma la opinión ya expresada de que el término TQM comenzó a ser utilizado en la literatura desde mediados de la década de los 80. Se observa que a principios de la década de los 90, el uso del término ya se había generalizado, alcanzando un pico en 1993. Desde entonces, el número de documentos en los que ha ido apareciendo el término ha ido en declive, aunque manteniendo una cierta importancia en relación con el volumen de material.

Esta disminución en el número de documentos se debe a que la TQM es ampliamente conocida y aceptada y no atrae tanto la atención de los escritores como antes. Sin embargo, algunas de las incorporaciones más recientes en la TQM, como es el análisis comparativo *benchmarking* y la autoevaluación, han sido objeto de nuevas consideraciones en la literatura de gestión.

Tabla 4.
Artículos con referencias a TQM, QM y TQ

Año	TQM	TQM %	QM	QM %	TQ	TQ%
1986	4	0.0093	27	0.0630	27	0.0630
1987	7	0.0168	27	0.0648	48	0.1152
1988	10	0.0211	36	0.0758	58	0.1221
1989	44	0.0960	54	0.1178	90	0.1963
1990	95	0.1861	56	0.1097	123	0.2409
1991	241	0.3996	91	0.1509	235	0.3896
1992	453	0.6772	108	0.1615	301	0.4500
1993	720	0.5608	98	0.0763	612	0.4767
1994	592	0.4240	91	0.0652	610	0.4369
1995	434	0.2746	57	0.0361	565	0.3575
1996	248	0.1441	82	0.0476	383	0.2225
1997	122	0.0912	84	0.0628	203	0.1517

La tabla 5 muestra un breve resumen de los acontecimientos históricos que han influido en el desarrollo de la teoría y la práctica de la TQM:

Tabla 5
Eventos destacables en el desarrollo de la TQM

Año	Eventos destacados en el desarrollo de la TQM
1924-1932	Estudios de Hawthorne demostraron la importancia del clima social y psicológico en el trabajo.
1924	Shewhart desarrolló el control estadístico de procesos.
1926	El teléfono de Bell comenzó a aplicar métodos estadísticos de control.
Mediados de 1940	El ejército de Estados Unidos empujó el uso de métodos de muestreo durante la Segunda Guerra Mundial.
1950's	Se llevaron a cabo un gran número de trabajos de intento de mejora (por ejemplo, enriquecimiento del trabajo, rediseño del trabajo, la gestión participativa, la calidad de la vida laboral y la participación de los trabajadores).
1950	Primera visita de Deming a Japón.
1951	Creación del "Premio Deming" en Japón.
	Primera edición del "Manual de Control de Calidad" de Juran.
1954	Primera visita de Juran a Japón.
	La teoría de Maslow sobre las necesidades humanas.

1960	Liberalización de la economía en Japón con la presión de mejorar la calidad para competir con las empresas extranjeras.
	Teorías McGregor X e Y.
1961	Primera edición del "Control de la Calidad Total" de Feigenbaum.
1962	La idea de los círculos de calidad apareció en el primer número de la revista japonesa de "Control de calidad para el capataz".
Principios de 1970	La presión de las empresas japonesas empezó a sentirse en las empresas estadounidenses.
1972	QFD se desarrolló en el lugar de los astilleros de Mitsubishi Kobe.
1973	Después de la crisis del petróleo de 1973 el sistema JIT fue adoptado por un gran número de empresas japonesas. Un pequeño número de empresas estadounidenses y europeas comenzaron a aplicar este sistema en la década de 1980.
A mediados del decenio 1970	Los círculos de calidad comenzaron a estar ampliamente introducidos en los EEUU, el programa de los primeros círculos de calidad fue puesto en marcha en Lockheed en 1974 y en el Reino Unido fue Rolls-Royce quien introdujo el concepto en 1979.
1979	Primera edición de la "Calidad de Crosby es gratis".
	Xerox Corp. comenzó a aplicar el concepto de <i>benchmarking</i> en los procesos.
	Publicación de la serie de gestión de calidad BS 5750.
1980	Un documental de la televisión NBC sobre el "milagro japonés" propuesto por Deming como un elemento clave en este milagro.
1981	La teoría Z de Ouchi.
1982	Primera edición de la Calidad de Deming "Productividad y posición competitiva".
1983	"La calidad en la línea", publicado por Garvin en Harvard Business Review, analiza las diferencias entre las empresas japonesas y estadounidenses, que muestra alguna de las razones del mejor rendimiento de la primera.
	Un documento sobre el diseño de experimentos de Taguchi se publicó en Harvard Business Review.
1985	El Comando Naval Air Systems nombró su enfoque de gestión de estilo japonés "total gestión de la calidad".
1986	Primera edición de Deming de "Fuera la crisis". Se convirtió en un éxito de ventas.
1987	Primera edición de la serie ISO 9000 del sistema de gestión de calidad.
1987	Publicación del Premio Nacional de Calidad "Malcolm Baldrige".

3.1.1. El punto de vista de los gurús de la calidad

Deming, Feigenbaum, Ishikawa y Juran son considerados como los gurús más importantes del movimiento de la gestión de la calidad. Hackman y Wageman (1995) afirman que Juran e Ishikawa se pueden considerar los fundadores de la filosofía de la TQM. Sin embargo, ellos también consideran que "lo que muchas organizaciones están actualmente implantando es una versión pálida o muy distorsionada de lo que Juran e Ishikawa exponen". Deming alcanzó una gran popularidad en 1980 después del documental de televisión NBC sobre el éxito en Japón, donde fue considerado un elemento clave. Aunque Deming mantuvo una posición contraria con respecto a algunos elementos de la TQM (por ejemplo, cero defectos y el cálculo de los costes de la calidad [Deming, 1982, 1986]), un

considerable número de autores (por ejemplo, Davis y Fisher [1994], Grandzol y Traaen [1995] Milakovich [1991], Pollock [1993], Rago [1994], Schay [1993] y Tamimi y Gershon [1995]) lo consideran como uno de los principales partidarios del concepto TQM.

- **Armand V. Feigenbaum.** Nació en 1920. Fue Gerente de manufactura y Control de Calidad a nivel mundial de General Electric por más de 10 años, Presidente de General System Company en Massachusetts y Director fundador de la Academia Internacional de Calidad donde participa la Organización Europea para el Control de Calidad, el JUSE y la ASQC. Se le reconoce a Feigenbaum tres grandes aportes; el concepto de "calidad total" que los japoneses recogieron como "TQC", la promoción internacional de la ética de la calidad y la clasificación de los costos de la calidad. En 1951 publica el libro "Control de calidad: principios, práctica y administración".
- **Kaoru Ishikawa.** (Japón, 1915 - 1989). Teórico de la administración de empresas japonés, experto en el control de calidad. Educado en una familia con extensa tradición industrial, Ishikawa se licenció en Química por la Universidad de Tokio en 1939. De 1939 a 1947 trabajó en la industria y en el ejército. Ejerció también la docencia en el área de ingeniería de la misma universidad. A partir de 1949 participó en la promoción del control de calidad, y desde entonces trabajó como consultor de numerosas empresas e instituciones comprometidas con las estrategias de desarrollo del Japón de la posguerra. En 1952 Japón entró en la ISO (International Standard Organization), asociación internacional creada con el fin de fijar los estándares para las diferentes empresas y productos. Ishikawa se incorporó a ella en 1960 y, desde 1977, fue el presidente de la delegación del Japón. Fue además presidente del Instituto de Tecnología Musashi de Japón. Ishikawa explicó el interés y el éxito de los japoneses en la calidad basándose en la filosofía del kanji (escritura de letras chinas), puesto que la dificultad de su aprendizaje favorece los hábitos de trabajo preciso. La base filosófica de sus ideas es de tipo roussoniano; el hombre es bueno por naturaleza, y se implica positivamente con aquello que le afecta. Es por ello que Ishikawa critica el modelo productivo de occidente, en el que el trabajador recibe un trato irrespetuoso con su dignidad humana. El taylorismo y fordismo, base técnica de los modelos occidentales vigentes en ese momento, se desarrollaban a partir de concepciones en las que el hombre es malo por naturaleza; el trabajador era reducido a un objeto desechable, a un robot que cumplía las órdenes de los jefes. Para romper esa dinámica, Ishikawa intentaba conseguir el compromiso de los obreros como personas: solamente así los trabajadores tendrían interés en mejorar la calidad y la producción. De entre las muchas aportaciones que contienen sus numerosos libros sobre el control de calidad, destaca su conocido Diagrama Causa-efecto (también llamado "Diagrama de espina de pescado" por su forma) como herramienta para el estudio de las causas de los problemas. Se fundamenta en la idea de que los problemas relacionados con la calidad raramente tienen causas únicas, sino que suele haber implicados en ellos, de acuerdo con su experiencia, un cúmulo de causas. Sólo hay que encontrar esta multiplicidad de causas y colocarlas en el diagrama, formando así grupos de causas a las que se aplicarán medidas preventivas
- **Joseph M. Juran.** Nació en 1904, en la ciudad de Braila, en la actual Rumania. Emigró a los Estados Unidos con su familia a los 5 años de edad, estableciéndose en Minesota en 1909. En su infancia trabajó como vendedor de zapatos, lustrabotas, vendedor de comestibles hasta tenedor de libros para un local comercial. En 1924 se graduó en B.S. en Ingeniería Eléctrica y pronto ingresó a trabajar en el departamento de Inspección en la planta Hawthorne de la Western Electric en Chicago. En 1926 es uno de los dos ingenieros asignados al recién creado Departamento de Inspección Estadística, donde son entrenados por un equipo de la Bell Laboratories compuestos por el célebre Walter Shewart entre otros. En 1928 publica su primer trabajo referido a la calidad, denominado "Métodos Estadísticos aplicado a problemas industriales", logrando que se imprimieran en el célebre Manual de Control Estadístico de Calidad de la AT y T. En 1939, Juran es elegido director de Ingeniería Industrial de la Western Electric, con sede en la casa central en Nueva York. En este período, se vuelve un tipo de consultor interno, visita e intercambia muchas ideas con personeros de muchas empresas americanas. Por ese entonces crea los Diagramas de Pareto, muy utilizados actualmente en las empresas. En 1941, temporalmente deja la Western Electric para servir en Washington como administrador asistente en plena

campaña de Estados Unidos en la guerra. En 1945 deja las actividades del gobierno y también a la Western Electric para dedicarse de lleno a la gestión de la calidad. En 1951 publica, en conjunto con Frank Gryna, su tan famoso Manual de Calidad que lo convierten en toda una autoridad de la materia y su reputación recorre todo el mundo. En 1954, el JUSE le hace una invitación al Japón para dictar una serie de conferencias y seminarios que lleva a cabo. Sus aportes junto a los de Deming son cruciales en el desarrollo del Control de Calidad en ese país, y es así que treinta años más tarde, el emperador Hirohito lo premia con la Orden del Tesoro Sagrado. En 1964 publica "Managerial Breakthrough" y en 1979 funda el Instituto Juran Inc. En 1986 publica "La Trilogía de Juran" y ayuda a la creación del Premio Nacional Malcolm Baldrige. En 1987 abandona su vida laboral para dedicarse de lleno a descansar, dictando conferencias en forma esporádica.

- **William Edward Deming** (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Nació en Sioux City, Iowa, en una familia muy pobre. Su padre, Pardi Tofe, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell Wyoming lo que obligó a la familia a mudarse a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde la preocupación por cuál sería su próxima comida era parte de la vida diaria, Deming por tanto tuvo que empezar a trabajar desde los ocho años en un hotel local. Con sus ahorros en la mano, Deming se fue de Powell con 17 años hacia Laraman, a la Universidad de Wyoming, donde terminó la carrera en 1921 con un B.S. en Ingeniería Eléctrica, en 1925 obtuvo la maestría en Física y Matemáticas en la Universidad de Colorado y en 1928 obtuvo el Doctorado por la Universidad de Yale en Física donde fue empleado como profesor. Posteriormente trabajó para el Departamento de Agricultura en Washington D.C. y como consejero estadístico para la Oficina de Censo de los Estados Unidos, durante este periodo Deming descubrió el trabajo sobre control estadístico de los procesos creado por Walter A. Shewhart que trabajaba en los Laboratorios Telefónicos Bell (Bell Labs) de la telefónica ATyT, que fueron la base de sus ideas, ideas que pasaron desapercibidas en Estados Unidos. En 1947 el General Mac Arthur invita al Dr. Deming a ayudar en el primer censo en Japón. En Japón estaban prestando mucha atención a las técnicas de Shewhart, cosa que no se hacía en Estados Unidos y como parte de los esfuerzos de reconstrucción de Japón buscaron a un experto para enseñar el control estadístico. En 1950 la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) invitó a Deming a Tokio a impartir charlas sobre control estadístico de procesos (un hombre que conocía Japón). Entre junio y agosto de 1950 Deming forma a cientos de ingenieros, directivos y estudiantes en el control estadístico de los procesos (SPC) y los conceptos de calidad. Sus conferencias fueron copiadas, editadas e impresas en japonés, se vendieron miles de copias. Los japoneses pretendieron pagarle los derechos de autor, sin embargo Deming rechazó la oferta proponiéndoles emplear el dinero en crear un premio para las empresas que demostraran un comportamiento ejemplar en la mejora de calidad. Las compañías japonesas añadieron fondos y hoy el Premio Deming se considera como el número uno entre los premios de calidad. Por dicha causa los japoneses llaman a Deming "el padre de la tercera revolución industrial". Dicho apelativo es justo ya que les demostró que cuando la calidad se persigue sin descanso, se optimizan los recursos, se bajan los costos y se conquista el mercado yendo en contra de las teorías económicas clásicas según las cuales las políticas económicas adoptadas por Japón eran un error. La mayor contribución de Deming a los procesos de calidad en Japón es el control estadístico del proceso, que es un lenguaje matemático con el cual los administradores y operadores pueden entender "lo que las máquinas dicen". Las variaciones del proceso afectan al cumplimiento de la calidad prometida. Hoy el ciclo PDCA, se denomina "ciclo Deming" en su honor, aunque por justicia se debería llamar "ciclo Shewhart", por ser este último quien lo inventó. Posteriormente los americanos al ver el empuje de la industria japonesa recuperan estos conceptos que les habían pasado desapercibidos en la figura del propio Deming y su más aventajado condiscípulo, Malcolm Baldrige. Las ideas de Deming se recogen en los Catorce Puntos y Siete Enfermedades de la Gerencia de Deming

En la tabla 6 se hace una breve comparación de las ideas de estos 4 gurús de la calidad en relación con las dimensiones de la TQM que se introdujeron en la tabla 3.

Tabla 6.

Diferencias entre el enfoque de los gurús más importantes de la gestión de la calidad total

Dimensiones	Deming	Juran	Ishikawa	Feigenbaum
Apoyo a la alta dirección	No se observaron diferencias importantes.			
Relaciones con los clientes	No se observaron diferencias importantes.			
Relaciones con los proveedores	No lo considera.	Considera que "para compras importantes es bueno utilizar múltiples fuentes de abastecimiento" (Juran et al., 1974, pp. 10-15).	Considera que el número de los proveedores tiene que ser dos. Sólo un proveedor puede ser peligroso.	No considera la importancia de relaciones a largo plazo y la reducción del número de proveedores.
Administración de personal	A excepción de la importancia de formación, apenas considera este factor. Para él, la mejora es básicamente un trabajo de gerencia.	No lo considera.	Hace hincapié en la importancia de los círculos de calidad.	El empowerment y el trabajo en equipo apenas son considerados.
Actitudes y comportamiento de los empleados	Las campañas de motivación son inútiles.	La motivación no asegura una producción de cero defectos (Juran et al., 1974, pp. 18-28).	No lo considera.	
Proceso de diseño del producto	No lo considera.			
Gestión de los procesos de flujo	Se centra en la necesidad de mantener el proceso bajo control estadístico. Él critica planteamiento de cero defectos y el muestreo de inspección.	No lo considera.		
Calidad de los datos y presentación de informes	No lo considera.			
El papel del departamento de calidad	No lo considera.	No lo considera.	Hace hincapié en la participación de todos los empleados en el estudio y en la promoción del control de calidad. No ha sido un dominio exclusivo de especialistas. No hace muchos comentarios específicos sobre los departamentos de calidad.	Hace hincapié en la necesidad de contar con una función de gestión cuya única área de operación sean los trabajos de control de calidad. Él considera que, aunque la calidad es trabajo de todos, puede ser que el trabajo de nadie esté en el departamento que no existe.
Benchmarking	No lo considera.			

Se puede observar que la necesidad del apoyo de la alta dirección en la gestión y la importancia de las relaciones con los clientes es compartida por todos. El Benchmarking no es considerado por ninguno de ellos, tal vez porque esta técnica llegó cuando ya se tenía un enfoque sólido de la gestión de la calidad. Deming y Crosby centran sus enfoques en los procesos de producción sin hacer referencia al proceso de diseño; sin embargo, sus opiniones son diferentes, mientras que Crosby defiende el logro de cero defectos a través del compromiso con los empleados, Deming critica las alabanzas para lograr cero defectos. Las relaciones con los proveedores, la calidad de los datos y las dimensiones de la presentación de informes no se consideran en ningún momento por los 4 autores, pero no parece que existan importantes diferencias.

3.2. Características de la Gestión de la Calidad Total

La TQM reúne significativas novedades sobre las aproximaciones previas a la gestión de la calidad, plasmadas tanto en los principios que la guían como en prácticas novedosas para su implantación (Yusof y Aspinwall, 2000). Si bien recoge también diversos elementos ya efectivos en los enfoques anteriores, ahora adquieren una nueva relevancia por su tratamiento global y coordinado en relación con los objetivos de la organización en el ámbito global. La tabla 7 sintetiza los cambios que la TQM comporta respecto a la visión tradicional para la gestión de la calidad.

Tabla 7.
TQM frente a la visión clásica de la gestión de la calidad

Variables.	Visión clásica de la gestión de la calidad.	Visión de la TQM.
Orientación amplia de las actividades de la organización.	Maximización del beneficio, orientación al consumidor.	Servir necesidades de los grupos de interés haciendo correctamente las cosas correctas, ofreciendo más de lo que se espera.
Enfoque.	Enfoque organizativo, máxima prioridad de costes y productividad.	Guiado por los grupos de interés. Enfoque en el aprendizaje complejo.
Estrategias y sistemas.	Engranadas para servir necesidades organizativas y/o internas.	Engranadas para proporcionar deleite a los grupos de interés.
Estilo de liderazgo y cultura organizativa.	Estilos de liderazgo prescriptivo.	Liderazgo dinámico, flexible y participativo.
Entrenamiento y responsabilidad de los empleados.	Entrenamiento en tareas, no en deleitar a los consumidores.	Todos en la organización gozan de poder y entrenamiento para satisfacer a los grupos de interés.
Énfasis de la calidad.	Calidad de producto y de servicio, orientación técnica.	Calidad participativa y transformacional, orientación emocional.
Métodos de servicio.	Acción correctiva.	Gestión del servicio guiada por los grupos de interés.
Orientación del marketing.	Marketing masivo.	Marketing relacional personalizado.
Medidas del desempeño.	Economías de escala, cuota de mercado.	Economías de alcance, cuota de negocio del grupo de interés.

Fuente: Radder (1998)

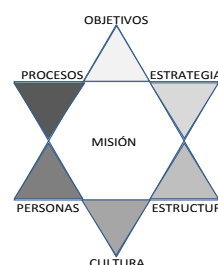
Implantar un enfoque de TQM en cualquier organización no es tarea fácil, pues normalmente supone introducir cambios drásticos en la propia naturaleza de la organización. La tesis del cambio cultural es defendida por un amplio grupo de autores. Pueden consultarse Abraham, Crawford y Fisher (1999),

Camisión (1998, 1994), Entekin y Pearson (1995), Caldwell (1995) y Broedling (1990). Los retos a que se enfrenta son de tres tipos:

1. Su pretensión de aplicarse a todos los rincones de la organización obliga a un cambio organizativo de la misma (Glover, 1993).
2. La transformación organizativa inherente a la TQM requiere un nuevo sistema de valores y creencias que modifique la forma de pensar y actuar de todos los miembros de la organización. Dado que la cultura organizativa se define precisamente como el modo común, más o menos consciente y formalizado, de percibir, pensar y actuar los problemas de integración interna y adaptación externa de la organización (Naylor, 1996; Schein, 1985), el cambio organizativo duradero hacia la TQM implica un cambio de la cultura de la organización.
3. Requiere una planificación para lograr concordar las múltiples actividades desarrolladas, así como para examinar la forma y el momento en que van a comenzar a alcanzarse los primeros resultados tangibles. Dado que el cambio organizativo y cultural no se improvisa ni se alcanza de la noche a la mañana, una implantación exitosa requiere variadas y múltiples iniciativas y programas que sostengan la estrategia durante su proceso de madurez.

En cualquier iniciativa de TQM, existe una necesidad de adoptar enfoques completos, equilibrados y efectivos del proceso de transformación organizativa. El cambio organizativo que la TQM implica alinear adecuadamente los siete aspectos clave de la vida organizativa de la empresa (Camisión, 2010):

- Misión. La misión define la razón de ser de la organización en un cierto negocio. Cuando la misión es claramente definida y ampliamente comunicada para que sea compartida, el compromiso de los empleados es más alto.
- Objetivos. Los objetivos son resultados medibles que la organización desea alcanzar en cierto periodo de tiempo. Cuando los objetivos son claros, los empleados saben lo que necesitan lograr, así como cuándo lo han logrado.
- Estrategia. La estrategia establece cómo van a ser alcanzados la misión y los objetivos.
- Estructura. La estructura es la relación entre las personas y los roles y responsabilidades, organizados en procesos, que los individuos y los equipos asumen para el logro de los objetivos.
- Cultura. La cultura se define como las normas, las creencias y los valores que guían el comportamiento de las personas y que apoyan el modo en que trabajan juntas. Aunque la cultura es un resultado de todos los aspectos precedentes, es también el generador de la organización. La cultura también condiciona en gran medida las elecciones hechas en cuanto a la misión, los objetivos, la estrategia y la estructura.
- Personas. La gestión de las personas abarca, junto a su integración dentro de una estructura, el diseño de sistemas y procesos que hagan efectivo y satisfactorio su trabajo.
- Procesos. La organización de las tareas y tecnologías en procesos permite afrontar el trabajo organizativo con una visión horizontal.



3.2.1. El cambio cultural en la Gestión de la Calidad Total

Por tanto, una pieza esencial para el cambio organizativo basado en la calidad es el cambio cultural. Cualquier organización que quiera incitar a sus miembros a buscar mejores formas de hacer las cosas debe poseer una cultura que favorezca dichos cambios. Desde el trabajo pionero de Bennis (1969), se acepta que la conducta de las personas está guiada por su sistema de valores, creencias y actitudes, de manera que si la alta dirección de la organización desea cambiar su comportamiento organizativo debe centralizarse primero en cambiar la cultura subyacente de su personal. Deal y Kennedy (1992) y Collins y Porras (1994) aportan otra idea esencial: el desarrollo de una cultura corporativa fuerte y compartida es un factor clave para el éxito organizativo. Spencer (1994) llama la atención sobre los juicios de valor

subyacentes a múltiples elecciones en TQM, desde el diseño de la estructura de la organización a su propósito. La transformación organizativa inherente a la TQM requiere un nuevo sistema de principios que modifique la forma de pensar y actuar de todos los miembros de la organización, nuevas habilidades, modos de funcionamiento diferentes, así como nuevos estilos de gobierno (Allaire y Firsirotu, 1985).

Es por tanto, este cambio cultural uno de los retos más complicados para una organización y su dirección, puesto que implica no sólo cambiar las rutinas organizativas sino las actitudes, los principios, los valores y las creencias básicas de las personas (Kanji, 1996; Holoviak, 1995; Olian y Rynes, 1991). Uno de los aspectos cruciales que se deben estudiar para juzgar si una organización está realmente lista para desarrollar este cambio organizativo hacia la calidad, es si todos los empleados y los distintos niveles jerárquicos comprenden la calidad de una manera homogénea, dada la evidencia empírica existente sobre la existencia de percepciones distintas entre los diferentes grupos de interés (Arasli, 2002; Yavas, 1995; Derrick, Desai y Obrein, 1989). Las percepciones de las personas son fundamentales, porque los individuos tienden a actuar como si sus valores, creencias y percepciones fuesen reales. El cambio cultural hacia la TQM exige, pues, cambios sustanciales, tanto de las actitudes y comportamientos de todos los integrantes de la organización como de su contexto institucional, para propiciar el consenso sobre una percepción de lo que la calidad significa y cómo ésta debe gestionarse.

Hay ideas que son antagónicas, hasta el punto de ser mutuamente excluyentes con la TQM (Camisión, 2010). Es el caso de dos barreras usuales que han acabado convirtiéndose en viejas sentencias de la dirección conservadora: el "síndrome NIH" (*not invented here*, es decir, eso no es bueno para nosotros) y el síndrome NOBNOF (*if it is not broke, don't fix it*, otras veces definido como «nosotros siempre lo hemos hecho de esta forma»). La capacidad de los directivos para cambiar la cultura de la organización está ligada igualmente a la disposición e inclinación personal de sus miembros, así como al ajuste del contexto organizativo en que se desenvuelven. Los esfuerzos de cambio deben ser concentrados y continuos, deben disipar los temores al cambio del personal, y deben aplicar consistentemente todos los principios de TQM hasta que se conviertan en parte indisociables de la forma en que la organización se gestiona y la forma en que se trabaja. Es necesario pues, establecer estrategias de cambio cultural activas y potentes, que se sustenten en cambios tanto del contexto como de las formas de dirección y de relación con los grupos de interés, así como de los propios procesos de implantación del enfoque TQM, a fin de alinear las expectativas y aspiraciones de todos estos grupos de interés en el mismo rumbo.

Cambiar la cultura organizativa hacia la TQM significa dotar al conjunto de los miembros de la organización de un sistema de valores compartidos, e implantar un método sólido y comúnmente aceptado, encaminado a mantenerlo vivo mediante su implantación y desarrollo continuo (Schein, 1984; Baker, 1980). Desde este convencimiento, se ha defendido habitualmente que las acciones para el cambio organizativo hacia la TQM pueden estructurarse en dos aspectos diferenciados (Evans y Lindsay, 1999; Wilkinson *et al.*, 1998; Boaden, 1997; Black y Porter, 1995; Watson y Korukonda, 1995; Spencer, 1994; Grant, Shani y Krishnan, 1994; Dotchin y Oakland, 1992; Wilkinson, 1992):

1. El aspecto técnico (en el sentido *hard* del término), busca la calidad técnica o de las operaciones mediante sistemas de medición y obtención de datos. Sin embargo, se trata de un método insuficiente por sí sólo para implantar un sistema de valores centrado en la TQM.
2. El aspecto social. Según Debaig y Huete (1992), para que pueda TQM pueda funcionar con la adhesión y lealtad de todos y en un periodo largo, hace falta que el núcleo duro de la organización esté nutrido de una atmósfera cultural. Hace falta, pues, complementar la vertiente técnica con la vertiente social-cultural (acepción *soft* del concepto producto) de la calidad, ofreciendo esquemas conceptuales para la misión, los objetivos, la estrategia, la gestión de recursos humanos, la cultura, los diferentes estilos de dirección y estructuras organizativas y de comunicación que deben acompañar y enmarcar a las especificaciones técnicas u operativas.

Según Camisión (2010), este criterio de distinción entre las dimensiones tangible (técnica) e intangible (social) de la TQM no está nada claro. De hecho, cuando se distingue entre elementos técnicos y elementos sociales dentro de los criterios agentes del modelo EFQM de excelencia, se sigue un criterio bien distinto. Los elementos técnicos recogen los criterios de gestión de procesos y alianzas y recursos. Los elementos sociales aglutinarían la gestión de personas y el liderazgo de la dirección. El quinto

criterio, política y estrategia, se define como un elemento guía del resto de los agentes integrados en las dimensiones *hard* y *soft* (Reiner, 2002). Parece obvio que la gestión de procesos, alianzas y recursos recoge mucho más que las herramientas y técnicas con que se asimila la dimensión *hard*. Esta confusión puede evitarse hablando, en vez de dimensiones técnicas y sociales, de principios (dimensiones filosófica y estratégica) y prácticas (dimensión operativa) de gestión de la calidad.

Por último, siguiendo las propuestas de Lau y Anderson (1998) y Merron (1994), para poder crear un alineamiento entre los principales aspectos clave para el cambio organizativo es necesario realizar una planificación efectiva de diferentes fases del proceso, que proporcionen una guía para liderar y gestionar el cambio organizativo y cultural hacia la TQM, creando un sólido sentido de movimiento corporativo en una dirección compartida:

1. Autodiagnóstico inicial. El inicio de un cambio organizativo en una empresa es determinar dónde está actualmente la organización. Se trata de discernir si los siete aspectos clave de la vida organizativa están bien alineados entre sí.
2. Misión. El segundo paso consiste en determinar hacia dónde la organización desea ir. La dimensión filosófica equipara la TQM a un proceso de cambio cultural a largo plazo, que se debe extender en todos los niveles de la empresa e impregna los comportamientos y las formas de pensar de todos los miembros de la organización, para que los esfuerzos realizados en TQM se traduzcan de manera eficaz y eficiente en resultados. La misión de la organización comprende tanto la definición del ámbito de actuación del negocio, como la definición del sistema de valores que van a guiar su comportamiento competitivo y organizativo. Por tanto, la articulación de la misión y de la cultura de una organización son tareas indisociables, ya que ambas comparten el reto de identificar y comprometer a la organización sobre un sistema de valores. Una cultura organizativa fuerte se basa en la identificación clara de los principios, su comunicación y el arraigo de un compromiso sobre ellos.
3. La implantación en práctica de la TQM ha de estar enfocada al logro de la misión y de los objetivos de la organización, de un modo compatible con su cultura. Esta perspectiva hace hincapié en la necesaria integración de la TQM en el proceso estratégico de la organización. Tummala y Tang (1996) hablan de Strategic Quality Management (SQM) aludiendo a la importancia estratégica de la calidad y de su planificación.
4. Por último, la organización debe diseñar e implantar su sistema de gestión de la calidad, así como en el recurso a múltiples herramientas de mejora y eliminación de disfuncionalidades, métodos para la obtención de información y la medición continua de los resultados, y prácticas en procesos directivos y organizativos.



Es importante destacar, que reflejando la tendencia general de conceder más importancia a la formulación de la estrategia que a su implantación, el debate sobre la efectividad de la TQM se ha centrado en los principios que deben inspirar la acción en calidad de la organización. El cambio cultural se ha visto así como el aspecto básico en la introducción exitosa de la TQM (Brown, 1995), así como una de las principales barreras a la adopción de la TQM (Macedo-Soares y Lucas, 1996). Por tanto, la cultura de la organización tiene un efecto intenso sobre el éxito alcanzado en la empresa con la implantación de innovaciones organizativas como la TQM. Aunque las metodologías y las prácticas de gestión de la

calidad son la dimensión más visible de la acción organizativa en este campo, no son nada ni conducen a ventajas competitivas sin que descansen en unos principios que las justifiquen. Senge (1990) señala que *cada disciplina tiene principios subyacentes que representan la teoría que justifica las prácticas (...) Los principios de una disciplina (...) constituyen puntos de referencia que asisten para refinar continuamente la práctica de la disciplina y para explicarla a otros.*

Sin embargo, la propia inconsecuencia de resultados logrados en muchas organizaciones aplicando a rajatabla el enfoque TQM nos muestra la existencia de otros factores determinantes del grado de éxito conseguido con su puesta en práctica. Los factores clave o críticos del éxito apuntan a las prácticas a seguir para la implantación de los principios, al propio proceso de introducción de la estrategia de calidad (Wesphal, Gulati y Shortell, 1997). Una organización comprometida con los principios pero escueta en la aplicación de prácticas, metodologías y técnicas adolecerá de herramientas para el cambio organizativo y, por consiguiente, empobrecerán el alcance de la transformación. El establecimiento de estos principios está condicionado por la voluntad manifiesta de la alta dirección, pero muchas de las acciones específicas necesarias orientadas al cumplimiento de cada valor precisan de la cooperación de la vertiente tangible.

3.2.1.1. La creación de un sistema de valores. La vertiente intangible de la TQM

La dimensión filosófica o vertiente intangible implica concebir la TQM como algo más que un proyecto técnico de mejora. Se trata de un proyecto de cambio de la cultura de la organización, que busca impregnar el gobierno y el comportamiento global de la organización de nuevos valores. La calidad jamás quedará enraizada en la cultura de la organización a menos que las personas, y en especial la alta dirección, la interioricen como guía para pensar, actuar y mejorar. La impregnación de un sistema de valores en todos los miembros de la organización busca que éstos dispongan de un conjunto sencillo de ideas, sobre las cuales debe descansar la planificación y el desarrollo de sus actividades, sean comprar materias primas, organizar un evento deportivo, mantener las instalaciones deportivas, servir al cliente en caja, elaborar el plan de marketing o seleccionar a un nuevo empleado.

Los principios que guían este enfoque de gestión de la calidad y el proceso de cambio organizativo que inspira han sido clasificados de múltiples formas. Sin embargo, es fundamental su sistematización pues son los elementos que, gestionados de manera eficaz y eficiente, impulsan la mejora de la competitividad empresarial (Kanji, 1998b). Una de las listas más completas y utilizadas de principios de la TQM son los conceptos fundamentales que subyacen al modelo EFQM (Los **conceptos fundamentales de la Excelencia** describen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida y deben utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente).

Tad y Sabater (2003) aportan evidencia empírica de que los grados de adopción de técnicas de gestión de la calidad (CEP, benchmarking, auditorías, análisis modal de fallos y efectos, QFD, etc.) y de prácticas de gestión de los recursos humanos de alto rendimiento influyen positiva y significativamente en el grado de implantación de la TQM, siendo la fuerza de tales efectos casi análoga. Camisón (2010) compila las aportaciones más reseñadas. Algunos de estos elementos exhiben un alto grado de consenso, como es el caso de la orientación al cliente externo, la cooperación interna o trabajo en equipo, el liderazgo y compromiso de la dirección, la gestión por procesos y sistemas, la gestión por hechos, el enfoque en las personas y la mejora continua. En cambio, otros han sido menos resaltados o son más recientes, como sucede con la orientación a los grupos de interés, el enfoque en el aprendizaje y la innovación, o el enfoque ético y social.

Tabla 8.
Literatura y elementos básicos de la TQM

Principios de la TQM	Principales autores y literatura
Orientación al cliente externo	(1999), Kanji (1998), Wilkinson <i>et al.</i> (1998), Boaden (1997), Ahire, Golhar y Waller (1996), Rao, Raguthanam y Solis (1996), Tummala y Tang (1996), Llorens (1996), Hill y Wilkinson (1995), Black y Porter (1995), Dean y Bowen (1994), Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Sitkin, Suthleen y Schroder (1994), Dale, Boaden y Lascelles (1994), Hodgetts, Luthans y Lee (1994), Anderson <i>et al.</i> (1994), Mann y Kehoe (1994), Schonberger (1992), Dotchin y Oakland (1992).
Orientación hacia los grupos de interés	EFQM (1999).
Cooperación interna y trabajo en equipo	Kanji (1998), Kanji (1998), Tummala y Tang (1996), Llorens (1996), Black y Porter (1995), Dean y Bowen (1994), Hodgetts, Luthans y Lee (1994), Dale, Boaden y Lascelles (1994), Anderson <i>et al.</i> (1994).
Liderazgo y compromiso de la dirección	Zhang (2000), Yusof y Aspinwall (1999), EFQM (1999), Rao <i>et al.</i> (1999, 1996), Boaden (1997), Ahire, Golhar y Waller (1996), Tummala y Tang (1996), Llorens (1996), Powell (1995), Tamimi (1995), Dale, Boaden y Lascelles (1994), Hodgetts, Luthans y Lee (1994), Anderson <i>et al.</i> (1994), Mann y Kehoe (1994), Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Porter y Parker (1993), Saraph, Benson y Schroeder (1989).
Gestión por procesos y sistemas	Zhang (2000), Oakland (2000), Yusof y Aspinwall (1999), EFQM (1999), Kanji (1998), Wilkinson <i>et al.</i> (1998), Boaden (1997), Powell (1995), Hill y Wilkinson (1995), Hodgetts, Luthans y Lee (1994), Anderson <i>et al.</i> (1994), Mann y Kehoe (1994), Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Sitkin, Suthleen y Schroder (1994), Porter y Parker (1993), Dotchin y Oakland (1992), Schonberger (1992), Saraph, Benson y Schroeder (1989).
Gestión por hechos o basada en la información	Rao <i>et al.</i> (1999, 1996), Yusof y Aspinwall (1999), EFQM (1999), Kanji (1998), Tummala y Tang (1996), Powell (1995), Black y Porter (1995), Dale, Boaden y Lascelles (1994a), Hodgetts, Luthans y Lee (1994), Mann y Kehoe (1994), Porter y Parker (1993), Schonberger (1992), Saraph, Benson y Schroeder (1989).
Orientación a las personas o al cliente interno	Llorens y Fuentes (2001), Zhang (2000), Oakland (2000), Rao <i>et al.</i> (1999, 1996), Yusof y Aspinwall (1999), EFQM (1999), Kanji (1998), Boaden (1997), Tummala y Tang (1996), Ahire, Golhar y Waller (1996), Black y Porter (1995), Powell (1995), Tamimi (1995), Dale, Boaden y Lascelles (1994a), Anderson <i>et al.</i> (1994), Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Mann y Kehoe (1994), Porter y Parker (1993), Dotchin y Oakland (1992), Saraph, Benson y Schroeder (1989).
Aprendizaje, innovación y mejora continua	Llorens y Fuentes (2001), Zhang (2000), Oakland (2000), EFQM (1999), Yusof y Aspinwall (1999), Kanji (1998), Wilkinson <i>et al.</i> (1998), Boaden (1997), Tummala y Tang (1996), Llorens (1996), Hill y Wilkinson (1995), Tamimi (1995), Dean y Bowen (1994), Anderson <i>et al.</i> (1994), Sitkin, Suthleen y Schroder (1994), Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Sitkin, Sutcliffe y Schroeder (1994), Dotchin y Oakland (1992).
Aprendizaje, innovación y mejora continua	Zhang (2000), EFQM (1999), Yusof y Aspinwall (1999), Rao <i>et al.</i> (1999, 1996), Ahire, Golhar y Waller (1996), Black y Porter (1995), Powell (1995), Tamimi (1995), Anderson <i>et al.</i> (1994), Mann y Kehoe (1994), Flynn, Schroeder y Sakakibara (1994), Saraph, Benson y Schroeder (1989).
Enfoque ético	EFQM (1999), Rao <i>et al.</i> (1999, 1996), Black y Porter (1995).

Fuente: Camisón (2010).

Se observa que algunos de los elementos tienen su inspiración directa en enfoques previos de gestión de la calidad, que la TQM ha adquirido e integrado en un sistema de valores más amplio. Podemos citar dentro de este grupo la orientación hacia el cliente (interno y externo), el trabajo en equipo, el liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad, la gestión por procesos y la mejora continua. En cambio, otros factores tienen un carácter más genérico, por cuanto no han sido plenamente desarrollados dentro del ámbito de la gestión de la calidad, sino en campos próximos como la gestión de recursos humanos, la dirección estratégica o la dirección de la innovación, formando parte de lo que Boaden (1989) denomina «buenas prácticas del management». Se trata de conceptos muy importantes para la implantación de la TQM, razón por la cual son aquí tratados, si bien su análisis y aplicación excede esta función. La cooperación interna y externa, la gestión por sistemas, la gestión por hechos o basada en la información, la orientación a las personas, la orientación hacia el aprendizaje y la innovación, y el enfoque ético son los principios que pertenecen a este segundo grupo.

Es importante persistir de nuevo en el peligro de confundir principios y prácticas. La tabla anterior aporta bastantes ejemplos de elementos enunciados como principios que realmente son prácticas derivadas de valores previos, que establecen creencias y guías para la gestión de la calidad. Son los casos de la gestión por procesos o la gestión basada en la información. Estos elementos del enfoque TQM no son en sí mismos principios nucleares, sino la materialización en la práctica organizativa de algunos de ellos: la visión global y horizontal de la organización y la orientación al aprendizaje y a la innovación, respectivamente.

Pese a la inexistencia de un sistema de principios frecuentemente aceptado, es posible definir la TQM a partir de una serie de valores que recogen y organizan la tradición de la literatura. El enfoque TQM puede ser perfectamente caracterizado a partir de ocho principios fundamentales y de su grado de implantación según las prácticas y técnicas que se manejen y que se profundizan en el capítulo 3.3:

1. Orientación estratégica a la creación de valor.
2. Orientación al cliente.
3. Liderazgo y compromiso de la dirección.
4. Visión global y horizontal de la organización.
5. Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias.
6. Orientación a la cooperación.
7. Orientación al aprendizaje y a la innovación.
8. Orientación ética y social.

La TQM puede concebirse por tanto como la aplicación integral de un sistema de dirección constituido por un conjunto de programas en que participa y está comprometido todo el personal de la empresa (trabajando en equipo), así como sus grupos de interés externos, integrados en un esfuerzo cooperativo liderado por la alta dirección por mejorar el desempeño de cualquier tarea y sus resultados, con un triple propósito:

- Crear valor para todos sus grupos de interés, lo que implica, entre otras cosas, proporcionar a los clientes productos que satisfagan completamente sus necesidades y expectativas, optimizar la motivación y la satisfacción del personal con el trabajo, prevenir los riesgos laborales, optimizar la adaptación medioambiental, y un comportamiento regido por normas éticas y la responsabilidad social.
- Lograr ventajas competitivas y rentas diferenciales sobre la competencia.
- Configurar una cultura, una organización y un estilo de dirección que fomenten el compromiso, la participación y la cooperación internos, así como el aprendizaje y la innovación, enriqueciendo constantemente su patrimonio de activos intangibles, su memoria organizativa y su base de conocimiento.

Hay que destacar especialmente que el enfoque TQM defiende una función objetivo de la organización que recoge el bienestar de los diferentes grupos de interés que en ella concurren. Este aspecto queda perfectamente visualizado en el modelo de excelencia de la EFQM, que incluye resultados que afectan tanto a los clientes y su personal, como a la sociedad en su conjunto y a los llamados resultados clave. Es importante precisar que, si bien este modelo no habla explícitamente de creación de valor para los accionistas, considera todos los indicadores económicos y financieros clásicos al evaluar los resultados clave. Las características que la TQM traza sobre el papel de la dirección, la estrategia, la estructura, los procesos, la cultura y las personas hacen que, si la función de gestión de la calidad se alinea según este enfoque, pueda jugar un protagonismo destacado en el cambio del paradigma de dirección de empresas pronosticado por Galbraith y Lawler (1993).

3.2.1.2 Métodos y herramientas para el cambio. La vertiente tangible de la TQM.

Desde la dimensión de las prácticas y las metodologías, es decir, la vertiente tangible, se enfatiza que la TQM es una innovación organizativa que comporta cambios importantes en la implantación de la estrategia (Calingo, 1996) y en las prácticas de dirección tradicionales basadas en el modelo económico de la empresa (Grant, Shani y Krishnan, 1994). Los trabajos que centran su atención en el proceso de implantación de la TQM se han concentrado en las áreas y procesos críticos o prácticas más relevantes para que el sistema sea aplicado eficazmente.

Aunque necesarias, las buenas intenciones de la alta dirección concretadas en una serie de principios programáticos, no son suficientes para que un sistema de valores como el descrito en el modelo TQM se inserte en el tejido cultural de la organización y transforme la forma de percibir, pensar y actuar de sus miembros. Hace falta además un método (prácticas, metodologías y técnicas) para ponerlos en práctica de manera exitosa (Stephens, 1997; Bunney y Dale, 1997). El objetivo es hacer que la preocupación por la calidad y por tanto por la mejora continua y la satisfacción de todos los grupos de interés, ocupe el terreno y no se quede en unos bellos e ineficaces fuegos artificiales. Debaig y Huete (1993) definen el método como:

- (...) *la forma organizada y consciente de actuar por parte de los equipos de dirección para que los valores esenciales de la calidad total sean practicados a diario por parte de todo el mundo. Es la guía que ayuda a traducir una forma de pensar determinada en acciones cotidianas. Es necesario que los directivos aprendan a tomar iniciativas en favor de esta manera de pensar estructurada, organizada y rigurosa para contrarrestar su actuación que habitualmente es muy dispersa, por no decir caótica. Improvisando no se consigue cambiar la cultura de una empresa.*

Los problemas detectados en la cultura organizativa y en la estructura de dirección de la mayoría de las empresas poco experimentadas en TQM sugieren prudencia en la innovación de metodologías de implantación del enfoque. Este método de gestión de la calidad carece de referentes normativos internacionales al estilo de las normas ISO. Puede ser entonces preferible recurrir a alguno de los modelos de amplia difusión y apoyados en un número mayor o menor de aplicaciones exitosas, en la seguridad de que conjugan armoniosamente, si no todos, la mayoría de los ingredientes básicos ineludibles para una adopción eficaz del enfoque TQM.

Las prácticas y metodologías que estos modelos integran deben ir más allá del uso de métodos estadísticos de control de procesos y productos y de sistemas de certificación como los basados en las normas ISO 9000. La JUSE precisa a este respecto que el uso de métodos estadísticos avanzados no es ninguna ventaja si éstos no contribuyen a la creación de valor. Junto a prácticas y métodos estadísticos habrá que recurrir a otros de corte social u organizativo y directivo. Siguiendo a Wilkinson et al. (1998), las prácticas y técnicas de TQM harán referencia a procesos organizativos y directivos, sistemas de medición y herramientas de mejora. La JUSE (2004) denomina a estas prácticas “actividades únicas”, refiriéndose a las actividades fundamentales relacionadas con la calidad y su desarrollo sobre las que cada organización se enfoca, empleando ideas únicas que producen resultados favorables. En definitiva, un método para alcanzar la TQM requiere un conjunto de prácticas en los siguientes campos:

- Acciones de alta dirección. El apoyo de la dirección a la implantación de la TQM se considera como el primer factor crítico para lograr que se desarrolle una estrategia a largo plazo basada en las necesidades de los clientes y del resto de los grupos de interés clave de la organización, así como para configurar un diseño organizativo y una cultura de calidad. Las prácticas que la dirección debe impulsar hacen referencia a la planificación estratégica de la calidad, esto es, al establecimiento de una estrategia de calidad vinculada a la estrategia corporativa, que incorpore la fijación de objetivos empezando por la alta dirección, el desarrollo de planes de control y mejora, la comunicación de los logros que se vayan alcanzando.
- Establecimiento de estructuras de apoyo a la gestión de la calidad que sustente el trabajo de toda la organización con miras a la mejora de la calidad.
- La identificación de las expectativas de todos los grupos de interés clave de la organización, así como el seguimiento de su evolución en función de los cambios en el mercado, de la dinámica competitiva y de los valores sociales. Esta práctica debe asegurar el suministro continuo de información para el diseño inicial del producto y para su rediseño según evolucionen las necesidades de los consumidores.
- El establecimiento de alianzas estratégicas y de relaciones estables a largo plazo con los proveedores, los clientes y otros agentes externos.
- La medición de resultados. La justificación de un enfoque de TQM radica en su contribución a los objetivos estratégicos de la organización. Por ello, los enfoques actuales de TQM recalcan la importancia de la disponibilidad de algún método de medida de los resultados, que permita mediciones regulares y objetivas, sin las cuales cualquier proyecto de calidad se evapora con celeridad.
- La medida y control de la calidad. Silvestro *et al.* (1990) han concluido de sus estudios sobre las prácticas de medida y control de la calidad por las empresas en diversos negocios, que la práctica predominante es un enfoque reactivo a la dirección de la calidad de servicio, manifestada en un esfuerzo aún escaso y excesivamente centrado en mediciones *soft* basadas en el consumidor. En las empresas industriales, las auditorías de calidad se han centrado, casi exclusivamente, en auditar la conformidad con unas predeterminadas exigencias de calidad. Aunque estas medidas de calidad pueden al menos alertar a los directivos sobre problemas en sus niveles de servicio o de calidad de conformidad, se echa frecuentemente en falta un esfuerzo de medición interno que apoye y corrobore las medidas de calidad de servicio externa y de conformidad interna, y sirva de base para un enfoque proactivo en la TQM.
- La estandarización de las mejores prácticas a través de la elaboración de un manual y unos procedimientos. La gestión por procesos se puede desarrollar con los modelos normativos de aseguramiento de la calidad, tales como las normas de la serie ISO9000. Dichos modelos normativos son únicamente un método más del conjunto de prácticas que la empresa debe incorporar para la implantación de la TQM.
- Acciones de socialización. Incluyen prácticas de dirección de recursos humanos enfocadas al desarrollo de sus competencias, de la capacidad de aprender y de su participación y compromiso en la organización. Entre dichas prácticas deben incluirse políticas de formación, motivación, participación, remuneración, selección, promoción, reconocimiento y comunicación.
- El establecimiento de un diseño global y horizontal de la organización, dibujando la distribución y coordinación de tareas de modo que favorezcan la participación, la cooperación y el compromiso. Ello implica estimular la participación de los empleados en proyectos de mejora y el trabajo en equipo, así como la organización y gestión por procesos.

Estas iniciativas deben ser planificadas y estar cuidadosamente interrelacionadas. Así, determinadas acciones de eliminación de no conformidades se tendrán que ajustar en función del acceso de todos a las herramientas mediante la educación; y las iniciativas de reconocimiento tendrán que cuidar que los primeros sean adecuadamente felicitados. La planificación de las iniciativas también se debe hacer teniendo en cuenta que éstas no son secuenciales, sino que se solapan mucho.

3.3. Principios y prácticas en la Gestión de la Calidad Total

Como hemos desarrollado en el capítulo anterior, el concepto de gestión de la calidad total TQM se apoya en dos pilares fundamentales: una filosofía y un conjunto de sistemas, instrumentos o herramientas de trabajo.

La TQM no puede existir sin una completa aceptación de su filosofía, al menos por parte de la alta dirección. Una vez que la filosofía TQM es aceptada por los superiores, los diferentes sistemas de gestión y herramientas se pueden iniciar a propagar por toda la empresa y facilitar así una cultura basada en dicha filosofía.



Esta filosofía de TQM puede ser perfectamente caracterizada a partir de ocho principios fundamentales y desplegada según las prácticas y técnicas que se manejen (figura 5)

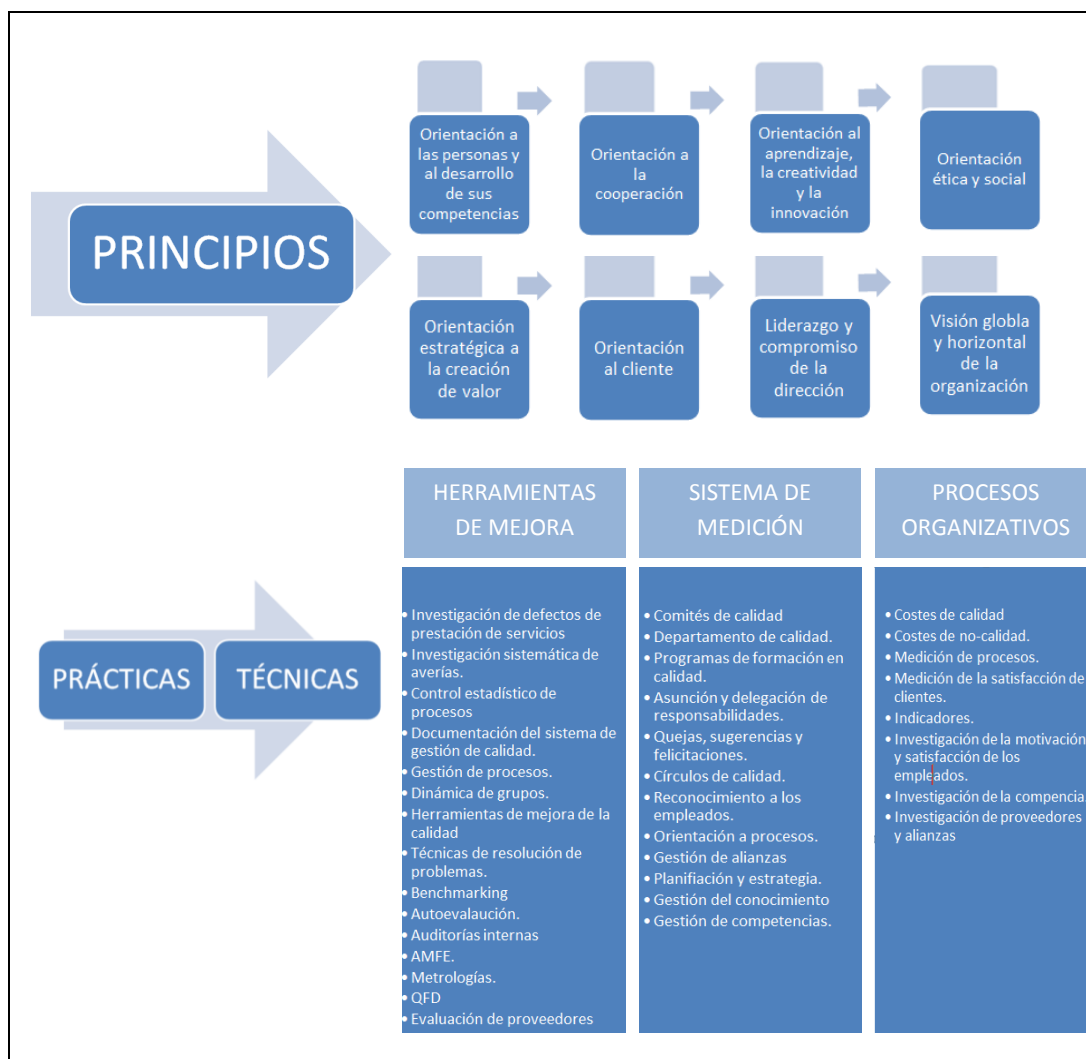


Figura 5. Principios, prácticas y técnicas en el enfoque de TQM

Veamos en profundidad de cada uno de estos principios:

Orientación estratégica a la creación de valor. La JUSE, en su definición de TQM, habla del desarrollo de actividades sistemáticas refiriéndose a actividades organizadas para lograr la misión y los objetivos de la empresa que son conducidas por un fuerte liderazgo de la dirección y guiadas por una visión y unas estrategias claramente establecidas a medio y largo plazo, así como por estrategias y políticas de calidad

apropiadas. Por tanto, la filosofía de dirección basada en la calidad implica que la organización formule y aplique claramente una estrategia corporativa que integre la calidad en el proceso de formulación e implantación estratégica (Dale, 2003; Rao, Raghunathan y Solis, 1996; Tummala y Tang, 1996). La activación de este principio resalta cuatro aspectos en el proceso estratégico:

- La definición de un propósito compartido, plasmado en la visión y la misión de la organización, que incorpore la calidad y la excelencia como principio.
- El desarrollo de una estrategia a medio y largo plazo claramente definida, guiada por aquel propósito compartido, que adopte prácticas de gestión de la calidad tanto para la definición de objetivos como para el análisis estratégico y para la búsqueda de ventajas competitivas basadas en la calidad. Deming (1982) percibió pronto la importancia de lo que denominó «crear constancia (y consistencia) de objetivos», refiriéndose a la labor directiva de planificar para hoy y para mañana, y de ofrecer un esfuerzo coordinado y organizado para alcanzar las metas establecidas. Deming insistió igualmente en que una organización orientada hacia la calidad debe asegurar su futuro, para lo que debe comprender que el desarrollo de la calidad es un proceso a largo plazo. Su percepción le llevó a advertir de los peligros que acechan tras errores de gestión provocados por el predominio en la dirección de una mentalidad contable-financiera que sólo insiste en las cifras conocidas cuando son las desconocidas las que crean problemas, por el énfasis en los beneficios a corto plazo en detrimento del cliente y por una excesiva movilidad de la alta dirección que le impide aprender de los problemas reales de la organización restando consistencia a sus decisiones.
- El despliegue de estrategias, programas y proyectos de calidad apropiados a la misión y a la estrategia de empresa, que sistematicen las actividades organizadas para el control y la mejora de la calidad.
- Apoyar la implantación de la estrategia de empresa y de calidad en los procesos de cambio organizativo y cultural que facilitan los principios de la filosofía de dirección basada en la calidad, instaurando estructuras, sistemas, culturas y procesos apropiados.



La orientación estratégica hacia la creación de valor exige recurrir a prácticas de distintos tipos, que garanticen la integración de la calidad en el proceso estratégico de la empresa. Entre las prácticas fundamentales, podemos citar las siguientes:

- Investigación e identificación de las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave de la organización, para trasladarlas a la definición de su propósito compartido, incentivando así la participación, el compromiso y la cooperación.
- La enunciación de los objetivos e indicadores de desempeño pertinentes no acaba con las dificultades, pues sigue persistiendo el problema de aplicarlos sistemáticamente. La introducción de sistemas de objetivos y de una métrica de los resultados acorde con los principios de gestión de la calidad no garantiza que sean efectivamente usados. Técnicas útiles para el despliegue de objetivos son Hoshin Kanri o QFD.

- El análisis estratégico puede beneficiarse sensiblemente de prácticas y técnicas para el estudio del mercado y de los competidores auspiciadas por la gestión de la calidad, tales como el *benchmarking*.
- Prácticas enfocadas a explotar el potencial de creación de ventajas competitivas que la calidad y su gestión encierran. Las competencias distintivas de la empresa pueden reforzarse desplegando ventajas en activos estratégicos como la calidad del producto, el servicio al cliente, la reputación de calidad o servicio, o la cultura de compromiso de los empleados.
- Prácticas enfocadas a la cooperación con clientes y proveedores para la mejora compartida de la calidad y la reducción de costes, tales como programas de calidad concertada o equipos de desarrollo conjuntos de nuevos productos. Mientras que el enfoque estratégico tradicional percibía a estos agentes económicos como oportunidades para extraer ventajas explotando desequilibrios en poder de negociación, el enfoque estratégico basado en la calidad postula actitudes cooperativas asumiendo la premisa de que son juegos de suma no nula, es decir, donde todos los agentes pueden ganar.
- Las prácticas de mejora continua y de orientación hacia la innovación y el aprendizaje, consistentes al despliegue de los enfoques modernos de gestión de la calidad, son elementos valiosos para la regeneración de las competencias distintivas de la empresa. Estas prácticas son igualmente valiosas porque facilitan la adaptación de la dirección para responder flexiblemente a los cambios en el entorno.
- Prácticas organizativas y sociales que estimulen el alcance de activos valiosos como fuente de ventajas competitivas, ya sean procedimientos organizativos o activos humanos. La adhesión de los miembros de una organización a un propósito deliberadamente impulsado por la dirección precisa no sólo que sus aspiraciones hayan sido satisfactoriamente incorporadas, sino también que se perfilen estructuras, sistemas y procesos estimulantes del compromiso, la participación y la cooperación.

Orientación al cliente. Este principio postula la consideración de los clientes como el eje de la actividad empresarial, que debe estar enfocada a su satisfacción, por ser quienes finalmente enjuician la calidad del servicio que la empresa les presta. El tradicional enfoque de la gestión de la calidad hacia el producto o los procesos no sirve en un mercado de demandantes que vive, además, un cambio continuo en los hábitos de consumo de los compradores. La empresa debe ahora cambiar hacia un enfoque orientado al cliente. Este cambio conlleva sustituir la organización cuyo objetivo es que todas las actividades estén en función de fabricar o servir, por una organización enfocada a satisfacer a un cliente que no busca sólo un producto de calidad, sino que además exige buen precio, información y asesoramiento pre y post compra, servicio a tiempo, garantía de calidad, etc.



Sin embargo, existe bastante confusión sobre qué significa satisfacer las necesidades del cliente: si simplemente consiste en cumplir las especificaciones pactadas, o más bien consiste en anticiparse a las necesidades futuras buscando la fidelización. Se ha reiterado el interrogante de si, al definir la calidad como satisfacer al cliente, se debe dar exactamente el nivel de calidad pedido, hay que alcanzar un nivel superior o debe buscarse la perfección del producto. A la cuestión ¿la calidad es dar justo al cliente lo que pide, ni más ni menos?, se le da generalmente una respuesta con poca visión de futuro. Así, PYME del sector metalmeccánico subcontratistas de grandes empresas aún creen que no se debe dar más calidad de la pedida, pues encarece el producto. Otras opiniones apuntan que se debe dar la calidad que solicita el cliente, y reservarnos la posibilidad de alcanzar la calidad total para un momento dado en que nos interese vender más. Una definición completa del principio de orientación al cliente comprende dos dimensiones:

DIMENSIÓN 1: Cuidado del producto. Este primer principio, presente en las aportaciones tanto de Juran como de Deming, Feigenbaum, Ishikawa o Taguchi, establece que satisfacer al cliente implica ante todo lograr la conformidad con las especificaciones que traducen sus necesidades, manteniendo dicha conformidad en el tiempo (minimizando la variabilidad). El concepto de «especificación» tiene tres implicaciones muy importantes:

- Comporta un proceso de comunicación y consenso entre suministrador y cliente (interno o externo) sobre las características de lo que se suministra y sobre los resultados del proceso desarrollado por el primero. Por tanto, «conformidad con las especificaciones» es simplemente la consecuencia del respeto escrupuloso por el suministrador del servicio del *contrato* establecido con sus clientes.
- Desde la concepción de la empresa como una cadena de relaciones proveedor-cliente, la orientación hacia el cumplimiento de las especificaciones conlleva el propósito de que todos los miembros de la organización actúen con el propósito de cumplir con las especificaciones pactadas con su cliente, satisfaciendo sus exigencias, al mismo tiempo que minimizando el valor añadido no vendible.
- Cualquier tarea es definible en términos de especificaciones, ya sea el mantenimiento de un ascensor, una reserva de habitación o la fabricación de una pieza. Estamos así en condiciones de medir todos los atributos de calidad en las relaciones proveedor-cliente. La medición permite y facilita entonces la gestión.

En todo caso, hay que prevenir contra una excesiva rigidez de la empresa a la hora de establecer especificaciones, estándares de trabajo, objetivos o cuotas numéricas más o menos arbitrarias, sin enlazarlos con una planificación de calidad que asegure los recursos necesarios. Deming (1982) fue muy crítico con los estándares de trabajo que prescriben unos cupos numéricos para los trabajadores, por considerar que son totalmente incompatibles con la mejora continua así como manifestaciones de la incapacidad de la dirección para comprender y proporcionar una supervisión inteligente. Si la empresa tiene un sistema estable, no tiene sentido especificar un objetivo, porque los resultados dependerán de la capacidad del sistema, siendo inalcanzables las metas por encima de ésta. Si la empresa tiene un sistema inestable, el establecimiento de objetivos tampoco tiene mucho sentido porque no hay forma de saber lo que el sistema producirá. Deming propone abandonar la filosofía “hice mi parte. Fijé un objetivo. Ahora usted haga su parte y cúmplalo”, y sustituirla por el liderazgo y sistemas de apoyo.

DIMENSIÓN 2: Cuidado del cliente. Este principio propugna adelantarse a las especificaciones actualmente exigidas, en pos de la calidad latente o sorpresiva. Un riesgo del principio de cuidado del producto es generar actitudes conformistas con el puro cumplimiento de las especificaciones, obstaculizando el progreso más allá de ellas en pos de anticipar las expectativas futuras del cliente. Este segundo principio programático está igualmente presente en los trabajos de Juran, Deming, Feigenbaum o Ishikawa.

Este principio es aplicable tanto a los clientes internos como a los clientes externos. Muchos procesos internos (programas informáticos, estudios de métodos, etc.) se convierten antes de su finalización en tareas que no generan valor añadido, que no tienen cliente que los adquiera, porque durante su desarrollo las necesidades de sus usuarios han cambiado.

La activación de estos dos principios exige la obtención de información sobre los clientes y su adecuada gestión. Con este fin cabe recurrir a distintas prácticas. En primer lugar, es necesario el estudio del mercado para segmentarlo e identificar el mercado objetivo al cual la empresa quiere enfocarse. A continuación, es menester la puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación permanente de los clientes, con la intención de obtener información sobre sus necesidades, la evolución de sus requerimientos, su satisfacción o su reacción ante nuestro servicio, sus quejas y reclamaciones, para mejorar la relación con ellos. Tras identificar y especificar con seguridad los requerimientos de calidad de cada grupo objetivo de consumidores, debe asegurarse que cada empleado comparte la misma definición de calidad difundiendo esta información dentro de la organización.

El diseño del producto orientado al cliente se puede beneficiar notablemente del recurso a técnicas que permitan materializar un proceso excelente de planificación del desarrollo del producto, como el

despliegue de la función de calidad (Barnett y Raja, 1995; Zairi y Youssef, 1995; Mizuno, 1988), que ayuda a convertir las necesidades de los clientes en especificaciones técnicas del diseño del producto. El aseguramiento del diseño que permite prevenir la aparición de errores se debe sustentar en técnicas de ingeniería de diseño como el diseño estadístico de experimentos, la función de pérdida de calidad, Kaizen o el sistema SMED (Shingo, 1986; Taguchi, 1986; Imai (1997). Para asegurar la conformidad con las especificaciones, reduciendo la variabilidad a través de la erradicación de los errores crónicos en los procesos, la dirección se puede apoyar en técnicas como Seis Sigma o la reingeniería de procesos. La satisfacción de los clientes se verá reforzada también con el desarrollo de un buen servicio postventa y con la concesión de garantías de calidad del producto.

Otras prácticas igualmente aconsejables para implantar estos principios son un diseño organizativo lo más plano posible, que permite maximizar el número de empleados en contacto directo con el cliente; el establecimiento de pautas de asociación a largo plazo con los clientes y distribuidores; y la concesión de poder y responsabilidad a los empleados para que tomen decisiones de mejora del servicio al cliente. La dimensión cuidado del cliente está íntimamente unida al principio de aprendizaje, en su aspecto de mejora continua. Las habilidades para escuchar al cliente son una base para el aprendizaje organizativo (Scarnati, 1998).

Liderazgo y compromiso de la dirección. La viabilidad de la TQM pasa inevitablemente por una dirección que comprenda y asuma nuevas responsabilidades (Dale y Cooper, 1994; Lascelles y Dale, 1990). Mientras que los sistemas de aseguramiento de la calidad parten de la premisa que la calidad es función directa de los ejecutores de las operaciones, concentrando consiguientemente sus inversiones sobre los empleados (con técnicas como los círculos de calidad, por ejemplo), el enfoque TQM extiende la responsabilidad sobre la calidad a todos los niveles jerárquicos, aunque la mayor cuota de responsabilidad es de la dirección (Angeli *et al.*, 1998). Si en una empresa se emplean sistemas de calidad orientados al producto, prevalecerá la opinión de los ingenieros; ellos serán los que marcarán ciertos niveles de especificaciones y los que se esforzarán por conseguirlos. Si en una empresa domina un enfoque de calidad orientada al mercado, será la alta dirección quién mandará en calidad, adoptando nuevas funciones de liderazgo y de movilización del conjunto de la organización hacia la calidad. La gestión de la calidad debe ser una prioridad básica para el equipo directivo de la empresa. Como bien decía un lema empleado en la famosa campaña nacional por la calidad impulsada por el gobierno británico en 1983, «la calidad es demasiado importante para dejarla al director de calidad». Por el contrario, los profesionales de la calidad desempeñarán un papel más modesto pero importante como facilitadores, coordinadores, entrenadores y brindando asistencia técnica.

Juran y Gryna (1993) y Deming (1982) han profundizado en la responsabilidad en la variabilidad de las características de calidad de cada nivel jerárquico, con base en su distinción entre causas crónicas y esporádicas (la primera responsabilidad de la dirección está en las causas comunes o crónicas de problemas de calidad, que están implícitas al diseño de los procesos). Mientras la dirección concentre su atención en eliminar las causas esporádicas o especiales, sólo logrará que los procesos vuelvan a sus niveles históricos de calidad. Es, pues, indispensable que la dirección posea un conocimiento sólido de lo que es el “control estadístico de procesos”. La dirección tiene entonces como tarea prioritaria la identificación de los medios adecuados para remover las causas crónicas de la calidad. El reto planteado a la dirección es descubrir proyectos de inversión que produzcan una mayor calidad a actitudes de la dirección no comprometida con la calidad. Un menor coste unitario. La elección implica considerar muchas variables, tales como la naturaleza del producto, la tecnología del proceso, la estrategia competitiva de la empresa, el diseño de su estructura organizativa, o la capacidad de innovación y asimilación de tecnologías del grupo humano. Pero la dirección también es responsable del enfoque que se sigue al atacar las variaciones especiales: puede optar por culpabilizar a los trabajadores, o puede darles medios y estímulos para que, aprovechando su privilegiada posición en los procesos, reconozcan y subsanen pronto las variaciones esporádicas.

Las acciones correctoras a emprender son distintas según el tipo de problemas de calidad que se desea corregir. Cuando se produce un problema esporádico de calidad, las señales de alarma establecidas saltan rápidamente. Los inspectores aparecen en escena, descubren la causa de la desviación y restauran el nivel de errores habitual. Esta acción es denominada por Juran y Gryna (1993) como apagafuegos.

Por desgracia, en la mayoría de las empresas, los directivos son experimentados y efectivos «bomberos», que saben apagar excelentemente los fuegos causados por los problemas esporádicos de calidad, en cambio, su nivel de competencia para prevenir fuegos, atacando las fuentes crónicas de variación, es deficitario. Seguramente, ambas orientaciones (apagar y prevenir fuegos) son de naturaleza tan diferente que requieren no sólo distintos enfoques directivos, sino incluso estilos de dirección desemejantes. Dada la naturaleza llamativa y la interminable lista de problemas esporádicos que aparecen cada día, los responsables de la calidad pueden concentrarse en ellos, utilizándolos como excusa para la falta de acción resolutiva contra los problemas crónicos, mucho más importantes a largo plazo. La dirección suele caer frecuentemente en la tentación de consagrarse a los problemas cotidianos (equilibrio producción/ventas, presupuestos, ventas, servicio, relaciones públicas, etc.), en busca del aumento de la eficiencia, pero descuidando los problemas del futuro, o sea, la mejora de la eficacia, la búsqueda constante, inexorable e ilimitada de la mejora del servicio y de todas las actividades empresariales, que debe prever si quiere permanecer en el negocio.

Esta tendencia es muy peligrosa, porque la gran mayoría de los problemas de conformidad se producen por unas pocas perturbaciones crónicas. El origen de este fenómeno surge de la invariable «mala distribución» de defectos, que un análisis basado en curvas tipo Pareto debe identificar. Hay tres razones por las cuales la dirección no suele atacar los problemas crónicos de calidad (Juran y Gryna, 1993):

- Las pérdidas crónicas, al revés que las esporádicas, no hacen sonar ninguna alarma. Desde el momento que la dirección permitió incorporar ese nivel de servicios defectuosos a los costes y a los estándares de servicio, las señales de alarma fueron desconectadas. El problema en las causas comunes de variación es que existen desde hace tiempo. A pesar de que el nivel regular del 1 % de reservas erróneas cuesta más dinero (pérdida de ventas, pérdida de clientes insatisfechos, costes administrativos, costes de reserva, etc.) que el pico del 5 % causado por un problema esporádico, la dirección llega habitualmente a la conclusión de que un nivel de error del 1 % en reservas hay que aceptarlo y vivir con él. Mientras la dirección no tome conciencia de este planteamiento erróneo, mantendrá su creencia tradicional de que la mayoría de los defectos son causados por el descuido, la indiferencia, la falta de formación o habilidad, o la intención de sus trabajadores. Incluso emprenderán acciones para tolerar y legitimar este nivel.
- La competencia también soporta las mismas pérdidas. Por ejemplo, los hoteleros se habitúan a entrecruzarse clientes perdidos por reservas incumplidas. Cuando esto ocurre, es posible aplicar al producto un precio que cubra las pérdidas.
- Los directivos no son conscientes de que la solución de los problemas crónicos requiere una serie especial de acciones, pivotadas alrededor de proyectos específicos de mejora de la calidad. El desarrollo de estas actuaciones demanda una inversión de tiempo de dirección y de profesionales. Cuando el directivo es reacio a comprometerse en esta inversión personal, la mejora no se producirá y las pérdidas crónicas seguirán acumulándose.

Por tanto, una importante responsabilidad de la dirección es evitar la que Deming llama senda típica de frustración (Deming, 1982). La empresa lanza un programa de calidad como si fuese una nueva religión: entusiasmo, exhortaciones, reuniones, carteles y promesas florecen. La calidad, que se mide por los resultados de una auditoría aperiódica basada en estándares, muestra al principio una mejora significativa. Esta mejora hace incubir la creencia de que el progreso permanecerá así indefinidamente. Sin embargo, llega un momento que el éxito se detiene, la curva se nivela e incluso empeora. El desánimo se apodera del personal y la preocupación de la dirección.

Las reacciones oscilan entre ruegos, súplicas, imploraciones, imprecaciones, solicitudes de más inversiones o amenazas hacia todos los implicados en la empresa. ¿Qué ha ocurrido? La rápida y estimulante mejoría que se produjo al inicio del programa de mejora de la calidad tenía su fuente en causas especiales, detectables con sentido común. Agotadas estas fuentes de mejora, la calidad se estabiliza en un nivel inaceptable. La responsabilidad de mejora de la calidad se ha desplazado entonces casi exclusivamente a la dirección, única con capacidad de atacar las causas comunes; desgraciadamente, esta tarea es más complicada y requiere otros talentos.

La idea de no aceptar nada a ciegas, de dudar sistemáticamente, cuadra a la perfección con la advertencia de Aristóteles: «el ignorante afirma, el sabio duda y reflexiona». La TQM exige perseverancia y compromiso de la dirección en la búsqueda permanente de la mejora de la propia empresa, a lo cual pueden ayudar, mas no sustituir, los consultores y formadores. La TQM es una responsabilidad básica de línea, siendo desaconsejable su delegación en *stars* o consultores. La dirección reacia al compromiso es fácil víctima de los vendedores de programas de motivación de los empleados que, en el mejor de los casos, apuntan sólo a la punta del iceberg y generarán escasos resultados; y en otros casos, pueden empeorar la situación como reacción del personal ante la falta de asunción por la dirección de sus propias responsabilidades. La compra de diagnósticos o planes de mejora de la calidad auspiciados por consultoras, que venden sus servicios estandarizados como si de latas de conserva se tratase, que no transformen el estilo de gestión y hagan asumir a los directivos sus responsabilidades en gestión y mejora de la calidad, conduce a la senda típica de frustración que hemos descrito en poco tiempo.

Deming (1982) señala que la concienciación por el personal de la llegada al punto muerto suele tardar unos dos años. La sensación de engaño y el desánimo resultante pueden agostar la motivación y los deseos de mejora en una empresa durante mucho tiempo. Deming remarca este principio de forma gráfica al criticar la afirmación de muchos directivos: «hemos instalado el control de calidad». Esta idea es una tontería peligrosa o un engaño interesado de la consultora de turno. Una empresa puede instalar un sistema informático nuevo o nuevas alfombras, pero no el control de calidad. «Cualquiera que proponga "instalar el control de calidad" desgraciadamente no sabe mucho sobre el control de calidad. Para que la mejora de la calidad y la productividad tenga éxito en cualquier compañía, aquélla debe consistir en un proceso de aprendizaje, año tras año, con la alta dirección a la cabeza de toda la compañía».

Por el contrario, cuando el intento de mejora de la calidad comienza con una estrategia de cambio organizativo guiada por la dirección, sobre la base de cualquiera de los métodos validados por la práctica de multitud de empresas, la curva de mejora mantiene su ritmo de progreso y no se nivela. La mejora permanece en tanto en cuanto la dirección lidera la TQM.

La puesta en práctica de la TQM desde un enfoque estratégico exige una transformación de la cultura organizativa, que empieza por el cambio de los estilos de dirección (Goetsch y Davis, 1994; Lee-Ross, 1993). El estilo directivo tradicional en los países occidentales ha fijado como tareas de la alta dirección las de reunir información, tomar decisiones y aplicar los incentivos y los castigos adecuados para lograr que los trabajadores fuesen eficientes todas sus iniciativas. De ahí la necesidad de crear en su seno una estructura positiva y permanente de organización de la calidad, cuya razón de ser fundamental sea fomentar y facilitar el progreso continuo en la nueva dirección (Easton, 1993; Davies y Wilson, 1990). El cambio cultural hacia la calidad debe ir acompañado de la creación de una estructura capaz y responsable de aplicar el método elegido. La creación de esta unidad organizativa exige de los directivos la asignación de los recursos necesarios (dinero, espacio y personal).

Orientación a las personas y al desarrollo de sus competencias. La orientación a las personas es uno de los pilares en que se sustenta la TQM (Briggs y Keogh, 1999; Hill y Wilkinson, 1995; Lawler, 1994; Belohlav, 1993; Blackburn y Rosen, 1993; Collard, 1992; Bowen y Lawler, 1992), aunque está íntimamente asociado a otros valores como el compromiso y liderazgo de la dirección, la visión global de la organización o la cooperación interna. Este principio establece que, para que la TQM dé sus frutos, la organización debe desplegar conocimiento, habilidades, responsabilidad y compromiso por todos sus ámbitos, para inducir la germinación de una conciencia de calidad en sus miembros. La TQM asume que la calidad es algo que se hace con las personas, en vez de algo que se hace a las personas.

El principio de orientación a las personas se basa en la creencia de que los miembros de una organización que no ocupan puestos de dirección son los que mejor conocen su trabajo, y pueden realizar importantes contribuciones a la mejora continua y a la satisfacción de los clientes, cuando tienen el poder y la preparación necesarios y cuando la dirección sabe hacer aflorar todo su potencial (Dean y Bowen, 1994). Se trata de un principio plural, pues caben bajo su paraguas varios otros enunciados como compromiso, implicación y/o participación de las personas, desarrollo de las competencias de las personas o formación.

La TQM requiere de los directivos una perspectiva mucho más amplia que la centrada en el control. Primordialmente, demanda la administración de los procesos tan bien como los productos (Gamble y Jones, 1996). Es muy importante comprender que la mejora de la calidad del servicio no se consigue por la vía de la supervisión de los trabajadores que lo prestan. Este comportamiento directivo sólo conduce a la insatisfacción, la desmotivación y una pérdida de eficacia.

Los enfoques cultural y estratégico de la gestión de la calidad asumen que los trabajadores están motivados y se desempeñan de la mejor forma posible cuando ganan confianza incrementando su responsabilidad y autoridad. Es decir, la TQM requiere la implantación de la Teoría Z desarrollada por Ouchi (Keys, 1991). La Teoría Z describe una organización donde los trabajadores están implicados en todos los aspectos del proceso de toma de decisiones, frente a las teorías X e Y delineadas por McGregor. Los objetivos ideales de la TQM son impracticables en una organización donde rige la Teoría X y los empleados son despilfarradores, vagos y desmotivados. Tampoco podrá fructificar en una organización presidida por la Teoría Y, en la cual los trabajadores sólo están motivados para lograr objetivos alcanzables. Las teorías X e Y se enfocan sobre soluciones directivas a los problemas, en tanto que la Teoría Z se orienta hacia soluciones derivadas de los trabajadores.

La responsabilidad compartida, la motivación, la participación, la formación, la comunicación, el trabajo en equipo y la descentralización de la capacidad de tomar decisiones ejemplificaban ya la gestión de recursos humanos en los sistemas de aseguramiento de la calidad durante los años 80. Estas prácticas se refuerzan ahora con nuevas ideas. El enfoque en las personas, como lo denominan Black y Porter (1995), o la orientación al cliente interno de la que hablan Mann y Kehoe (1994), incorporan el desarrollo de ciertos valores orientados hacia los ejecutores de los procesos, que se materializan en prácticas concretas de gestión de los recursos humanos que deben incluir:

- Desarrollo del compromiso de los miembros con la misión y los objetivos de la organización. La TQM no consiste sólo en un movimiento de delegación, sino en una movilización de todo el capital humano en aras de la mejora de la calidad. Las prácticas de desarrollo del compromiso del personal están influidas por otras muchas acciones directivas, de diseño organizativo que favorezcan la participación, así como de gestión de los recursos humanos enfocada a su satisfacción.
- Desarrollo de la motivación y del compromiso con la calidad de los empleados, estimulando la responsabilidad compartida y la autorresponsabilización, que parten del consenso sobre los objetivos y la revisión continua de las actividades, dándoles medios e incentivando una actitud de prevención.
- Promoción de la participación de todo el personal en la mejora continua, descentralizando la toma de decisiones y dándole poder y autonomía para tomar iniciativas. Planificación y mejora de las competencias de las personas, definidas en función de la misión y la estrategia diseñadas, por medio de la contratación, la formación y la promoción.
- Sistemas de reconocimiento que incorporen explícitamente recompensas del esfuerzo individual y de los resultados colectivos.
- Conseguir una comunicación ascendente, descendente y lateral efectiva.

Visión global, sistémica y horizontal de la organización. Otra característica singular de los nuevos modelos de gestión de la calidad es su carácter global. La TQM se configura como una estrategia que envuelve a la organización completa: a cada departamento, a cada actividad, a cada persona, contribuyendo cada uno desde su nivel de responsabilidad (Oakland, 1989). La palabra total quiere decir, pues, que el éxito de la empresa está determinado por el comportamiento de la totalidad de las funciones, no sólo por el departamento de producción (Gunasekaran *et al.*, 1994). La visión global de la gestión de la calidad moderna exige la participación de todos los miembros y de todas las funciones de la organización de cara a la satisfacción del cliente y a la reducción de los costes que no le añaden valor. Todos los miembros y las unidades de la organización tienen el deber de identificar, controlar y mejorar los grados de calidad dentro de su propia área de responsabilidad. Por tanto, los principios de TQM deben desarrollarse por toda la organización. La visión global de la organización se sostiene en prácticas de gestión por procesos y en un pensamiento sistémico.

La TQM posee una concepción de la empresa orientada a los procesos y no a las funciones. Todas las actividades que se desarrollan en una organización pueden descomponerse en procesos y tareas. Como proceso debemos entender la secuencia de tareas o actividades que van añadiendo valor sobre cierto *input* mientras se presta cierto servicio o se elabora un determinado producto, con el objetivo de que el resultado satisfaga los requerimientos del cliente y las especificaciones previamente establecidas. Estos procesos básicos están vinculados con otros procesos igualmente elementales, para formar procesos extendidos. El proceso productivo puede así definirse como una secuencia de procesos interrelacionados.

Una gestión de procesos (Roure, Moñino y Rodríguez, 1997; Pérez-Fernández de Velasco, 1996) enfocada a la mejora y a la innovación contribuye directamente a la mejora de la eficiencia, al configurar una estructura de procesos creadores de valor. La gestión por procesos es una práctica tan importante competitivamente como la dirección de productos (Hayes y Abernathy, 1981), dado que la capacidad de entregar a los clientes producto y servicios que satisfagan sus necesidades nace de la capacidad de alcanzar la calidad de conformidad. En la gestión por procesos, todas las actividades y tareas de la organización han de enfocarse al cliente, es decir, le deben aportar valor añadido. El resultado final de la gestión por procesos ha de ser un servicio que satisfaga a alguien en el mercado.

Todas las actividades y funciones intervienen, no sólo porque influyen directa o indirectamente en la satisfacción del cliente externo, sino además porque desempeñan un papel de proveedor interno para otras funciones. Una organización es, pues, una inmensa red de relaciones internas cliente-proveedor, donde todos forman parte de un proceso, dentro de una cadena proveedor-cliente (Oakland, 1993; Kanji y Asher, 1993). La utilización de las cadenas cliente-proveedor es un método para llevar a la práctica una cultura de mercado interno o de satisfacción del empleado entendido como cliente (figura 6).

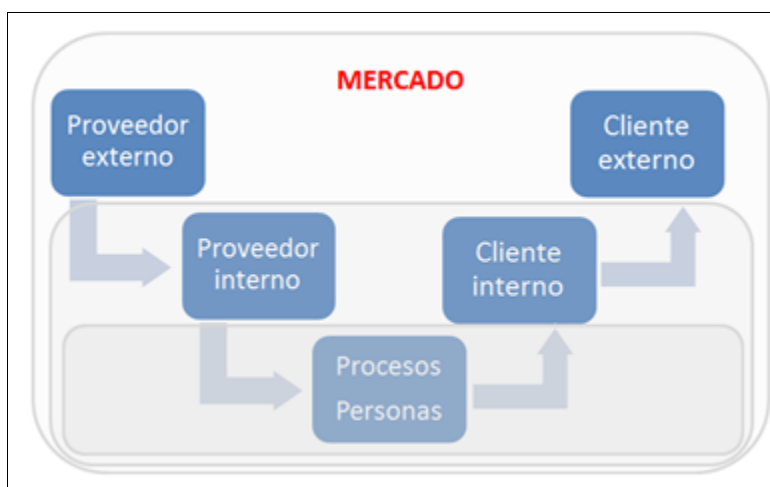


Figura 6. Cadena proveedor-cliente

En los procesos, la entrega de un trabajo sin fallo por cada proveedor a su cliente es imprescindible para que el proceso total se desarrolle de manera eficaz y eficiente. Por tanto, el objetivo de la gestión de procesos sigue siendo la orientación al cliente, aunque ahora (trasladando el concepto al interior de la organización) el concepto de cliente se amplía considerando como tales todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos. Sobre esta base, podemos diferenciar entre clientes internos y clientes externos. Cliente externo es toda persona que no forma parte de la empresa, pero sobre la cual repercuten sus servicios pues es quien adquiere su producto. El concepto de cliente interno nace de la consideración de todos los empleados como involucrados en una relación proveedor interno-cliente.

El cliente interno se define como aquella persona a la cual (actuando como un proveedor) entregamos nuestro trabajo, o dicho de otro modo, «compra nuestros documentos, información, procedimientos, materias o piezas, para agregarle su propio trabajo y volver a vender a otro cliente». El mismo enfoque sirve para describir el papel que desempeñan los departamentos, las secciones o cualquier unidad organizativa dentro de la empresa.

La gestión de procesos incorpora prácticas orientadas a:

- Identificar los procesos críticos, comunicarlos y evaluar su impacto en el negocio.
- Identificar las secuencias de tareas que forman un proceso, los proveedores y clientes relacionados en él.
- Establecer una gestión sistemática de cada proceso, designando un propietario (coordinador) y midiendo sus resultados continuamente. Técnicas como *business process management* (BPM) son útiles en este sentido.
- Satisfacer las expectativas y necesidades del cliente interno en el proceso. Esto implica aplicar las mismas prácticas y técnicas que ya han sido comentadas al hablar del principio de orientación al cliente (externo): investigación del cliente interno, diseño del proceso orientado a la satisfacción del cliente interno, retroalimentación de su satisfacción y de los cambios en sus expectativas y necesidades, diseño organizativo horizontal buscando el trabajo en equipo y la cooperación interna.
- Revisión de los procesos y establecimiento de objetivos para su mejora, anticipando el cambio de las necesidades de los clientes internos, utilizando información de clientes, proveedores, empleados, competidores (*benchmarking*) y otras partes interesadas.
- Estimular la innovación de procesos, descubriendo y aplicando nuevas tecnologías y/o rutinas organizativas, así como fomentando el aprendizaje.
- Implantar los cambios en los procesos y evaluar sus resultados.

La gestión de los procesos se sostiene también habitualmente en prácticas de aseguramiento de la calidad. Ahora bien, desde un enfoque estratégico, un sistema de gestión de la calidad documentada y certificada no es un objetivo en sí mismo, sino una ayuda para dirigir los procesos, para implantar los planes de mejora de la calidad y para definir las responsabilidades en esta área. La dirección debe decidir hasta qué punto desea formalizar y estandarizar los procesos. La formalización es un mecanismo de coordinación del trabajo que aporta ventajas a la hora de garantizar la calidad de conformidad. Sin embargo, también presenta problemas como la rigidez y un cierto burocratismo en el comportamiento organizativo, que pueden obstaculizar la innovación, la flexibilidad y la capacidad de adaptación al cambio. Otras prácticas enfocadas a la gestión y mejora de procesos son las técnicas de control estadístico de procesos.

Pero la TQM va más allá de la gestión por procesos, para extenderse a una visión sistémica. Deming ya instó a contemplar la empresa como un sistema y los enfoques de los sistemas de aseguramiento de la calidad habían puesto ya las primeras piedras para orientar la gestión de la calidad hacia el sistema. Sin embargo, realmente su interpretación de la visión sistémica se limitó a señalar que cada subsistema dentro de una organización es percibido con sus propias relaciones cliente-proveedor, y el objetivo de la función es optimizar estas interacciones en el límite de cada subsistema. TQM va más allá, adoptando los postulados de la Teoría General de Sistemas (Kast y Rosenzweig, 1963; Kast y Rosenzweig, 1972,

1985; Lussato, 1972), para otorgar al concepto de sistema su genuino significado (Swift, Ross y Omachonu, 1998; Ross, 1992; Kanji y Asher, 1993; Johns, 1993).

Un sistema es una cosa bien distinta a un proceso, basándose la diferencia entre ambos en su propósito. Un proceso es un conjunto de partes entrelazadas, pero del cual no emerge sinergia. Como sistema, pues, la empresa tiene propiedades que no se encuentran en ninguno de sus procesos componente. Entonces, la gestión por procesos, aunque esencial, puede no ser suficiente, al no permitir ir más allá brindando un cuadro completo del sistema. Las limitaciones del enfoque por procesos son básicamente tres (Howard y Hoverstadt, 2005):

1. El modelo de procesos asume una perspectiva simple. La perspectiva de procesos es reduccionista puesto que ignora los diferentes significados de una situación, al no contextualizar el proceso dentro de una visión sistémica de la organización. Por ejemplo, los conflictos entre las presiones para entregar una calidad consistente y para un servicio dentro del tiempo pactado son frecuentemente presentados como una aberración, cuando no son sino partes intrínsecas de un mismo sistema que tiene diferentes significados y propósitos para cada grupo de interés involucrado.
2. No permite tratar secuencias de eventos no lineales o paralelas. «Hay un mundo de complejidad aguas arriba o aguas abajo de muchos procesos, que tiene efectos muy reales y tangibles sobre el estrecho ámbito de la calidad. Usar sólo un enfoque basado en procesos no nos da las herramientas que necesitamos para tratar con los retos más amplios que el efecto calidad. Como resultado, vemos frecuentemente que los profesionales de la calidad lamentan la actitud del resto de su organización y hacen demandas que sus colegas ven como irrazonables, o intentan decir al resto de la organización cómo hacer su trabajo».
3. Ignora e impide tratar las sinergias. Nosotros podemos definir y controlar el proceso para fabricar cualquier componente que sea conforme a unas especificaciones, pero ¿cómo garantizar que cuando se acopla a otros elementos el conjunto adquiere unas propiedades sistémicas? El enfoque basado en procesos no permite tratar adecuadamente esta clase de problemas emergentes, al relegar el contexto y las perspectivas. Pero es que una gran cantidad de retos de calidad tienen que ver actualmente con la emergencia de propiedades sistémicas, que son frecuentemente por las que compramos el sistema.

La perspectiva sistémica permite una visión holística de la gestión de procesos y personas, y provee una plataforma muy adecuada para estructurar los programas de cambio cultural y organizativo que TQM precisa. Tal y como es postulado, el enfoque basado en sistemas es un suplemento (y no una suplantación) al enfoque basado en procesos. Se preconiza, pues, una evolución (no una revolución), similar a la que supuso pasar desde el enfoque basado en el producto al enfoque basado en procesos.

Cuando Deming (1982) habla de una transformación radical del estilo de gestión occidental, se está refiriendo a la transformación de las prioridades de la dirección para mudar ambiente de competencia interna en un entorno de trabajo en equipo dentro de la organización. Muchas personas siguen pensando que el concepto de cliente interno es una tontería, y que lo único realmente importante es el producto que es entregado al cliente externo. Desde luego, el enfoque está en la satisfacción del cliente externo, aunque hay que comprender que incluso cuando cada trabajador realiza lo que individualmente considera el mayor esfuerzo, puede no ser suficiente para garantizar la calidad del producto final. Incluso si la entrega de un producto aceptable resulta en un cliente externo satisfecho, la medición de la calidad del producto interno es conveniente porque hará posible satisfacer al cliente interno e identificar ineficiencias y actividades improductivas cuya minoración reducirá los costes de no calidad. Además de un desempeño eficiente del trabajo, es necesario el trabajo en equipo colaborando en la solución de los problemas y que todos sepan cómo trabajar en la misma dirección, precisamente la más productiva para el conjunto de la organización.

Un entorno de cooperación interna (Tummala y Tang, 1996; Anderson *et al.*, 1994) se caracterizará por que los miembros o unidades organizativos ligados por una cadena proveedor-cliente dentro de un proceso estarán dispuestos a la colaboración, escuchando mutuamente sus necesidades, investigando lo que sucede cuando los productos pasan al siguiente proceso, y debatiendo cómo satisfacer conjuntamente los requisitos de proveedor y cliente.

El diseño fragmentado de puestos de trabajo y la escasa rotación y polivalencia interna de los empleados se atacan con el fomento del trabajo en equipo (Wellins, Byham y Dixon, 1994; Katzenbach y Smith, 1993; Wellins, Byham y Wilson, 1991; Shonk, 1992). El concepto de cliente interno y de cadena proveedor-cliente; enfatizan la necesidad de trabajar juntos (Hardaker y Ward, 1987). Deming (1982), y con él toda la literatura posterior, han abogado por una transformación radical del estilo de gestión convencional, para conducir desde un ambiente de competencia interna a un entorno de trabajo en equipo entre empleados y entre empleados y directivos dentro de la organización. El trabajo en equipo da a la organización la oportunidad de beneficiarse de las sinergias generadas por varias personas trabajando en pos de un objetivo común. Se suele indicar que un indicador fiable de la madurez de la gestión de la calidad de una organización es su habilidad para mutar la diversidad entre sus empleados en una fortaleza, explotando su complementariedad con el trabajo en equipo.

Las prácticas de fomento de la cooperación interna y del trabajo en equipo adquieren gran peso para una TQM eficaz. Las razones son varias: facilita la comunicación entre unidades, y subsiguientemente la conformidad con los estándares; estimula el aprendizaje polivalente, basado en la compartición de conocimientos, destrezas y experiencias; y lo anterior facilita una mayor capacidad de adaptación de la organización a los cambios, inyectando flexibilidad y reduciendo los tiempos de respuesta en las acciones de la empresa.

Canalizar la energía de la administración en un esfuerzo de cooperación, en vez de utilizarla para resolver conflictos, resulta difícil en una cultura organizativa tradicional, plagada de barreras para la implantación de las mejoras que aquel plan requiere. Por ello, el trabajo en equipo, la compartición de las mejores prácticas y la transmisión horizontal de información sólo fructifican en una organización con ciertas características, a cuyo desarrollo debe enfocarse la práctica directiva:

- Altos grados de participación y compromiso, con un clima organizativo de confianza, y cuyo diseño y sistemas de reconocimiento incorporen explícitamente criterios de premio al esfuerzo y a los resultados colectivos.
- Es necesario romper las barreras entre departamentos y entre trabajadores y supervisores, así como entre especialidades, que imposibilitan que cada empleado o unidad de la organización hagan su trabajo con satisfacción. Por ello, son prácticas útiles la rotación interfuncional y el desarrollo de la polivalencia de los trabajadores.
- El énfasis en los procesos, más que en la especialización funcional, implica también el desarrollo de relaciones laterales entre áreas y divisiones, así como pautas de entrenamiento y aprendizaje interfuncionales. Tjosvold (1998), en un estudio empírico de empresas canadienses, concluyó que el modo en que los empleados interactúan es un factor clave en los resultados de implicación de las personas, para lo que se requiere el desarrollo de habilidades de relación interpersonal y de una mente abierta.
- Otras organizaciones han formalizado la relación entre proveedores y clientes internos promoviendo o exigiendo que concierten «acuerdos del nivel de servicio», donde se establecen las fronteras de responsabilidad y las medidas de desempeño adecuadas, plasmadas en requisitos sobre tiempos de respuesta, rangos de servicio o formalidad del suministro, entre otros.
- Entre las prácticas organizativas que estimulan la cooperación interna, a la vez que la participación y la autonomía, se encuentran los equipos de trabajo.

El principio de visión global de la organización, plasmado en prácticas de gestión por procesos y de cooperación interna y trabajo en equipo, implica desechar la organización taylorista, las jerarquías verticales y la división del trabajo máxima, para adoptar un enfoque horizontal que cruza las fronteras organizativas clásicas (secciones, departamentos, divisiones, niveles jerárquicos) (Kanji, 1995). La TQM comporta, pues, una organización horizontal, cuyo criterio de organización es más la agrupación de procesos con fuertes interdependencias que la división del trabajo.

Orientación a la cooperación. La incorporación del principio de cooperación externa al sistema de valores soporte de la TQM es tardía y menos frecuentada (Powell, 1995; Anderson *et al.*, 1994; Elshennawy, Maytubby y Aly, 1991; Wiklund y Wildund, 1999). Sin embargo, el enfoque hacia una organización abierta (como la denomina Powell, 1995) u organización horizontal en red (calificativo empleado por Hirschhorn y Gilmore, 1992), que extienda la cooperación más allá de los límites de la empresa, al conjunto del sistema de valor o *supply-chain*, es un principio esencial para diseñar y conducir el sistema de TQM, sin el cual está incompleto. Realmente, éste es un principio extensión del anterior. Una visión global implica, además de entender sistémicamente todos los procesos internos de la organización, integrar igualmente los procesos externos de las organizaciones que le proporcionan bienes o servicios. Hemos dicho anteriormente que los problemas organizativos discurren a través de las funciones y unidades organizativas, pero también lo hacen sobrepasando las fronteras de la empresa, extendiéndose hasta los procesos de sus clientes y proveedores. Por ello, como bien dicen Grant, Shani y Krishnan (1994), la gestión de la calidad permite comprender que los límites de la empresa con clientes y proveedores se hacen borrosos.

El principio de cooperación externa amplía el alcance del principio de prevención, clásicamente defendido por el enfoque del aseguramiento de la calidad, y se orienta hacia el diseño y la compra de calidad más que hacia la inspección para elaborar productos que satisfagan los requerimientos de los clientes. No es por ello extraño que todos los gurús de ambos enfoques hayan insistido en la necesidad de considerar a los proveedores como parte integral de las operaciones de la empresa y de su proceso de mejora. Por ejemplo, Deming (1982) acuña como su cuarto principio el «acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio», propugnando «tener un único proveedor para cada artículo, construyendo una relación a largo plazo basada en la lealtad y la confianza».

El potencial de ahorro de la cooperación con los proveedores se aprecia inmediatamente si tenemos en cuenta estimaciones según las cuales el 50% de las no conformidades de calidad es imputable a materiales defectuosos (Smock, 1992).

La cooperación externa facilita la implantación de otros tres principios: la orientación estratégica hacia la creación de valor, la orientación hacia el cliente y la orientación al aprendizaje y la innovación. La fuerza que facilita esta concepción global de la organización que incluye la cooperación externa es, junto al impulso directivo, un enfoque hacia la creación de valor para todos sus grupos de interés. La eficacia y la eficiencia de la empresa se acrecientan cuando establece con sus grupos de interés externos relaciones de confianza y pautas de trabajo en equipo mutuamente beneficiosas. En especial, la cooperación externa acrecienta la competitividad de la empresa gracias a la optimización de las relaciones con los clientes, contribuyendo a aumentar su satisfacción y fidelidad.

El estímulo de la cooperación interna y externa también genera frutos positivos sobre el aprendizaje y la capacidad de adaptación e innovación de los socios. La compartición de recursos, conocimientos, información o experiencia puede facilitar el enriquecimiento y la renovación del stock de competencias de ambas partes. Además, la cooperación facilita la experimentación con nuevas formas de coordinación más completas y perfeccionadas, que coadyuven al desarrollo de la capacidad de adaptación, de la flexibilidad y de la reducción de tiempos de respuesta a los cambios. La implantación de este principio se lleva a cabo a través de prácticas como:

- El establecimiento de alianzas estratégicas o de programas de cooperación profunda con sus proveedores, integrándolos en equipos de trabajo para el diseño y desarrollo de nuevos productos desde las etapas iniciales (Hirschhorn y Gilmore, 1992).
- La práctica de la cooperación con los clientes mediante equipos conjuntos les permitirá participar en el diseño de los productos, así como hacer saber a la empresa sus quejas y sugerencias de mejora. Tanto esta práctica como la anterior forman parte de lo que se ha dado en llamar ingeniería concurrente (Prasad, 1997, 1996; Clausing, 1994).
- Programas de mejora de los proveedores tipo calidad concertada, que permitan intercambiar conocimiento, información, experiencias o desarrollar nuevas competencias, para que aprendan a gestionar y mejorar la calidad y la eficiencia de sus procesos. La cooperación con los proveedores es aconsejable para prevenir la contaminación de la empresa con problemas de calidad externos, lo que redundará en beneficio tanto del proveedor como del cliente. Esta práctica es especialmente importante cuando los proveedores son pymes subcontratistas de

grandes compañías. El estímulo al aprendizaje de las primeras ejerce un efecto multiplicador sobre la eficiencia de la relación comercial. Corporaciones como Nissan o Toyota tienen desde hace décadas grupos de consultoría que proveen asistencia gratuita a sus proveedores, llegando a ser la proporción de un consultor por cada 4-6 proveedores (Dyer y Ouchi, 1993). En cambio, prácticas como la exigencia de la certificación del proveedor, la realización de auditorías y evaluaciones para clasificaciones (*ratings*) son acciones de corto recorrido, aunque indudablemente válidas (Easton, 1993). La evaluación de los proveedores es tanto más positiva cuando se enfoca, no tanto como medida de inspección sino como medida preventiva, buscando la selección de suministradores con las competencias y el compromiso necesarios para producir calidad (Binney, 1992; Newman, 1988).

- Otra práctica puede consistir en reducir el número de suministradores, buscando una fuente de abastecimiento única para cada factor. La reducción de la base de suministradores puede redundar en relaciones más estrechas que si existen múltiples proveedores, en la mejora de la uniformidad y la calidad de los suministros, así como en costes menores (Fernández, 1998; Dyer y Ouchi, 1993).
- Programas de reconocimiento a la calidad de los proveedores, que pueden incluir recompensas tanto monetarias como no monetarias.

Orientación al aprendizaje y a la innovación. El principio de orientación al aprendizaje y a la innovación postula que la dirección debe liderar la organización abriendo las puertas al aprendizaje adaptativo y generativo, así como a la innovación incremental y radical. El principio incorpora, pues, dos clases de procesos de mejora:

- La mejora continua, basada en la innovación incremental y el aprendizaje adaptativo, resulta cuando las organizaciones aprenden de las consecuencias de sus actividades pasadas y, sin cuestionar el paradigma que guía la acción, emprenden nuevas actividades mejoradas. El enfoque de la mejora continua es atacar constantemente los focos de no calidad, cuestionando las prácticas y métodos organizativos.
- La mejora radical, asentada en la innovación radical y el aprendizaje generativo, resulta cuando cambios en el entorno o la discrepancia entre los resultados deseados y los resultados de las actividades del pasado conducen a cuestionar el paradigma guía de la acción organizativa. Este aprendizaje completo, al implicar enmiendas en las creencias subyacentes a la vida organizativa, es desestabilizante y revolucionario, aunque fundamental para la innovación y la creatividad en ciertos contextos.

Tanto si el principio discurre por la vía adaptativa como si lo hace por la vía generativa, guarda una estrecha conexión con otros valores de la TQM. El liderazgo de la dirección es condición *sine qua non* para la innovación, pues de su aplicación depende la asignación de recursos para I+D+I y la configuración del propio diseño organizativo y cultural apto para aprender.

La dirección con una visión de excelencia adopta prácticas como el desarrollo de sistemas para crear una calidad única en la industria, el establecimiento de sistemas de desarrollo de nuevos productos que acorten el *lead time* mientras aseguran la calidad, o la innovación en los procesos del sistema de calidad como la ingeniería concurrente. La implicación del personal en procesos de aprendizaje sólo es sostenible con el compromiso y la participación. La propia eficacia del aprendizaje descansa en el enriquecimiento de los conocimientos de los empleados y directivos mediante acciones de formación. Es especialmente importante resaltar la cooperación como antecedente del aprendizaje.

En la medida en que muchas iniciativas de mejora trascienden los límites organizativos internos y/o externos, se requiere igualmente el concurso de la cooperación (interna y/o externa) y del trabajo en equipo para favorecer el aprendizaje grupal e interorganizativo. La puesta en práctica del principio de innovación y aprendizaje requiere usar prácticas en diferentes frentes. Entre las que la literatura en TQM resalta, se incluyen:

- Gestión por hechos o basada en información. La administración basada en hechos exige disponer de indicadores tanto internos como externos nacidos de la evaluación de procesos y resultados, para contrastar la consecución de los objetivos, detectar problemas, proponer acciones correctoras y, de esta forma, encaminar a la empresa hacia la mejora de la calidad.

- El trabajo más importante a efectuar en un sistema estable es mejorar el proceso, en un esfuerzo sin fin. La distribución de una característica de calidad que está bajo control estadístico es estable y predecible permanentemente, al igual que la producción y los costes. Es entonces cuando se puede pensar en mejorar el proceso, a fin de reducir el intervalo de variabilidad, cambiar el nivel, o ambos. «El estudio de los orígenes del producto, río arriba, proporciona un empuje importante hacia la mejora» (Deming, 1982).

Orientación ética y social. El concepto de TQM como un proceso de cambio organizativo que afecta a la empresa en su totalidad conduce a nuevos modelos que se fundamentan en un conjunto amplio de variables, que hacen referencia no sólo a las actividades internas de la empresa, sino a los efectos que dichas actividades tienen sobre otros agentes externos como los clientes, los proveedores, la comunidad local, las instituciones públicas, agrupaciones voluntarias o no lucrativas y la sociedad en su conjunto. El principio de orientación hacia los grupos de interés supone movilizar recursos para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés clave (Arasli, 2002; Kochan y Rubinstein, 2000; EFQM, 1999; Kia, 1997; Dotchin y Oakland, 1992; Olian y Rynes, 1991). La JUSE también habla de mejorar los beneficios para todos los grupos de interés, incluyendo empleados, sociedad, proveedores y accionistas.

Desde luego, se trata de un planteamiento que va mucho más allá de la simple pregunta de si es inmoral o injusta una producción de mala calidad (Helms y Hutchins, 1992). Se trata de un planteamiento muy próximo a los enfoques de responsabilidad social corporativa (Rao *et al.*, 1999, 1996) y ética empresarial. En el propio modelo EFQM (1999) se afirma que «el mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y a las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando así las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto».

El ámbito en que más se ha avanzado en la aplicación de este principio es en el de la calidad medioambiental. A los primeros trabajos (por ejemplo, Neidert, 1993; Klassen y McLaughlin, 1993; Kleiner, 1991) que insistían en la compatibilidad entre la TQM y la gestión medioambiental, desde el prisma de la dirección de operaciones, se ha agregado más recientemente el enfoque de la gestión de la calidad ambiental total (GCAT, *total quality environmental management*), cuyo punto más sustancial es convertir al medio ambiente en el cliente, convirtiendo las emisiones al ambiente en defectos (Hanna y Newman, 1995). Este concepto intenta expresar la complementariedad en cuanto a la evolución histórica de la TQM y la GCAT, apreciando paralelismos en cuanto a los factores impulsores de la mejora de la empresa en temas medioambientales en los años 90 y en calidad en los años 50 (Hanna y Newman, 1995) o en la década de 1970 (Gupta y Sharma, 1996) en Estados Unidos:

- El crecimiento de las exigencias de mejoras de las características de calidad de productos y procesos es comparable con la demanda de requisitos medioambientales más elevados por clientes, proveedores y otras organizaciones, a la luz de la percepción generalizada de un deterioro del entorno natural.
- La demanda de productos y procesos medioambientalmente más respetuosos no se puede satisfacer con técnicas reactivas ni con prácticas basadas en el mero cumplimiento de las especificaciones (sobre todo, soluciones de fin de línea de producción o *end of pipe*), como tampoco la inspección ni el CEP fueron soluciones eficientes para el control de calidad en planta.
- El alto coste de aseguramiento de la calidad que exigió la presencia competitiva en los mercados avanzados es comparable al coste que puede suponer la satisfacción por la empresa de una regulación ambiental más estricta.

En todo caso, hay que reconocer que la sensibilidad medioambiental no está implantada por igual en todos los países, y por consiguiente las regulaciones de protección del entorno natural y las presiones que las empresas sufren para optimizar su calidad medioambiental son heterogéneas (Gallup International Institute, 1992). Si bien es igualmente cierto que la inclusión por el consumidor de consideraciones medioambientales en su perfil de compra es fuertemente creciente. La introducción de este principio puede descansar en variadas prácticas. Podemos citar las acciones orientadas a implicar a la empresa en la resolución de los problemas que aquejan a la comunidad local. La orientación social también se plasma en el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad que incorporen el respeto medioambiental, el ahorro de recursos y la seguridad de los procesos y los productos. Otra práctica de

gran visibilidad es la cooperación para prevenir o corregir los daños, el impacto medioambiental y el deterioro o agotamiento de los recursos naturales, generados por sus actividades o por las de otras empresas. La certificación se está igualmente extendiendo hasta este ámbito, y existen ya diversas normas que certifican la calidad medioambiental y la calidad social y ética de una organización. El análisis del impacto medioambiental de un producto, un proceso o una tecnología durante su ciclo de vida puede abordarse con el *Life-Cycle Assessment*, un instrumento que recibe diversos nombres con pocas variaciones (Sústain Ability *et al.*, 1993).

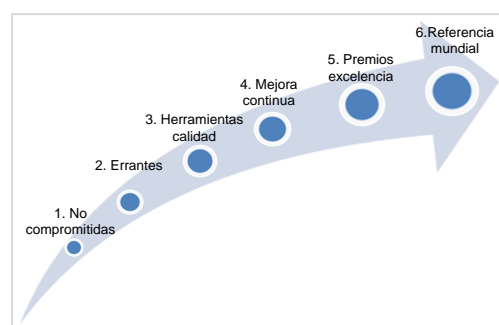
3.4. Niveles organizacionales en la implantación de la Gestión de la Calidad Total

Se entiende por niveles organizacionales en la implantación de la TQM a las características y el comportamiento que las organizaciones muestran en relación con la TQM en un momento del tiempo (Dale, 1997). Los niveles de la TQM no son necesariamente las etapas por las cuales las organizaciones tienen que pasar en su viaje hacia la TQM. Las características que sustentan los seis niveles que vamos a ver a continuación, son también útiles para poner de manifiesto las diferentes percepciones del progreso en los diferentes niveles de la organización, con respecto a la mejora continua.

Los niveles se pueden utilizar como un modelo de posicionamiento que ayuda a las organizaciones a la identificación de sus debilidades y en los pasos a seguir hacia adelante en el desafío constante de la mejora continua.

Los seis niveles diferentes de adopción de la TQM que han sido identificados, se denominan:

- 1) Organizaciones no comprometidas;
- 2) Organizaciones errantes, que van dando tumbos;
- 3) Organizaciones que utilizan las herramientas de calidad;
- 4) Organizaciones que tienen implantada la mejora continua;
- 5) Organizaciones ganadoras de premios de calidad o excelencia;
- 6) Organizaciones líderes a nivel mundial.



Estos niveles de adopción de la TQM fueron definidos por Dale (1990) sobre la base empírica de la observación e incorporados a la investigación publicada más tarde por Dale y Lascelles (1997).

Los detalles de los niveles se publicaron por primera vez por la Revista de la TQM en un documento titulado "Nivelar el futuro" (*Levelling out the future*). Desde que el artículo fue publicado, las descripciones que subyacen en cada uno de los niveles han sido validadas en un número de talleres de la alta dirección en Europa, Hong Kong y África del Sur (Dale, 1997).

Las características que sustentan los seis niveles también son útiles para poner de relieve las diferentes percepciones de progreso, con la mejora continua en diferentes niveles de la jerarquía de la organización de una empresa. Las características adoptadas por los más avanzados también proporcionan la inspiración necesaria para las organizaciones menos avanzadas por resaltar el tipo de cuestiones a las que es necesario que tengan en cuenta.

Nivel 1. Organizaciones “no comprometidas con la TQM”. El Nivel 1 incluye las organizaciones que todavía no han empezado con un proceso formal de mejora continua y, en algunos casos, pueden ser consideradas como ignorantes de la TQM. Sus iniciativas de calidad se suelen limitar a la obtención de un sistema de gestión de calidad ISO 9000 y tal vez a la aplicación de algunas herramientas de calidad y técnicas de gestión, como una reacción a la presión de los clientes.

Los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 son vistos por los empleados como un sistema de garantía de la calidad y no como una herramienta de gestión. El departamento de calidad dirige el sistema de garantía de calidad y el mantenimiento del certificado de la ISO 9000 depende totalmente de sus esfuerzos. El éxito de las auditorías del sistema de calidad por segunda y tercera partes se consideran por la alta dirección como una indicación de éxito de la iniciativa de calidad de la compañía.

La gestión de la calidad está siendo como un requerimiento contractual impuesto desde el exterior y como un coste adicional o una doble amenaza para evitar siempre lo posible. La calidad no toma prioridad en términos de gestión de tiempo o en la asignación de recursos. El trabajo se centrará en el producto y no en el proceso, y las acciones correctivas y preventivas no se obtendrán intuitivamente, pero solo en respuesta a quejas de clientes.

La prioridad se da a situaciones de lucha contra “incendios”. En este sentido, los fallos y no conformidades encontrados antes del envío de producto reciben la mayor atención, mientras que los que se han producido después de que el producto haya sido entregado y los problemas que surgen durante un período de tiempo recibirán una atención cada vez menor. También es probable que la calidad de diseño en términos de producto/servicio y de proceso no reciba el apoyo ni la atención necesaria en el momento adecuado.

Se ha llevado a cabo poca inversión en educación y en formación de la gestión de la calidad y los gestores de la organización consideran que están por encima de este tipo de formación. En consecuencia, los altos directivos de este tipo de organizaciones se muestran reacios por y para asumir responsabilidad en actividades de mejora. Prueba de esta falta de compromiso por lo general surge fuertemente en la implantación de sistemas de gestión basados en la norma ISO 9000. Es habitual encontrar que la dirección participa activamente en los inicios de la implantación del sistema de gestión, pero a medida que se va progresando la atención prestada disminuirá (por ejemplo, la no asistencia a las reuniones, la falta de responder a las solicitudes de datos y no hacer lo que habían acordado hacer).

Es probable que este tipo de organizaciones hayan tenido alguna mala experiencia de TQM o con alguno de sus elementos (es decir, los círculos de calidad, la certificación ISO 9000, *empowerment*), y por consiguiente, el concepto ha adquirido menos reputación entre el equipo directivo. Algunos gerentes asocian la TQM con irrazonables demandas sobre ellos y sobre su tiempo y lo ven como un sistema costoso y burocrático que limita su autonomía.

Las organizaciones del nivel 1 se denominan "los no comprometidos" porque no tienen a largo plazo un plan de mejora continua y no están convencidos de sus beneficios. Sus gestores, especialmente al nivel de la alta dirección, por lo general son ignorantes de la filosofía y de los valores de la TQM, y si tienen algún conocimiento del concepto, son escépticos en cuanto a su relevancia para ellos y sus negocios.

No son necesariamente organizaciones pequeñas, inmaduras, poco sofisticadas o gestionadas por sus propietarios. Algunas organizaciones familiares se encuentran en este nivel y son a menudo caracterizadas por una larga y exitosa historia con poca competencia efectiva y con falta de presión de los clientes (es decir, mercado de nicho de productos, mercados protegidos...).

Las características particulares de las organizaciones que están en el nivel 1 incluyen:

- Existe una orientación clara de la actividad en beneficio de las ventas y los activos netos empleados, a expensas de otras medidas, tanto financieras como no financieras.
- Los objetivos de venta son los principales objetivos de la empresa, sea cual sea el costo.
- Se utiliza un enfoque a corto plazo, falta de inversión en recursos humanos, tecnología, investigación y desarrollo, infraestructuras y reducción de costes.
- La organización está mirando hacia adentro y su estilo de gestión tiende a ser autocrático.
- Son empresas que no saben adaptarse a las necesidades de las demandas.

- La dirección de la organización no reconoce la amenaza potencial de la competencia.
- No existe un reconocimiento al trabajo del personal. Puestos de trabajo poco flexibles. Muy poca participación del personal en la mejora de la organización.
- La mayoría de los empleados tienen poca preocupación por la calidad. La calidad es vista como otro trabajo de alguien y los empleados no asumen la responsabilidad de calidad de su producción. Un escenario típico: los inspectores encuentran los defectos y los trabajadores los solucionan.
- El 100% de la inspección se lleva a cabo sobre las materias de entrada, en puntos clave durante el proceso de producción, y en el producto terminado. El objetivo principal de la actividad consiste en medir la conformidad con el pliego de condiciones y una cantidad considerable de la actividad gira en torno al concepto de nivel de calidad aceptable (NCA).
- Los datos recogidos a partir de las herramientas tales como hojas de verificación y de control de calidad tienden a quedar en los archivos; no se identifican las tendencias y a poner de relieve las principales no conformidades.
- Las iniciativas de mejora tienden a ser "de abajo hacia arriba" y relacionada con el producto.
- Los mismos problemas se repiten sin procedimientos formales para la consecución a largo plazo de acciones correctivas.
- El contacto con los clientes es mínimo.
- Existe una falta de comunicación importante por toda la organización.

Muchas de estas empresas, que a menudo son muy rentables, argumentan que no es necesario que implanten la TQM cuando parece que van muy bien sin ella. Sin embargo, "muy bien" es sólo por el momento y no puede ser a largo plazo. Ciertamente, con el aumento de los costos por la ineficiencia, en el futuro comenzarían a sufrir.

Estas empresas no comprometidas y con sus filosofías de negocios son "dinosaurios" que pertenecen a otra época, es poco probable que sobrevivan a la nueva era económica "(Deming, 1982).

Nivel 2. Organizaciones "Errantes". Estas organizaciones se han comprometido en un proceso de mejora continua para un periodo corto de tiempo y se han formado y asesorado sobre los conceptos fundamentales de la TQM. El equipo de dirección mide los progresos realizados en el ámbito de la calidad, pero habitualmente el entusiasmo inicial se ha desgastado y no se encuentran las formas de reactivar el proceso. En esta etapa, las organizaciones muestran su decepción dado que la TQM no ha cumplido con sus expectativas.

Preguntas como: ¿Qué viene después de la TQM?, ¿en qué necesitamos concentrarnos después?, ¿cuál es la moda que viene?, ¿deberíamos estar usando el proceso de reingeniería de negocios? o ¿deberíamos usar un modelo de excelencia en la gestión como el EFQM?

Este tipo de organizaciones son susceptibles de la última moda y este enfoque está en detrimento del desarrollo de una profunda comprensión de los conceptos claves fundamentales de la TQM.

Las organizaciones de Nivel 2 se denominan "errantes", porque van a la deriva, sin una clara referencia definida, de un programa a otro en manera de arranque-parada, con conceptos, ideas e iniciativas empezando a renacer y relanzando bajo diferentes apariencias. Los equipos de gestión prueban una variedad de enfoques, a menudo en respuesta a la última tendencia, entradas de consultoría, que ellos perciben que los clientes se impresionarían por lo que han obtenido de presentaciones de conferencias y discusiones de otras empresas.

Las iniciativas individuales pueden ser muy creativas, porque los gerentes son inteligentes y articulan las personas, y algunos están realmente comprometidos y entusiasmados acerca de la TQM. Sin embargo, mientras no son capaces o no quieren que la mejora de la calidad esté dentro de un marco estratégico de negocios, no se producirán los resultados deseados a largo plazo.

Este tipo de organizaciones pueden haber seguido un programa en línea de los 14 pasos de Crosby (1979), sin embargo, después de haber llegado al paso 14 - "hacerlo todo de nuevo" – no saben qué hacer y se resisten a "hacerlo de nuevo".

No es raro encontrar organizaciones en este nivel tratando de utilizar la filosofía de uno de los expertos en gestión de la calidad ("*nosotros empezamos con Crosby y ahora viendo los vídeos de Juran nos gusta más su filosofía y nos conviene más*").

Existe un peligro en este tipo de organizaciones, entrar en un ciclo de renovación y declive del programa de calidad, moviéndose en círculos cada vez con menor salida, entusiasmo menguante, frustración y decepción.

Las características de las organizaciones de nivel 2 incluyen:

- La mejora continua es percibida como un programa de calidad, no como una estrategia de la organización, y tienen un perfil bajo dentro de la organización. No se integrarán con los objetivos empresariales y departamentales.
- No existe un plan para la implementación y desarrollo de la filosofía TQM en toda la organización. La comunicación es limitada y la TQM no penetra a producción y ni a los niveles de la oficina.
- Los directivos son demasiado susceptibles a intervenciones de fuera y se distraen fácilmente por la última "moda" que se vende de la gestión en diversas formas.
- Los directivos tienen expectativas demasiado altas de la gestión de la calidad ISO 9000 y no distinguen entre una norma estándar y la TQM. También es probable que las modalidades de cada sistema sea complicado, y el control y disciplinas engendradas de los sistemas hayan sido dejadas en diapositivas y documentos que hayan quedado obsoletas, resultando en una aplicación superficial. Aunque existe la creencia de que el personal debe trabajar dentro del sistema, los directivos no pueden aceptar que ellos mismos necesitan aceptar las mismas disciplinas.
- El departamento de calidad tiene un bajo nivel dentro de la organización. Las actividades de mejora continua son poco más que cosméticos "off-line" de programas de motivación, con poca impresión en la estructura organizativa, las relaciones internas y la dirección general del negocio.
- Los aspectos más suaves de la TQM han sido promovidos sin el sustento y dominio de los conceptos básicos de garantía de calidad.
- Cualquier trabajo en equipo es superficial y los departamentos sólo tienden a cooperar con el fin de echar la culpa a otro departamento.
- Las luchas internas son considerables, la rivalidad y la "política" existe entre los departamentos.
- Se ha intentado implantar un programa de equipos de mejora como medio de desarrollo de empleados y mandos intermedios, dicen que son juzgados por el número de equipos que tienen en operación. El equipo inicial ha florecido, después de lo cual ellos han fracasado y ahora están prácticamente muertos.
- No hay cambios reales en la cultura corporativa que han ido haciendo desde el inicio de la iniciativa de la TQM. Las actividades asociadas a TQM no han tenido tiempo para madurar antes de que sean descartadas y reemplazadas con otros.
- Existe un alto grado razonable de sospecha y de escepticismo acerca de la TQM por la dirección y el personal, con un número de altos y medios mandos que no aceptan el concepto de calidad total. En un nivel de operarios se ve la TQM como una herramienta más a corto plazo para exprimir más la productividad de ellos.

- Hay lagunas en la comprensión de la gente sobre la TQM y lo que es, y, además, algunos elementos claves de la mejora de procesos han sido tratados superficialmente. Esto no ha ayudado por una falta de coordinación del programa de formación. Un típico escenario es la conciencia de que la TQM existe en los niveles inferiores de la organización y la comprensión de los beneficios se convierte en frustración debido a la falta de apoyo de la alta dirección, derivadas del escaso conocimiento del concepto.
- Hay un gran abismo entre los niveles de la jerarquía de la organización en cuanto a sus percepciones de la TQM, los beneficios obtenidos y los progresos hasta la fecha.
- Si se ha realizado una autoevaluación, ésta se ha realizado contra uno de los modelos de premios reconocidos pero las áreas de mejora identificadas no se han abordado para desarrollar un calendario/planificación de planes de acción. El enfoque del ejercicio de la autoevaluación es probable que tenga una escala de calificación por puntos, impresionando a los clientes y proveedores y no como una forma de facilitar la mejora. Hay un deseo abrumador de ganar un premio a la calidad, principalmente para relaciones públicas y por razones de marketing.
- El temor a la insuficiencia y la incertidumbre impregna la organización.

Nivel 3. Organizaciones “promotoras de herramientas de calidad”. Una organización de nivel 3 tiene más experiencia de funcionamiento con la mejora de la calidad que una “errante”, por lo general entre tres y cinco años. Estas organizaciones, por lo general, tienen un sistema de gestión de la calidad certificado ISO 9000 y/o han cumplido con los requisitos estándares del sistema de calidad de uno o varios de los principales clientes. Emplean una selección de herramientas de calidad y técnicas de gestión, tales como control estadístico de procesos (SPC), las siete herramientas básicas de control de calidad, círculos de calidad, análisis objetivo del departamento (DPA), análisis modal de fallos y errores (AMFE), utilizan una variedad de grupos de mejora, y pueden estar en el procesos de ampliar su conocimiento de algunas de las técnicas más avanzadas, como diseño de experimentos, la función de despliegue de la calidad (QFD) y las siete nuevas herramientas de control y gestión de calidad.

No es raro encontrar que la formación en las herramientas y técnicas se dirija a personas que no pueden influir en su mayor uso y aplicación, por lo que el conocimiento está restringido.

La certificación del sistema y el uso de herramientas y técnicas, por lo general, han sido solicitados y obligados por una iniciativa orientada al cliente o basada en las iniciativas de los distintos empleados. En algunos casos, las herramientas y técnicas no se han aplicado de una manera estratégica y sistemática, sino reactiva y cuando ha sido necesaria. Un número cada vez mayor de organizaciones del nivel 3 también están buscando los criterios del modelo de la calidad total y excelencia empresarial, como el EFQM (1997), para proporcionar una indicación a los altos directivos de lo que está involucrado en la TQM y dar alguna dirección y estructura a sus procesos de mejora, valorando cuantitativamente sus progresos de forma que sean percibidos como beneficios particulares.

Un examen detallado de los procedimientos de la garantía de calidad, los sistemas de planificación de la calidad y el uso de herramientas y técnicas de la gestión de la calidad revelan que, en general, se están empleando con un casi militarista modo de pensar (es decir, exigentes y rigurosos requisitos de calidad han sido establecidos por los clientes).

Hay una serie de organizaciones de nivel 3 que han adquirido una determinada herramienta de mejora de calidad, (por ejemplo, el vídeo de Juran de cintas de entrenamiento) y luego han seguido los consejos recomendados. Es decir, un módulo de formación, establecimiento de equipos de resolución de problemas, proyecto de mejora de proyectos, etc.

Sin embargo, a pesar de que algunos de estos equipos han sido de gran éxito, después de un período de hasta dos años, el impulso de este tipo de formación ha ido perdiéndose y la metodología ha caído en desuso. Estas empresas compran herramientas, paquetes de formación, programas, etc. y luego aparece el desprecio hacia ellas una vez ha desaparecido la novedad, sin darse cuenta del potencial que puede ofrecer la herramienta si se vincula con una estrategia de mejora continua. A menudo se da el caso de que la propia herramienta es culpable de ser "ineficaz" cuando en realidad la aplicación errónea de la misma es la razón del fallo.

Este tipo de organizaciones encuentran muy difícil mantener el impulso de las iniciativas de mejora y se está continuamente en busca de salida a nuevas ideas y soluciones rápidas para implementar. La práctica seguida a menudo es sustituir estas herramientas de calidad y técnicas de gestión ya que se percibe, que requieren considerables esfuerzo y la aplicación disciplinada para quienes trabajan con ellas.

La cultura de extinción de incendios tiende a suprimir aquellas técnicas que requieren más esfuerzo para utilizar y aplicar con éxito. La organización de nivel 3 da las señales de tipo correcto y presenta la imagen necesaria para sus clientes y proveedores, pero bajo la base de la cultura de "apagar incendios". Se trata de organizaciones que no están realmente comprometidas con la TQM.

Hay una serie de similitudes entre las organizaciones del nivel 2 y nivel 3, en que la TQM no ha afectado a la omnipresente cultura de la organización o de negocios alcanzando importantes resultados. La diferencia radica en la manera en que las organizaciones reaccionan ante esto: las organizaciones del nivel 2 prueban un nuevo enfoque global, mientras que organizaciones del nivel 3 simplemente dan la vuelta a otra herramienta o técnica en el contexto del mismo enfoque global. Organizaciones del Nivel 3 suelen tener un sistema de gestión de calidad bien desarrollado, y tienden a concentrarse en el sector manufacturero.

Las características de este tipo de organización son las siguientes:

- Están siempre buscando la última panacea para una "solución rápida". Esto ha ocurrido con los círculos de calidad, SPC, FMEA, diseño de experimentos y QFD. El *benchmarking*, la autoevaluación de la excelencia empresarial y la re-ingeniería de procesos de negocio se están utilizando de esta manera por muchas organizaciones.
- No todos los miembros del equipo de la alta dirección están comprometidos con la TQM. Las diferentes interpretaciones que da lugar el concepto a veces son aprovechadas por los directivos para disfrazar su falta de compromiso con la TQM. Algunos de estos altos directivos no ven el facilitar la mejora como su responsabilidad, pero tienen una actitud de "¿Qué es para mí de lo que está en ella?" Esta faceta en forma de comportamiento autocrático y negativo aparece principalmente en las funciones de ventas/marketing y finanzas. Tienen una tendencia a delegar la responsabilidad de la TQM al departamento de calidad. Los mandos intermedios pueden decir todas las cosas correctas, pero no están convencidos del valor y de la importancia estratégica de la TQM, ni de demostrarlo en sus acciones del día a día.
- El esfuerzo de mejora continua se concentra en la fabricación/operaciones de los departamentos con otros departamentos restantes menos involucrados en los esfuerzos de la mejora. Las herramientas y técnicas estarán en un mejor estado en las zonas más afectadas por las auditorías de los clientes. El departamento de calidad es por lo general la principal fuerza impulsora de la mejora de procesos y es percibido por los empleados como el propietario de la garantía de calidad y mejora de la calidad. También puede ser una percepción por parte del departamento de calidad que ellos mismos son dueños del proceso de mejora continua.
- Es evidente un cierto grado de fricción inter-departamental.
- Las normas de calidad están en su lugar y la atención se centra en el control de lo que existe ahora. El énfasis está en la solución actual en lugar de los problemas en el futuro.
- Existe un sistema de gestión de información de calidad, pero los datos proporcionados por el sistema no se utilizan en todo su potencial.
- Cumplir con las metas de producción es la prioridad fundamental de la mayoría de los directivos, con el conflicto entre el departamento de producción/operaciones y el departamento de control de calidad.
- El estilo de dirección es reaccionario.
- Las organizaciones han adquirido una reputación para sus productos y servicios, pero sus procesos tienen un potencial considerable para la mejora.
- Hay reclamaciones que se repiten en algunas partes de la organización donde la TQM no está funcionando, con una tendencia a detenerse en las viejas prácticas.

Nivel 4. Organizaciones “comprometidas con la mejora continua”. Las organizaciones “comprometidas con la mejora continua” normalmente han estado inmersas en un proceso de mejora continua de entre tres a ocho años y durante este tiempo han hecho importantes avances. Entienden que la TQM implica cambios culturales y han reconocido la importancia de centrar la mejora continua en el cliente. La alta dirección está comprometida con la calidad total a través del liderazgo y de sus propias acciones personales. Se trata de organizaciones que han formulado una estrategia para la TQM, paralelamente con otras estrategias de negocios y han puesto en práctica una buena parte de ella. Es a este nivel donde la TQM comienza a tener un verdadero impacto en el rendimiento del negocio.

En las organizaciones del nivel 4, la TQM sigue estando, sin embargo, dependiendo de un pequeño número de individuos claves para mantener la unidad y la dirección de la estrategia de mejora. Existe el peligro del impulso perdido y la falta de "mantener la ganancias " si los gerentes claves o directivos relevantes se marchan, se producen fusiones de empresas, si tiene lugar una reestructuración de la organización, o si las condiciones económicas del entorno son difíciles. Este es el caso de numerosas organizaciones en tiempos de recesión, donde durante largo tiempo la TQM y sus beneficios han sido descartados a costa de la "supervivencia" a corto plazo.

Se trata de organizaciones que se están moviendo en la dirección correcta y han hecho un progreso real, pero aún tienen mucho camino por recorrer. La TQM no está internalizada en toda la organización y los procesos de mejora no son auto-sostenibles, son organizaciones todavía vulnerables a las presiones del corto plazo y con dificultades inesperadas. Los resultados de los proyectos de mejora no son todos efectivamente utilizados para mejorar y cada iniciativa depende en gran medida de las personas para conducirlos. También es probable que el cambio en la cultura sea relativamente lento y se envíen algunas señales contradictorias.

En este nivel la técnica de gestión de calidad más compleja debe ser implementada con cuidado, deben ser tratadas por los empleados que sean capaces de entenderles, de lo contrario la gente se sentirá abrumada y la técnica será rechazada. El siguiente paso consiste en la gestión y la coordinación de la mejora de la calidad a través de todas las corrientes de los procesos, el punto en que la mejora de la calidad comienza a ser total. Los flujos de los procesos de mejora y las actividades de *benchmarking* de los procesos claves pueden tardar entre cinco hasta diez años en madurar lo suficiente, por lo que es poco probable que el tipo de cultura de funciones cruzadas sea la necesaria para alcanzar el nivel 5 en menos de cinco años, pues es más probable que sea alrededor de diez años. En esta etapa de desarrollo, la TQM será un punto focal, pero no necesariamente han alcanzado la principal estrategia importante.

Las características de este tipo de organización incluyen:

- Una política de implementación e infraestructura para resolución de problemas junto con un sistema de calidad robusto y dinámico.
- Un alto grado de prevención de errores de bucle cerrado mediante el control de la producción/operación y/o procesos de servicio. Una educación a largo plazo para toda la empresa y programas de formación in situ.
- Las actividades de mejora de procesos existen en toda la organización con la gente buscando actividades de mejora dentro de sus propias esferas de influencia, por iniciativa propia.
- La importancia de la implicación de los trabajadores a través de una variedad de departamentos y equipos multifuncionales y de otros medios reconocidos, comunicados y acreditados.
- Los estudios de *benchmarking* se han iniciado y los datos se utilizan para facilitar las actividades de mejora.
- Una "cultura de liderazgo" está empezando a surgir, con algunas mejoras fuertes de calidad. La confianza existe entre todos los niveles de jerarquía de la organización.
- Hay menos preocupación por los indicadores y sus resultados.
- El "bombardeo publicitario" que se suele asociar con la TQM se sustituye por una aceptación de los principios y prácticas de la buena gestión.

Nivel 5. Organizaciones “ganadoras de premios de excelencia”. En su investigación sobre la gestión a largo plazo en cuestiones relativas a la mejora continua, Williams y Bersch (1989) concluye que la fuerte competitividad relacionada con la calidad de la clase mundial sólo se puede lograr cuando una organización ha llegado a la etapa de poder competir con los mejores en los premios de calidad (es decir, Premio Deming, EFQM, Malcon Baldrige, etc.). Es muy difícil estimar cuántas empresas han llegado a este nivel de calidad.

Las organizaciones de este Nivel 5 se denominan "ganadoras de premios de excelencia". No todas las organizaciones que alcanzan este nivel han ganado un reconocimiento internacional o premio nacional de calidad, pero han llegado a un punto en su madurez de la TQM donde el tipo de cultura, los valores, la confianza, las capacidades, las relaciones y la participación de los empleados en su negocio, requeridos para ganar alguno de estos premios, se han desarrollado; punto en el cual la mejora continua se ha convertido totalmente en natural.

La consecución del nivel 5, marca el estado final del aprendizaje de la TQM de una organización y significa que la organización tiene la capacidad y potencial para hacer un impacto en el nivel más alto, en todo el mundo. Las principales características de estas organizaciones son:

- Una "cultura" liderazgo en todo el negocio que no depende del compromiso y del empuje de un número limitado de individuos, todos los empleados están involucrados en la mejora.
- Una serie de cambios en la organización se han producido con éxito.
- Procedimientos y procesos de negocio son eficaces y adaptados a las necesidades del cliente.
- Gestión eficaz en los procesos con funciones cruzadas y mejoras en los procesos corrientes que se pueden medir.
- El *benchmarking* estratégico se practica a todos los niveles, junto con un sistema integrado de medición del funcionamiento del sistema interno y externo.
- Una cultura organizativa más participativa derivada de la TQM.
- El poder en la toma de decisiones es rechazado por la gestión del personal con menos nivel en la jerarquía de la organización en los diferentes grados.
- La TQM es considerada por todos los empleados como una manera de gestionar el negocio para satisfacer y deleitar a los clientes, tanto internos como externos.
- Las percepciones de los principales interesados de la organización (es decir, las personas, clientes y la sociedad) son investigadas y actúan para llevar a cabo acciones de mejora.

Nivel 6. Organizaciones “referencia mundial”.

Este nivel se caracteriza por la total integración de la mejora continua y la estrategia de negocios, estrategia para deleitar a los clientes. Williams y Bersch (1989) afirmaron en 1989 que menos de diez compañías en todo el mundo, todas japonesas, han llegado a esta etapa. Smith (1994) en un capítulo de su libro llamado "Becoming world class", dice que «tal vez 50 organizaciones en todo el mundo ganan la etiqueta de clase mundial». El número de organizaciones que realmente han alcanzado el nivel 6 es relativamente pequeño. Williams y Bersch (1996) sugiere que es imposible estimar con precisión cuántas empresas están más allá del nivel 5 en su modelo. Esto se debe principalmente por dos razones:

- En primer lugar, debido a la enorme expansión de la TQM en los últimos diez años, especialmente en el Sudeste de Asia, donde las fuentes de información son escasas y poco fiables.
- Y en segundo lugar, porque ahora estamos llegando a la opinión de que muchas empresas practican los principios de la TQM a un alto nivel y sin embargo, nunca se han dado cuenta de que tal cosa existe como TQM. Para ellos, tales principios son parte de una gestión eficaz.

Así que, ellos nunca forman parte de encuestas de TQM ni solicitan premios a la calidad ni se registran en redes y sociedades de TQM y por lo tanto, son difíciles de localizar.

La TQM se refiere a la mejora continua de la capacidad de la organización para satisfacer al cliente. Para esta etapa de madurez de la TQM, (que habrá que haber pasado, probablemente, más de diez años desde su iniciación), la organización está continuamente en búsqueda para identificar más características de los productos y/o factores de servicio que aumenten la satisfacción del cliente.

El enfoque de su estrategia de calidad total es la mejora de la ventaja competitiva mediante el aumento de la percepción del cliente de la empresa y de lo atractivo del producto y / o servicio. Esta constante dirección para mejorar el atractivo de los clientes a través de lo que los japoneses llaman *Miryokuteki Hinshitsu* (calidad que fascina) es parte integrante del concepto de la mejora continua. Al igual que el concepto de la calidad total del mismo *Miryokuteki Hinshitsu* es una visión, un paradigma y un marco de valores cuyo cumplimiento condicionará la cultura de toda una organización.

La búsqueda interminable de la completa satisfacción del cliente para satisfacer sus necesidades latentes es un objetivo personal de cada uno en la organización y una parte integral de todos los días de la vida laboral. La TQM ya no depende de las unidades de arriba hacia abajo para mejorar la motivación y el despliegue de la política, pero es impulsado horizontalmente por toda la organización.

La terminología de Kanter (1989) de "PAL" –puesta en común, aliándose y vinculándose entre las organizaciones– es útil en este caso, ya que describe las organizaciones que ponen en común los recursos con los demás, se alían para explotar las oportunidades y crean relaciones entre los sistemas. Las organizaciones PAL que buscan la mejora continua de los procesos y la satisfacción de los clientes son típicas del nivel 6. Los deseos del cliente y los objetivos de negocio, las estrategias y el crecimiento son inseparables, la calidad total es la integración y la evidente verdad de la organización. La visión de toda la organización está alineada con la voz de los clientes en estas organizaciones. La calidad total es la única constante en un entorno de negocio dinámico –es una forma de vida, una forma de hacer negocios– de las organizaciones de clase mundial.

Alcanzar el estado del nivel 6 no es el fin, ninguno de los niveles descritos aquí representa una "Estado estacionario". En particular, el estado "de clase mundial" es a menudo posible por sólo unos pocos años, y es peligroso para una organización caer en la complacencia y ser estrecho de miras para un entorno de cambios. Es posible que las organizaciones tengan un "desliz" al nivel 5, o incluso más.

En resumen, las características de organizaciones de "referente mundial" son:

- Los valores de la empresa se comprenden y comparten por los empleados, clientes y proveedores.
- Cada persona de la organización se compromete de una manera casi natural a buscar las oportunidades de mejora en beneficio mutuo de todas las personas y el negocio.
- La inter-dependencia se destaca a lo largo de la organización.
- Los procesos clave de la organización son alineados para crear objetivos comunes y compartidos y facilitar un entorno contundente a la mejora.
- La total voluntad y capacidad inherente para predecir y responder a los cambios del mercado y de las condiciones y necesidades del cliente.
- Constante competitividad y mejora continua frente a los referentes en todo el mundo.

3.5. Factores clave de éxito y principales barreras para la implantación efectiva de la Gestión de la Calidad Total

Como ya se ha visto, el principal objetivo de la TQM es proporcionar un producto de mejor calidad/servicio a los clientes que se traduce en una mayor productividad y menor coste. Con una mejor calidad y menor precio, la posición competitiva de la empresa se verá reforzada en el mercado. Los beneficios de la organización de aplicar la TQM incluyen la reducción de coste y tiempo de ciclo, satisfacción laboral y menor rotación de empleados, aumento de la productividad y una buena recompensa para todos los interesados. Sin duda, la TQM ofrece muchos beneficios, sin embargo, no es una tarea fácil de implementar. Sin embargo, entre la mayoría de los investigadores de la TQM no existe un acuerdo sobre si la TQM es útil, efectiva, rentable o no (Salegna y Fazel, 2000). En lo que sí que están todos de acuerdo es que las empresas que deseen implementar TQM efectivamente deben tener paciencia debido a que la TQM requiere mucho tiempo para ponerla en práctica, y requiere cambios importantes en los aspectos culturales, así como la mentalidad de los empleados en una organización. Además, los resultados reales de la misma sólo pueden ser vistos a largo plazo. Las empresas deben ser realistas sobre lo que puede esperar de la TQM. Debemos tener siempre en cuenta que la TQM es sólo una filosofía para desarrollar un buen sistema de gestión.

Un sistema de gestión sobre la base de la TQM sólo puede mejorar la probabilidad de que acertemos decisiones, no podemos asegurar que todas las decisiones tomadas sean correctas. Si la TQM es aplicada correctamente, puede ser un vehículo muy poderoso por el cual la organización puede lograr la excelencia en el rendimiento del negocio. Como tal, el marco de la TQM y sus principios fundamentales no deberían ser responsables de su fracaso.

A pesar de la popularidad de los principios de TQM, la mayoría de los organismos de aplicación de estos programas no se mantienen con ello, resultando en una mayor tasa de fracaso (Venkateswarlu y Nilakant, 2005). Varios otros investigadores (por ejemplo, Brown *et al.*, 1994; Eskildson, 1994; Harari, 1997; Cao *et al.*, 2000; Nwabueze, 2001; Foley, 2004; Andersson *et al.*, 2006) documentan los fallos de la aplicación de la TQM. Harari (1997) también informó que sólo una quinta parte, o en el mejor de los casos, una tercera parte de los programas de calidad total en los EE.UU. y Europa logran importantes o incluso tangibles mejoras en la calidad, la productividad, la competitividad o resultados financieros. Zairi *et al.* (1994) también sugirieron que la aplicación de la TQM tiene que llevarse a cabo de una manera muy sistemática, sin ningún tipo de vacilación en los niveles de compromiso, sin ninguna vacilación y sin el aplazamiento en la toma de decisiones a fin de que la TQM pueda conducir a beneficios tanto a corto plazo como a largo plazo.

3.5.1. Factores clave de éxito en la implantación de Gestión de la Calidad Total

El éxito de la TQM en una organización depende de muchos tipos de variables, que pueden ser controlables o incontrolables, pero la mayoría tienen una relación directa con la cultura de la empresa, clientes, la capacidad y la infraestructura. Por lo tanto, cada empresa debe adaptar su propio enfoque para desarrollar sus fortalezas distintivas y centrarse en las debilidades específicas.

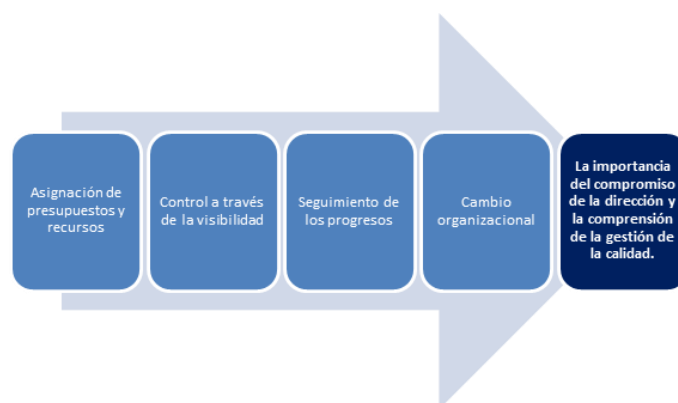
En Salegna y Fazel (2000) han sido identificados 6 factores clave de éxito y algunas explicaciones básicas que aumentan la posibilidad de aplicar con éxito la TQM (figura 7.)



Figura 7. Factores clave de éxito de la TQM

Veamos cada uno de estos factores clave de éxito.

La importancia del compromiso de la dirección y la comprensión de la gestión de la calidad. La transformación en una organización TQM siempre depende en la medida en que las empresas han aplicado con éxito las prácticas de gestión de calidad. La alta dirección tiene que desempeñar un papel especial para mejorar el funcionamiento de la calidad de la organización desde el nivel existente. Todo tipo de organizaciones experimentan una baja participación de los trabajadores y el interés en sus programas de TQM principalmente porque el compromiso de la dirección no está presente en ninguno de los departamentos. Este será del todo cierto, si la dirección no puede demostrar el compromiso a través de las actividades de la TQM. El compromiso de la dirección para el proceso de mejora continua, una dedicación a potenciar a la gente a cambiar, y un deseo periódico para incrementar los objetivos de mejora son vistos como las necesidades más críticas de desarrollo humano (Hau, 2000). Cuatro grandes áreas donde la gestión puede mostrar su apoyo en las implementaciones de la TQM son las siguientes:



ÁREA 1. Asignación de presupuestos y recursos: la asignación del presupuesto para la formación y capacitación del empleado es siempre el primer paso en la aplicación de la TQM. El programa de reconversión es necesario llevarse a cabo en toda la empresa. Los programas de formación incluyen normalmente todas las herramientas de control de calidad, control estadístico de procesos (SPC), control de calidad, y técnicas de resolución de problemas.

ÁREA 2. Control a través de la visibilidad: la gestión visual se considera un aspecto importante de la TQM. Este concepto consiste en mostrar todos los datos de la estación de trabajo. Los ejemplos incluyen datos SPC y equipos para el mantenimiento preventivo. La gestión puede mostrar su compromiso al asistir a la máquina en particular para los datos necesarios.

ÁREA 3. Seguimiento del progreso: supervisar el éxito de la aplicación de la TQM puede incluir a contar el número de estaciones de trabajo o círculos de calidad que estén habilitadas para implementar. La atención debería centrarse en la mejora a largo plazo. Esto incluye el desarrollo de la actitud de los empleados y habilidades para aplicar los cambios, esto es considerado como el cambio cultural. La dirección necesita mostrar su resultado para continuar consiguiendo el progreso. El número de equipos de formación y de personal capacitado en las nuevas técnicas son las importantes medidas que la gestión puede controlar.

ÁREA 4. Cambio organizacional: la gestión también necesita centrarse en la transferencia de la gestión de apoyo a los empleados de nivel inferior. La implementación exitosa de la TQM puede requerir de las funciones y conocimientos que no se encuentra en la vieja organización. La comprensión del concepto de calidad es muy importante. La calidad debe ser tratada como cualquier otra función de gestión importante, con una clara línea de responsabilidad y mando corriendo a una rendición de cuentas individuales por la parte superior de la dirección. La revisión de mejora de la calidad es otro método de mostrar el compromiso de gestión. Algunos de los compromisos de la mala gestión que comúnmente se destacó por algunos de los gurús de la gestión es la falta de política de calidad, o una inadecuada ejecución de la política de calidad; la dirección no conoce el coste real de hacer las cosas mal. La falta de normas de calidad, la escasa documentación sobre los procedimientos y sistemas, las medidas de calidad y la pobre organización de los recursos son algunos de los elementos comunes que muestran el compromiso de la mala gestión. Con esto, podemos concluir que el compromiso de la dirección es el primer paso más importante para el éxito de la implementación de TQM.

Los beneficios de la aplicación de la TQM. Cuando una organización está llevando a cabo cualquier nuevo concepto le gustaría tener un retorno de la inversión. Debido a esto, es muy importante para una organización conocer las ventajas y beneficios de la aplicación de la TQM. Con una comprensión adecuada, los empleados pueden aceptar los cambios requeridos abiertamente. Algunas de las principales ventajas de la TQM son los siguientes.

- Reducción de costes operativos: La fabricación de un producto de calidad, proporcionando un servicio de calidad, o hacer un trabajo de calidad con un alto grado de satisfacción del cliente no es suficiente. El coste de la consecución de este objetivo debe ser cuidadosamente gestionado, por lo que el efecto a largo plazo de los costes de calidad en la empresa u organización es la deseable. (Oakland, 1993) El coste de calidad es la cuantificación en términos monetarios de los diversos aspectos de la calidad a los que se refiere la organización. El enfoque del coste de calidad demuestra la calidad como una perspectiva de valor que puede ser utilizado dentro de la organización para medir, analizar y mejorar la eficiencia operativa. Los ejemplos de los costes de fallos internos son los residuos, desechos, re-procesos, re-inspección y análisis de fallos. Los costes externos de fracaso son los costes que se producen cuando los productos o servicios no llegan a los estándares de diseño de calidad, pero no se detectan hasta que se transfiere a los clientes. Esto se refiere a la reparación y mantenimiento, garantía de reclamaciones, quejas, devoluciones, responsabilidad y pérdida de buena voluntad. Con la reducción de todos estos tipos de errores y despilfarros, dará lugar a una mejor productividad y el beneficio de la compañía también se incrementará. El coste de la calidad se considera una herramienta muy efectiva para controlar las funciones financieras de la TQM.
- Mejora de implicación de los trabajadores: con la práctica de la TQM, el trabajo en equipo ha mejorado y los empleados están motivados y animados a controlar, gestionar y mejorar los procesos que están dentro de su responsabilidad.
- Mejorar la moral de la empresa: ninguna organización puede tener éxito sin un cierto nivel de compromiso y esfuerzo de sus miembros (Stoner y Freeman, 1992). A pesar de que la gestión puede hacer mucho para diseñar un lugar de trabajo de alto rendimiento, el día a día de las actividades de gestión que incluyen cómo los empleados se seleccionan y desarrollan, la forma en que están motivados en el trabajo, y cómo su desempeño se evalúa puede tener un impacto importante en el éxito o el fracaso del esfuerzo de la calidad total en una organización

(Evan y Lindsay, 2002). La potenciación de los empleados a través del uso del trabajo en equipo, la educación y ofrecer responsabilidad a las personas para el control de la calidad de sus trabajos cultivaran un ambiente amistoso y feliz de trabajo. Indirectamente esto mejorará la moral de los empleados, reducirá el coste de la mala calidad y conducirá al aumento de la productividad.

- El establecimiento de un proceso de mejora continua y de negocios: el viaje hacia la excelencia es un camino sin fin. Algunas personas, como no ven fin a su camino, nunca dan el primer paso. Otros aceptan el reto del nuevo día y continúan por el camino, para siempre mejorando, y esperando con interés el desafío del mañana (Harrington, 1987). Las herramientas de la TQM, ofrecen un ambiente propicio para mejorar el rendimiento de los empleados y la gestión por igual. Se prevé centrarse en los aspectos del negocio que se regula sólo cuando se está fuera de control. TQM es una buena práctica de gestión que, cuando se siguen, cambiará las características de gestión y la personalidad de una organización.

La comprensión de la filosofía de la TQM y sus técnicas de medición. La gestión de calidad Total es mucho más que trasladar la responsabilidad de la detección de los problemas del cliente al productor. Se trata esencialmente de una forma de planificación, organización y comprensión de cada actividad, y depende de cada individuo en cada nivel. El enfoque debe centrarse en el desarrollo de una mentalidad de prevención del problema (Oakland, 1993). El enfoque central de la Gestión de la Calidad Total son los clientes, cuyas expectativas deben ser satisfechas por la organización a través del suministro de sus bienes y servicios.

La filosofía de la TQM tiene su origen en un acto esencialmente anterior: la identificación o creación de una visión para una organización. Identificar, formular, especificar y comunicar una visión para una organización es muy esencial.

Para conseguir el efecto deseado, la visión de la organización y la filosofía de la TQM deben ofrecer un objetivo, dirección y significado. Se debe definir "calidad", permite una orientación específica, y proporciona una base para motivar a la gente en la acción apropiada (Groth, 1995).

En el nuevo ambiente de negocios, las empresas deben adoptar un enfoque más flexible para acercarse a la medición del desempeño en la empresa. Deben incluir tanto medidas financieras como no financieras, e incorporar en sus sistemas de medición del desempeño los factores clave de la calidad, la satisfacción del cliente y la productividad. Para tener una efectiva puesta en práctica de la TQM, la organización debe asegurar que los datos son válidos y fiables. Miden lo que se supone que debe medir, y los empleados pueden tener acceso a los datos que se necesitan para llevar a cabo las tareas. Al lado que, las capacidades efectivas de análisis aseguran que el gerente puede entender el significado de los datos, en particular los vínculos de causa y efecto entre los resultados externos y los internos quedando los indicadores para la acción futura (Evans J y Lindsay, 2002).

La comprensión de la directriz TQM, métodos, y el plan de aplicación. La implementación exitosa de la TQM en todos los proyectos se puede lograr a través de la persistencia, positivismo, liderazgo práctico, preparación inicial y mantenimiento continuo de un plan sensato. Los 10 pasos básicos en la aplicación de los proyectos de la TQM se pueden identificar de la siguiente manera (Oakland, 1993):

- Compromiso de ganancia para cambiar a través de la organización de la alta dirección. Esto es crucial para el éxito.
- Desarrollar una "misión" o visión compartida de la empresa o de lo que el cambio requiere.
- Concienciar, educar, al personal del proyecto y cambiar de actitud.
- Definir los objetivos cuantificables que deben ser aprobados por el equipo como los indicadores cuantificables de éxito en términos de la misión.
- Desarrollar y documentar el enfoque de calidad total de los proyectos, pero no degenerar en burocracia de papel.
- Desarrollar la misión en sus factores críticos de éxito (FCE) para obligar a seguir adelante.
- Desglose de los factores críticos de éxito en los procesos claves o críticos y adquirir la propiedad de los procesos.

- Preparar planes de proyectos de calidad para todos los niveles del trabajo.
- Desglose de los factores críticos de éxito en sub-procesos, actividades y tareas y formar equipos de mejora en torno a estos.
- Monitorizar y ajustar la alineación de procesos en respuesta a las dificultades para el proceso de cambio.
- Promover la participación del personal y la contribución de los círculos de control de calidad e iniciar el programa de motivación.
- Comunicar todas las actividades y su progreso y resultado a los miembros del equipo.
- Revisión de los planes de calidad y medición del rendimiento.

Sin una estrategia para poner en práctica la TQM a través de sistemas, capacidad y control, el esfuerzo realizado conducirá a la frustración de los empleados y al fracaso de la implementación de la TQM. Es necesario que para todos los proyectos el personal esté educado en la TQM antes del planteamiento inicial e incluso antes de los planes de los proyectos de calidad que se llevarán a cabo. Es muy importante entender que hacer calidad requiere no solo compromiso si no competencia en la mecánica de la TQM.

Comprender la importancia de la mejora continua. El mundo en que vivimos no es estable y las disciplinas con éxito y las ideas de ayer no se ajustan a las necesidades actuales. La mejora continua debe constituir la base de todos los enfoques de la gestión. Las organizaciones deben creer que la estrategia de avanzar está sobre la base de repentinas y dramáticas mejoras en tecnología y en técnicas de gestión.

Con el tiempo la vieja tecnología tuvo que ser sustituida por las nuevas tecnologías. Esta actividad es básicamente una mejora de la innovación. En Japón, todas las nuevas tecnologías adaptadas en la tienda fueron actualizadas continuamente, resultando un rápido progreso. Por lo tanto su estado de ánimo, la productividad y la calidad subió junto con la reducción de costes. Por otra parte, cuando las nuevas tecnologías fueron introducidas, el cambio fue muy suave.

Comprender la importancia de los clientes. Los clientes se han vuelto mucho más conoedores y selectivos, mientras que toma sus decisiones de compra. Se trata de la compra de una solución total que va más allá de la mera calidad del producto o servicio. Es importante saber que cuando una empresa es reconocida como uno de los líderes en la satisfacción de las necesidades del cliente, toda la cultura de la empresa se dirige hacia una mejora constante y continua de la calidad total. La satisfacción del cliente es un objetivo legítimo de gestión. En todas las empresas, la satisfacción del cliente es la clave para obtener beneficios.

Las organizaciones deben aportar un valor al cliente para que estén satisfechos y quieren hacer negocios con ellos. No es suficiente vender a un cliente una sola vez, sino que es necesario repetir negocio para un largo plazo. Esto se debe a que los clientes insatisfechos y descontentos sean a su vez nuestros competidores a encontrar productos alternativos o de servicios que llenen sus necesidades. Para ser competitivos en el mercado actual, está claro que necesitamos entender las expectativas de los clientes y deben ser capaces de proporcionar productos y servicios desde la primera vez y en todo momento. (Jackson y Frigon, 1998) TQM ayudará a la compañía a aumentar la satisfacción del cliente con las distintas medidas adoptadas; indirectamente se asegurará que la empresa tenga siempre una ventaja competitiva.

3.5.2. Principales barreras para la implantación de Gestión de la Calidad Total

Existen numerosas barreras (figura 8) que impiden la implantación efectiva de la TQM en una organización. Numerosos autores han estudiado estas barreras, agrupándolas en diferentes categorías (Grover *et al.*, 2004, 2006; Kulkarni, 2005; Rao y Gandhi, 2002).

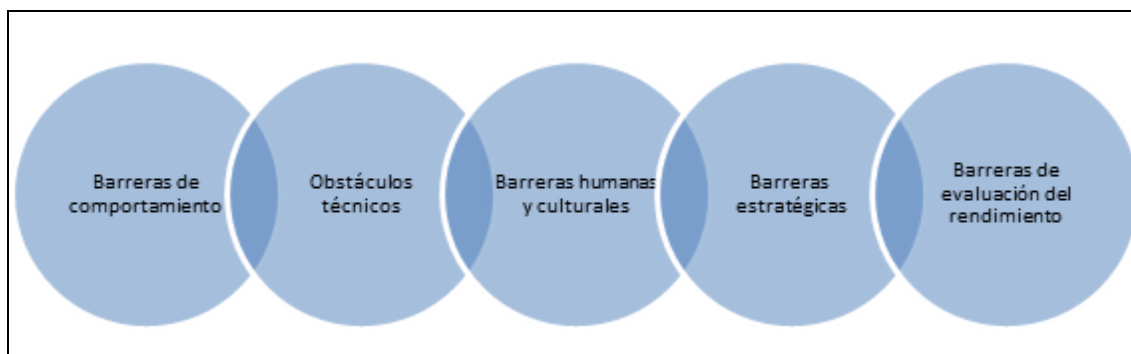


Figura 8. Principales barreras para la implantación de TQM

Veamos cada una de estas barreras:

Barreras de comportamiento. Estos obstáculos están relacionados con las personas que están interactuando con la organización. El éxito en el entorno de la TQM depende del habilitado comportamiento de la calidad total de los recursos humanos, a saber empleador y empleado, cliente y proveedor. Las personas que trabajan para la organización y son atendidas por la organización son una fuente de fortaleza. El determinar y mantener la reputación de la organización. Ellas son las que levantan la organización a nuevos niveles en un escenario competitivo. Las barreras de comportamiento son las siguientes:

- falta de compromiso y de participación de la alta dirección
- la inestabilidad de los altos directivos
- resistencia al trabajo en equipo
- malas relaciones entre departamentos
- falta de participación y apatía de los empleados.

Para tener éxito en cualquier organización, debe haber un compromiso sustancial por parte de la alta dirección. El objetivo debe ser claro y permanentemente comunicado a todo el personal. Tanto la filosofía empresarial de la alta dirección como la filosofía personal deben trabajar juntos en la formación de las directrices operativas de la empresa (Chung, 1999). Cuando el compromiso de la dirección con los programas TQM no se encuentra en ningún nivel, las organizaciones experimentan una baja participación de los trabajadores. (Masters, 1996; Poirier y Tokarz, 1996; Tamini y Sabastianelli, 1998; Rad, 2005). Amar y Zain (2002) descubrieron que cuando en la misma dirección se encuentran obstáculos en la aplicación efectiva de la TQM, siempre existe un fracaso final de la implementación. Rad (2005) señala también que la no participación o la apatía de los empleados también obstaculizan la aplicación con éxito de la TQM en una organización. La resistencia al trabajo en equipo es también otra barrera importante. En algunas organizaciones son los sindicatos, sin embargo, los que hacen tambalear la implementación de TQM (Rumsey y Miller, 1990; Hill y Wilkinson, 1995).

Obstáculos técnicos. Estos obstáculos están relacionados con los requisitos físicos del sistema de producción y la utilización de herramientas, técnicas y metodologías en una organización. Los requisitos físicos pueden ser el material que se recibe en forma de materia prima o los productos semi-acabados o terminados desde el proveedor.

Amar y Zain (2002) señalan que un obstáculo importante en la TQM es el mal estado de las máquinas utilizadas en los procesos de producción. Así mismo Rumsey y Miller (1990) explican que las herramientas y el equipo adecuado son necesarios para permitir que exista un ambiente de calidad y haya una madurez. La no utilización de herramientas de TQM, técnicas y metodologías también hace que falle el proceso de la TQM. Las herramientas son instrumentos utilizados para realizar funciones o tareas. Las técnicas son métodos utilizados en la ejecución de las funciones o tareas. Las metodologías son el camino para que la gente pueda resolver los problemas de una manera organizada y orientada al trabajo en equipo. Los sistemas de calidad como ISO 9000 o QS 9000, en cualquier organización proporcionan la infraestructura básica esencial para sostener las iniciativas de calidad y la aplicación de las prácticas establecidas, de forma coherente.

Barreras humanas y culturales. Estos obstáculos están relacionados con la cultura global dominante, que afectan al funcionamiento de las personas. Para garantizar la aplicación efectiva de la TQM, la gestión debe prestar más atención a los factores ocultos e intangibles tales como la percepción de los empleados y el clima de trabajo entre otros. Estas barreras se asocian a valores, comportamientos y percepciones de los recursos humanos que fomenten la cultura del trabajo. La TQM está siendo considerada como una función de elementos duros y blandos. Los elementos duros incluyen la estrategia, la tecnología y los aspectos estructurales, mientras que los elementos blandos tienen en cuenta los valores, comportamientos y percepciones de los recursos humanos. La capacidad y la disposición de las personas para el trabajo son igualmente importantes para una organización. La capacidad se refiere a los méritos de los empleados, analizado en el momento de la contratación; la voluntad se ve afectada por las características propias del comportamiento del empleado y del ambiente de trabajo de una organización. Estas barreras influyen en la cultura del trabajo. Esta categoría de barreras incluye lo siguiente: Incapacidad para cambiar la cultura organizacional, falta de orientación, falta de motivación, falta de educación continua y capacitación, conocimiento inadecuado o comprensión de la filosofía de la TQM.

Algunos autores (Hau, 2000; Salegna y Fazel, 2000) encontraron que el cambio de la cultura de una empresa refleja que la TQM es difícil y requiere una gran cantidad de tiempo. La cultura organizacional también se puede denominar como el clima, la atmósfera o el ambiente interior. Es un elemento crítico de la cultura de la TQM. Es la suma de hábitos, actitudes y comportamiento de los miembros de cualquier organización. La misma puede variar de una organización a otra y pueden ser diferentes en otros países. La preparación de una organización para adoptar la TQM requiere un cambio en la mentalidad de la gente a superar la inercia. La complacencia en equipos inhibe el progreso de TQM. Equipos ineficaces que fallan para concentrarse o completar sus tareas son un gasto innecesario y costoso a las organizaciones (Huang *et al.*, 1999; Hau, 2000; Francois *et al.*, 2003). La falta de orientación de equipo o el espíritu de equipo inhibe un cambio en la cultura de trabajo adecuado para un entorno de calidad total.

La motivación cambia el comportamiento de un empleado hacia el trabajo de negativo a positivo. Desde entonces, la fuerza de trabajo es considerado como un activo valioso, a mantener y desarrollar para llegar a ser importante. La moral, que es un concepto de la motivación del grupo, es un resultado automático de la gestión de apoyar y estimular la actitud hacia las necesidades del empleado. Buenas condiciones de trabajo, seguridad laboral, un ambiente de trabajo justo y libre proporciona satisfacción en el trabajo a un empleado. La ausencia de éstos también puede actuar como desmotivador y además se puede asignar como una razón importante del fracaso de la TQM (Rumsey y Miller, 1990; Huang *et al.*, 1999; Francois *et al.*, 2003).

La falta de educación continua y la formación es una barrera importante en el proceso de calidad total (Adebanjo y Kehoe, 1998; Hau, 2000). Tamini y Sabastianelli (1998) citaron que la falta de formación en las discusiones de grupo y técnicas de comunicación, habilidades de mejora de la calidad, identificación de problemas y métodos de resolución de problemas fue el segundo obstáculo más importante. Rad (2005) señaló que el conocimiento insuficiente o la no comprensión de la filosofía de calidad total es también un obstáculo importante.

Barreras estratégicas. Estos obstáculos están relacionados con una mala planificación estratégica de la empresa. La planificación estratégica es fundamental, ya que proporciona un marco para la toma de decisión proactiva para evaluar el desempeño de forma continua y también para evaluar lo que podría ir mal, determinar riesgos y aplicar estrategias para hacer frente a esos riesgos.

Las barreras estratégicas, según Rad (2005), son las siguientes: Falta de flexibilidad de la organización hacia el entorno y la tecnología cambiante, falta de claridad de los objetivos de la organización, falta de planificación y políticas de largo plazo, falta de mecanismos para la formulación de estrategias en la gestión y falta de claridad en la organización de la política de la organización sobre los programas de TQM.

Si no se promueve el diálogo abierto entre los participantes es una manera segura de bloquear las iniciativas de la TQM (Whalen y Rahim, 1994; Poirier y Tokarz, 1996; Masters, 1996; Rad, 2005). La falta de flexibilidad de la organización hacia los cambios ambientales y la tecnología también se ve como un obstáculo muy importante (Whalen y Rahim, 1994; Poirier y Tokarz, 1996; Rad, 2005). Por ejemplo, el desarrollo tecnológico tiene un efecto notable en el trabajo y el desarrollo de una organización, mejorando así el rendimiento de la TQM. La decisión de aplicar una tecnología en particular se determina por la necesidad de la empresa de tecnología en sus productos y para las próximas oportunidades que las nuevas tecnologías ofrecen para todos los productos y procesos. La empresa debe adaptarse a los cambios de las nuevas tecnologías para mantenerse competitivas.

Barreras de evaluación del rendimiento: Ineficaces técnicas de medición o la ausencia de un proceso de medición contra los principios de la TQM.

Las principales características de calidad deben ser medidas constantemente para que sean fiables, los datos comparativos son producidos en el tiempo (Masters, 1996; Hau, 2000). No mantener datos precisos y fiables y no proporcionar suficiente acceso a los datos está en contra de los principios de la TQM. Los datos son críticos para la toma de decisiones en una cultura de calidad total. Además, los datos deben ser creíbles y confiables, de lo contrario los tomadores de decisiones no podrán tomar decisiones apropiadas y adecuadas (Masters, 1996; Hau, 2000; Rad, 2005). Rad (2005) encuentra la falta de control continuo de la calidad como un obstáculo importante en la TQM. La falta de retroalimentación de los clientes también inhibe el proceso de la TQM (Adebanjo y Kehoe, 1998). Algunos autores (por ejemplo, Whalen y Rahim, 1994; Poirier y Tokarz, 1996; Adebanjo y Kehoe, 1998; Zangwill, 1994; Parvizy, 2001) argumentan que la alta dirección no insiste en la medición sistemática del nivel de satisfacción del cliente, dando lugar a un importante control de la evolución en la TQM. Las barreras de rendimiento de evaluación incluyen:

- Falta de acceso a los datos y resultados.
- Falta de un control continuo de la calidad.
- Falta de la retroalimentación de los clientes.
- Falta de atención a las necesidades de los clientes internos y externos.
- Técnicas ineficaces de medición del desempeño.

3.6. La Calidad Total en el ámbito deportivo

Desde hace décadas, se observa que tanto la actividad física, como el ejercicio físico o la práctica deportiva están relacionados directamente con un buen estado de salud, ya sea físico, psíquico o social (Blair *et al.*, 1992; Casterad, Serra y Betrán, 2003; Gómez *et al.*, 2005; Márquez, Rodríguez y De Abajo, 2006; Rodríguez, 1995; Romo, 2001), por lo que se ha convertido incluso en uno de los objetivos prioritarios de las autoridades en materia de salud pública, puesto que la inactividad física tiende a provocar numerosos trastornos y enfermedades (De Azambuja *et al.*, 2005; Gómez *et al.*, 2005; Márquez *et al.*, 2006; Nieman, 1998; Tuero, 2001) que perjudican la salud, pudiendo incluso llegar a una muerte prematura.

La tendencia universal del fenómeno deportivo nos ha llevado a establecer una relación entre la satisfacción de las expectativas y necesidades sociales y la práctica deportiva desde la perspectiva de una sociedad que tiende hacia el bienestar social. Nos encontramos en una etapa en la que la distorsión del concepto de deporte, tal y como lo hemos entendido hasta ahora, ha propiciado que una gran parte de la población que quiere practicar cualquier actividad física haya encontrado su lugar en el denominado deporte para todos, el cual responde a una interpretación más lúdica de la actividad física, y a un menor compromiso personal con la competición institucionalizada. Su éxito está ligado,

principalmente, a motivos de higiene, de mantenimiento de la salud y de la buena forma física (Merino, 2003). El deporte constituye un adecuado medio para lograr una mayor calidad de vida, lo que convierte al deporte en uno de los factores más activos para el desarrollo multifacético del ser humano, el aumento de sus capacidades físicas y psíquicas y la formación de costumbres, habilidades y valores útiles en la vida cotidiana.

En este sentido, diversos estudios confirman la relación positiva entre la práctica de actividad física y de deporte y las conductas que realzan la salud y una relación negativa entre dichas prácticas y las conductas que perjudican la salud (Castillo y Balaguer, 2002; Castillo *et al.*, 2007; WHO, 2003). En la adolescencia, etapa clave en la adquisición de correctos hábitos en cuanto a estilos de vida saludables, la práctica de actividad física y deporte se relaciona con una manera de comportarse más saludable (Castillo, 1995), manifestándose una conducta menor de consumo de sustancias como tabaco y alcohol, siendo los hábitos alimenticios más saludables (Balaguer, 2000; García-Merita y Fuentes, 1998; Pastor, Balaguer y García-Merita, 2006).

Se hace evidente pues la importancia tanto de la actividad física como del deporte en el desarrollo armónico e integral de las personas, en la sana utilización del ocio y del tiempo libre y en la mejora de la calidad de vida. Y esto se pone de manifiesto, tanto en la legislación estatal, como en numerosas leyes autonómicas (Gálvez, 2011).

La importancia que ha venido adquiriendo el fenómeno del deporte en los últimos años ha provocado un profundo cambio en la actitud de los deportistas y practicantes de todo tipo de actividad deportiva, aumentando las exigencias y también las expectativas respecto a los servicios y productos deportivos, y demandando una gran variedad de oferta deportiva, programas de actividad física, profesionales cualificados, instalaciones adecuadas en cuanto a imagen, procesos, dimensiones, higiene, seguridad, etc. De esta forma, la principal preocupación de los responsables de organizaciones del ámbito del deporte debe ser hacer frente a todas estas demandas y cumplir así con las expectativas a través de servicios y productos deportivos que logren satisfacerlas. Este enfoque hacia la búsqueda de la calidad y la excelencia resulta cada día menos discutible, por lo que estas organizaciones y sus responsables deben comenzar a implantar las bases de lo que será su política de calidad, concentrando sus esfuerzos en mejorar sus procesos, sus prestaciones y los recursos utilizados desde un punto de vista enfocado a la calidad de su servicio (Redondo *et al.*, 2006).

El interés que despierta el fenómeno deportivo en la sociedad, el énfasis del ámbito político en la promoción y el fomento del deporte para todos, la importancia de adecuar las instalaciones deportivas a las cambiantes necesidades, la mayor competitividad existente con unos deportistas y usuarios cada vez más exigentes y experimentados, la necesidad de innovación en un sector claramente emergente, etc. han provocado la búsqueda de soluciones en las estrategias por parte de las organizaciones. Así, la gestión de actividades deportivas, de los eventos deportivos y de las instalaciones es una actividad fundamental en la sociedad actual (Molina-García y Castillo, 2009). Muchas de las estrategias más habituales se centran en los sistemas de gestión basados en la calidad, con el objetivo de dar cabida a las demandas y expectativas de los deportistas y usuarios de los mismos. Las iniciativas surgidas en los últimos años son fruto de los cambios que se generan en el sector deportivo y la consecuente necesidad de las organizaciones de adaptarse a ellos de forma permanente. La gestión de los servicios y productos deportivos (instalaciones, complejos, eventos deportivos, etc.) a través de la calidad supone una opción que permite que las organizaciones prestadoras evolucionen con arreglo a las demandas y necesidades de sus usuarios (Dorado, Gambau y Gallardo, 2006). De esta manera, resulta fundamental que las organizaciones deportivas evolucionen de forma eficiente en la gestión de sus recursos y logren dar respuesta a las necesidades y expectativas de los usuarios a través de la oferta y prestación de servicios orientados hacia la excelencia en la gestión.

Como se ha visto anteriormente, en aquellas organizaciones donde la prestación de un servicio constituye el verdadero producto que ofrecen a los usuarios, la importancia de lograr altos índices de calidad en la propia prestación resulta vital de cara al resultado final. El concepto de calidad que es aplicado a productos físicos no es adecuado cuando se trata de servicios, dadas las características que éstos poseen, debiendo diferenciar entre calidad objetiva, entendida como el cumplimiento de unas especificaciones técnicas y la calidad subjetiva, que es la percibida por el cliente (Barrera y Reyes, 2003).

Es una vivencia generalizada que la excelencia en los servicios hace a los clientes fieles a un suministrador pasando otras consideraciones, frecuentemente y dentro de un orden de magnitud, a un

segundo nivel (Pérez, 1994), por lo que buscar en la calidad del servicio prestado una ventaja competitiva sostenible a largo plazo respecto de la competencia es algo que debería ser considerado en la elaboración de todas las estrategias globales de negocio.

Según Gallardo y Jiménez (2004), la calidad viene a ser el resumen de la satisfacción total de los clientes sobre un servicio, por ello, el concepto de calidad estará en la mente de cada cliente siendo el objetivo conocer al cliente y cubrirles sus necesidades, superando sus expectativas para favorecer el concepto de excelencia y calidad total (Zeithaml *et al.*, 1993). Así, sólo a través de una oferta de calidad se pueden satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, favorecer la capacidad de adaptación necesaria acorde a las cambiantes demandas y sobrevivir al entorno competitivo actual. La calidad debe considerarse como un valor que abarca a toda la organización, produciéndose una interacción constante de todos los factores y/o elementos que intervienen en el proceso de prestación de un servicio como una experiencia con vida limitada.

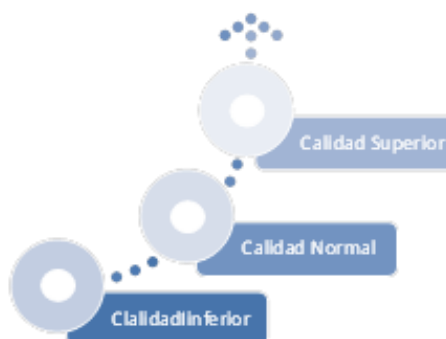
Pero para que esto sea posible resulta necesario determinar una serie de aspectos o dimensiones básicas en todo servicio y producto deportivo, de forma que las actuaciones en materia de calidad por parte de las organizaciones resulten determinantes para la consecución de buenos resultados. En esta línea, Pérez (1994) centraba las características de los servicios públicos en diversos aspectos en los que el factor humano, en este caso traducido a la atención al usuario, adquiere todo el protagonismo:

- Disponibilidad de fácil contacto, telefónico y personal en la oficina (proximidad y horario).
- Trato amable, rápido y eficaz del personal tanto directamente como por teléfono.
- Tiempo transcurrido desde que el cliente solicita el servicio hasta que lo recibe.
- Rapidez y sencillez de la tramitación. Rapidez y eficacia en la resolución de quejas.
- Información y asesoramiento que el usuario recibe antes, durante y con posterioridad al servicio.
- Calidad del servicio (entendida como atributo del producto).
- Cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Disponibilidad y voluntad de satisfacer.

Morales Sánchez (2003), cuyas investigaciones en el ámbito de la calidad de servicios aportan una importante visión desde la psicología del consumidor, considera que un servicio deportivo de calidad es aquel que satisface una necesidad expresada y cumple con las expectativas de sus clientes.

Así, el servicio recibido menos las expectativas creadas podrá dar lugar a tres niveles de calidad:

- Calidad normal: servicio recibido igual a expectativas creadas.
- Calidad superior: servicio recibido mayor que las expectativas creadas.
- Calidad inferior: servicio recibido menor que las expectativas creadas.



Asimismo, podemos considerar una serie de factores principales en los servicios deportivos que se ofrecen a los usuarios de los mismos:

- Expectativas relacionadas con los aspectos arquitectónicos, dentro de los cuales habría que diferenciar entre criterios funcionales (terminaciones de obras adecuadas, comunicaciones sencillas, diferenciación de zonas, etc.), criterios decorativos (variación de colores, adecuación

del equipamiento y mobiliario, estilo personal diferenciado, luminosidad, etc.) y criterios socioculturales (instalaciones alegres y atrayentes).

- Expectativas relacionadas con los procesos de mantenimiento de las instalaciones, considerando limpieza e higiene de la zona deportiva, de los vestuarios, aseos, duchas y zonas anexas; orden general en cuanto a equipamiento y mobiliario en su lugar específico, almacenes ordenados, recepción “transparente” o sistematización; mantenimiento referido a la resolución rápida de averías o problemas, material y equipamiento deportivo en buenas condiciones, limpieza en la terminación de los trabajos, etc.
- Expectativas relacionadas con los contenidos y características de las actividades deportivas consideradas como el eje principal de las entidades. En este sentido, estarían los objetivos, debiendo ser claros y estar delimitados, siendo asimismo adecuados a los intereses y necesidades de las personas que busquen el bienestar y la salud de los clientes; las características de las actividades deben favorecer la comunicación, ser recreativas, variadas, prácticas, de intensidad controlada y progresiva.
- Expectativas relacionadas con las competencias y la formación del personal técnico deportivo como uno de los principales factores de la actividad al estar en contacto directo con los usuarios. Entre sus habilidades, debe disponer de los conocimientos necesarios sobre la actividad deportiva, elevada capacidad de compromiso y de trabajo, recursos didácticos y pedagógicos, adecuada preparación técnica, buena comunicación, con amabilidad y educación, saber escuchar los intereses de los demás, actitudes siempre positivas sabiendo transmitir ilusión y alegría, sin olvidar que su atención debe ser personalizada hacia el usuario.
- Expectativas relacionadas con las competencias y la formación del personal de la instalación o de servicio también resulta vital al representar a la organización y ser una prolongación de la misma, debe preocuparse por resolver los problemas de los/as usuarios/as por lo que debe ser eficaz y eficiente, con un trato personal, atento, sincero y educado.
- Expectativas relacionadas con el ambiente sociocultural de la entidad, referido a la cultura, los valores y las normas de funcionamiento de la entidad, cumpliéndolas y transmitiéndolas. De esta forma, se deben fomentar y realizar ciertas conductas adecuadas como la imagen corporativa (vestimenta adecuada, forma de hablar, trato con el usuario, etc.), la organización de actividades tanto deportivas como extradeportivas, actitudes educativas con los niños, fomentar las relaciones amistosas y el juego limpio, facilidades de acceso a la información relativa a la instalación, inscripción a las actividades y reserva de instalaciones, de tramitación de quejas y/o sugerencias, así como el contacto directo tanto con el profesorado como con la dirección.
- Expectativas relacionadas con la comunicación de la entidad con el cliente en cuanto a las normas de uso, de inscripción y reserva, información sobre los nuevos servicios, los cambios en el programa de actividades, las tarifas, la cultura de la empresa, los compromisos de la entidad o las cartas de servicios.
- Expectativas relacionadas con los procesos de evaluación de los servicios y productos deportivos y el tratamiento adecuado de las quejas, reclamaciones y sugerencias.

3.6.1. La Gestión de la Calidad Total en el ámbito del deporte

Igualmente, durante la última parte del siglo XX se han producido importantes cambios en la cultura de la gestión en casi todas las partes y en casi todos los campos. El modelo de participación en el deporte y los desafíos a los que se enfrentan los responsables del deporte evolucionan y se complican constantemente. La necesaria consolidación de la capacitación de los responsables en gestión deportiva tanto en el sector público como en el privado se hace necesaria debido a los elevados conocimientos que aquellos que gestionan el deporte deben manejar; gestión del liderazgo, planificación estratégica, gestión de procesos, recursos humanos, contabilidad empresarial, gestión de actividades, marketing, informática y nuevas tecnologías, etc. (Gallardo, 2006).

La versatilidad y la continua evolución del sector deportivo hacen necesario un modelo de gestión flexible y abierto con el objetivo de adaptarse a los rápidos cambios que se producen. La importancia de emplear sistemas de gestión basados en la calidad proporcionará a las organizaciones mayor facilidad para evolucionar de manera rápida y adaptarse a las exigencias del mercado del sector deportivo (Gallardo, 2006), lo que implica la importancia de la adaptación permanente a un mercado cambiante.

Ante esta nueva situación, la supervivencia de las organizaciones no es posible sin los adecuados mecanismos de adaptación al cambio. Introducir un método de gestión basado en la calidad y la excelencia es una decisión de la alta dirección pero que implica a toda una organización. El sistema se basa en la aplicación de una serie de herramientas con las cuales se pueden ahorrar gastos, tener motivado al equipo, satisfacer a los principales grupos de interés, ganar más socios, incrementar el prestigio, es decir, lograr los objetivos con éxito (Senlle, 2006).

Según Campos (2004), el modelo ideal en el ámbito de la gestión deportiva debería basarse en el logro de objetivos sociales como prioridad y a continuación en los objetivos tanto económicos como deportivos. De esta forma, las organizaciones tanto públicas como privadas deben necesariamente desvincularse de llevar a cabo únicamente el tradicional objetivo marcado por una fuerte visión social, pues la preocupación no sólo debe centrarse en lograr el citado beneficio social, sino también una rentabilidad económica para lograr que la oferta deportiva sea autosuficiente.

No obstante, es el sector privado quien mejor ha intervenido hasta el momento en el vacío emergente que ofrecen las nuevas tendencias en materia de la gestión deportiva. Los nuevos hábitos en los estilos de vida y en el empleo del tiempo libre y de ocio, la demanda de nuevas prácticas deportivas y la evolución constante de la oferta, tanto en cantidad como en calidad, han proporcionado un atractivo mercado que ha provocado un desarrollo de centros y grandes superficies para la práctica deportiva y la puesta en marcha de importantes eventos deportivos en cualquiera de sus diferentes disciplinas. La globalización y apertura de los mercados, la profesionalización del sector y el impacto económico y social han contribuido a fomentar la participación creciente de las empresas deportivas en un mercado altamente competitivo, segmentado y con grandes oportunidades de negocio (Dorado, 2006).

La cantidad y velocidad con la que se producen los cambios en cuanto a las necesidades, expectativas e incluso gustos en materia de deporte, actividad física y recreación no han tenido, por el contrario, una respuesta eficaz por parte de la mayoría de organizaciones vinculadas al ámbito deportiva, en especial las de ámbito público. En la mayoría de los países sigue prevaleciendo un modelo de gestión que no ha sabido evolucionar paralelamente a las nuevas formas de práctica deportiva, integrando estáticos programas de actividad año tras año por lo que son muchos los deportistas que no encuentran en la oferta de la actividad que quieren practicar. Por otro lado, tampoco se ha producido una renovación en la formación de los recursos humanos, existiendo pocos profesionales especializados en las nuevas tendencias de oferta deportiva. En este sentido resulta sencillo revisar cómo gestores, monitores y entrenadores están al frente de una actividad deportiva para la que no tienen titulación específica.

La gestión de la calidad dentro de las organizaciones deportivas tiene una doble vertiente:

- por un lado interna, que tiene por objeto mejorar en los procedimientos y actividades de cada área de la organización;
- por otro lado externa, que tiene por objeto mejorar la prestación de los servicios y productos deportivos que ofrecen a los distintos agentes implicados (Dorado y Gallardo, 2005).

Así, las organizaciones deportivas deben analizar profundamente las demandas de la población y conocer los elementos disponibles para la prestación de un servicio con el objetivo de tomar las decisiones adecuadas en cada momento.

La búsqueda de la calidad en la gestión del deporte nos debe permitir, avanzar en (Sánchez, 2000):

- Un funcionamiento eficaz del servicio ofertado, con ausencia de fallos y errores. Mayor facilidad en la utilización de los servicios, con procedimientos sencillos que eliminan trabas y dificultades al usuario.
- Un mantenimiento eficaz y una elevada disponibilidad de las instalaciones, equipamientos y bienes.

- Mejora de la higiene y de la seguridad física para los usuarios, trabajadores, público y bienes colindantes.
- Mejoras generalizadas en la atención y en la comunicación con el usuario, junto con una adecuación en el coste de los servicios proporcionados.

Por estas razones, la **calidad** constituye un elemento estratégico a considerar por las organizaciones deportivas hasta tal punto que, sobre todo en el sector público, sólo un cambio radical en los servicios y la oferta deportiva garantizará su supervivencia en un momento en el que los recursos públicos y privados destinados al deporte van a ir progresivamente sustituyéndose, en muchos casos, por servicios más necesarios y demandados por la sociedad (París, 2003). De todo esto se desprende que la evaluación de la calidad se haya convertido en un elemento esencial en el reto que supone responder adecuadamente a la transformación de la sociedad, a las demandas de los usuarios, en cuanto que resulta necesario conocer y analizar cómo se prestan los servicios y la gestión llevada a cabo con el fin de obtener unos buenos resultados y prestar una buena oferta deportiva.

3.6.2. La Gestión de la Calidad Total en complejos e instalaciones deportivas

La enorme transformación que ha sufrido el mundo del deporte, la orientación a la consecución de la calidad, así como los comportamientos y demandas de los usuarios ha terminado afectando también a las instalaciones deportivas, cambiando la manera de afrontar no sólo la gestión y planificación de actividades, sino también el diseño y la construcción.

En la demanda social de los ciudadanos, como factor influyente en las decisiones políticas a tomar, destaca como exigencia principal para el futuro de la oferta deportiva el aumento en calidad y variedad (Tamayo e Ibáñez, 2006). En este sentido, podemos revisar cómo los diferentes grupos de interés tienen distintas expectativas; los deportistas de competición en espacios reglados tienen unas necesidades y demandas cada vez más exigentes en términos de calidad, confort y seguridad; los practicantes de actividad física con objetivos de salud o estéticos demandan asimismo calidad en vestuarios y zonas complementarias y auxiliares, zonas atractivas y luminosas, señalización, servicios complementarios, limpieza máxima, etc.; los espectadores necesitan seguridad, confort, accesibilidad y visibilidad; los acompañantes, los medios de comunicación, los técnicos deportivos, los responsables de la gestión y mantenimiento, etc. tienen otras demandas que deben ser tenidas en cuenta en el diseño de los espacios deportivos del futuro (París y Hernando, 2004).

Las instalaciones deportivas, por tanto, constituyen un elemento más a tener en cuenta y pese a no prestarle demasiada atención, su papel en el desarrollo de la práctica deportiva puede llegar a suponer un factor importante en la percepción que tienen los usuarios de la calidad y excelencia de la organización deportiva y de los eventos deportivos de la calidad.

Los cambios que han experimentado los tipos y grados de práctica conllevan a que las instalaciones y espacios deportivos deban incorporar una serie de criterios en cuanto a funcionalidad, que habrán de ser tenidos en cuenta tanto a la hora de construir una nueva instalación como al adaptar y/o remodelar las ya existentes.

Por estos motivos, resulta de obligado cumplimiento conocer de forma muy concreta y específica cuáles van a ser tanto las dinámicas de uso principales como las posibles dinámicas ocasionales. Los análisis desde el punto de vista social, político o económico con relación al deporte permitirán acercarse a la realidad existente en la sociedad concreta y, a partir de ahí, conocer la situación actual, cómo se ha llegado a ella y establecer la forma de alcanzar un futuro más beneficioso para el ciudadano (Tamayo e Ibáñez, 2006).

Por otro lado, Dorado y Gallardo (2004) establecen que los espacios para la práctica deportiva y su equipamiento constituyen un elemento determinante en la prestación de un servicio deportivo de calidad. De esta forma, los indicadores a los que se hace referencia para lograr la satisfacción de los usuarios en cuanto a las instalaciones deportivas son el estado de conservación y limpieza, estado de los vestuarios y espacios comunes, material utilizado, equipamiento de la instalación y cantidad y variedad de instalaciones.

Posteriormente, hablan que tanto el entorno como la imagen de la instalación donde se produce la práctica de la actividad física o deportiva influyen de manera considerable en la percepción de la calidad que se ofrece (Dorado y Gallardo, 2005). Por este motivo, es importante mostrar el nivel satisfactorio en las condiciones de acceso, la supresión de barreras arquitectónicas, la señalización, las condiciones ambientales, el mantenimiento, la limpieza, etc. contribuyendo así a desarrollar unas estructuras más flexibles y adaptadas a las necesidades de los clientes en la prestación de servicios.

Otros autores como Durá, Gimeno, Zamora y Martínez (2004) se centran en la importancia tanto del pavimento como del equipamiento deportivo, analizando la normativa aplicable y criterios de seguridad. París y Hernando (2004) nos hablan que el confort de una instalación deportiva viene dado por diferentes factores que van desde la seguridad en el uso de cualquier recinto de la instalación deportiva, hasta el mantenimiento de los diferentes parámetros básicos de confort. De esta forma, el confort se manifiesta de tres maneras diferentes:

- Climático: temperaturas, humedades relativas, corrientes, vientos, deslumbramientos, etc.
- Ambiental: decoración, iluminación natural y artificial, creación de ambientes tematizados, incorporación de la naturaleza, espacios protegidos, música, señalización, etc.
- Funcional: espacios adecuados y adaptados a la función, circuitos fáciles y cortos, fácil identificación posicional en el edificio, evitar desorientaciones, puntos de referencia, fácil accesibilidad, aparcamientos, etc.

Sánchez (2004) establece una serie de parámetros que para los usuarios de un centro deportivo resultan importantes, centrándolos en cinco grandes grupos (tabla 9):

Tabla 9.
Expectativas de calidad para los clientes de un centro deportivo

INSTALACIONES	Ubicación Salas deportivas Pabellones Piscinas Bolerías Pistas polideportivas Equipamientos Servicios sanitarios Zonas ajardinadas Aparcamiento	Transporte público Vestuarios Salas de espera Material deportivo Limpieza Seguridad Iluminación Póliza de seguros Temperaturas adecuadas Aspecto general
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	Buena información Rapidez y eficiencia en la atención y procesos Fácil acceso Atención a las reclamaciones	
RECURSOS HUMANOS	Profesionalidad Cordialidad Atención Resolución de problemas Imagen	
OFERTA DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS	Diseño de los servicios Amplitud de la oferta Especialización y profesionalidad Facilidad de horarios	
CAFETERÍAS, BARES, KIOSKOS Y MÁQUINAS EXPENDEDORAS	Buena relación calidad – precio Limpieza e higiene Eficiente atención Oferta variada	

(Sánchez, 2004)

Los criterios establecidos por Serrano, Valverde y Esteban (2008) se basan en la clasificación de Celma (2000) que diferencia las instalaciones deportivas al aire libre de las cubiertas. Cada una tiene una serie de subcriterios que son, para las instalaciones al aire libre, la ubicación, la superficie del suelo, las bandas de seguridad exteriores y el equipamiento; mientras que para las instalaciones cubiertas, el acabado interior, la altura de los techos, la ventilación y la iluminación.

En esta línea, Gallardo (2005) indica que tanto a la hora de construir como de adaptar se deben tener en cuenta tres grandes criterios o aspectos:

- Aprovechar los espacios naturales: disfrutar de los recursos naturales, sostenibilidad y protección del medio ambiente.
- Mejorar el rendimiento: aprovechamiento integral de las instalaciones deportivas existentes, por lo que no existe una gran necesidad de construir, pero sí de reconvertir.
- Construcción de equipamientos: planificar el tipo de espacio deportivo necesario para cada lugar y diferente población, realizando estudios en cuanto a m² de espacios deportivos e indicadores económicos; implantar herramientas de calidad que permitan la utilización favorable de la instalación tanto del cliente interno como externo; fomentar la profesionalidad de especialistas, tanto en el diseño de proyectos deportivos como en la gestión deportiva. Toda esta información otorgará una mayor facilidad de adaptación a la instalación ante diferentes posibilidades de oferta de actividades, tanto deportivas como no deportivas, y ayudará además en las tareas de gestión. La polivalencia, si está adecuadamente planteada, puede resultar un valor añadido a una instalación porque como asegura Gil (2003) debemos obtener la máxima rentabilidad posible a los recursos de que disponemos ya que no sólo son ilimitados sino más bien escasos.

Capítulo 4

**MEDIDA DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR DEPORTISTAS Y
USUARIOS DE EVENTOS E INSTALACIONES DEPORTIVAS**

Capítulo 4

MEDIDA DE LA CALIDAD PERCIBIDA POR DEPORTISTAS Y USUARIOS DE EVENTOS DEPORTIVOS E INSTALACIONES DEPORTIVAS

Como se ha visto en los capítulos anteriores, la calidad es uno de los conceptos centrales en el discurso empresarial. Sin embargo a pesar de su importancia y del innumerable número de trabajos que intentan difundir el significado de la Gestión de la Calidad, no se ha producido un consenso total sobre su definición. Las diferentes definiciones toman distintas unidades de análisis (productos, procesos, sistemas, mercado, empresa, sistema de valor), ponen el acento en algunas de las distintas dimensiones de la calidad del producto, y recurren a distintos métodos para evaluarla. Esta variedad de definiciones es una de las posibles explicaciones a los resultados contradictorios o inconsistentes que se observan en buena parte de la investigación sobre calidad. Muchas de las relaciones causales de la calidad con otras variables dependen del concepto de calidad adoptado. Así pues, la definición precisa de calidad es importante, no sólo a efectos de consensuar el concepto para una investigación acumulativa de sus efectos, sino también para homogeneizar el lenguaje en las organizaciones y favorecer un diálogo constructivo.

En el ámbito deportivo esta ambigüedad se presenta de manera más patente. No existe una definición clara y concreta del término “calidad”, ni como evaluarla, existiendo muy pocas investigaciones en este sentido. Las escasas investigaciones existentes tratan sobre 2 temas concretos:

- la evaluación de la calidad en los servicios asociados a eventos deportivos y tan sólo desde el punto de vista del espectador,
- las propuestas de medidas de calidad de servicio en entornos deportivos (Calabuig, Quintanilla y Mundina, 2008; Dorado y Gallardo, 2004; Nuviala y Casajús, 2005; Nuviala, Tamayo, Iranzo y Falcón, 2008). Esta inquietud no se ha trasladado en igual medida al contexto concreto de los eventos deportivos y de las instalaciones deportivas, pues las investigaciones son aún limitadas (Theodorakis y Alexandris, 2008).

Para abordar esta temática se han empleado diversos métodos. El método más utilizado ha sido el cuantitativo mediante la construcción de escalas de medida que se han administrado a los espectadores de eventos deportivos y que en algunos casos se han validado mediante la administración previa a muestras de conveniencia. Aunque también se ha seguido una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa (Calabuig y Crespo, 2009).

Otro tema de debate ha sido la utilización de las expectativas y únicamente las percepciones de resultado de los usuarios. Calabuig y Crespo (2009) y Theodorakis et al. (2001) proponen, en el contexto de los eventos deportivos, medidas de percepción de resultado frente a las medidas de expectativas-percepción conjuntas por los beneficios en cuanto a tiempo de administración de cuestionarios y por las propiedades psicométricas de éstos. En este sentido, en estudios anteriores las medidas de percepción de resultado se han mostrado superiores en cuanto a validez y fiabilidad respecto a las medidas de disconfirmación (Cronin y Taylor, 1992). En este trabajo se han utilizado únicamente las percepciones de resultado siguiendo así la recomendación de otros trabajos realizados anteriormente en la gestión del deporte (Calabuig et al., 2008; Nuviala et al., 2008; Theodorakis et al., 2001; Zhang et al. 2005).

No obstante, existen otros trabajos que no aportan un modelo pero han evaluado la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos y la han relacionado con otras variables como la fidelidad, la satisfacción o la asistencia. En todo caso, la principal discusión se ha referido a las dimensiones de calidad de los eventos deportivos, tanto en su número como en su denominación.

En estos estudios sobre calidad de servicio percibida de los espectadores de eventos deportivos se han desarrollado trabajos que han utilizado SERVQUAL adaptado y otros que han optado por diseñar sus propias herramientas de medida (Hyun-Duck, LaVetter y Lee, 2006; Kelley y Turley, 2001; Zhang, Lam, Connaughton, Bennett y Smith, 2005; Greenwell, Fink y Pastore, 2002) evidenciándose la falta de consenso y la necesidad de adaptar las escalas de medida al contexto específico a analizar.

De esta manera, Getz, O'Neill y Carlsen (2001) han llevado a cabo una investigación sobre la calidad percibida por los espectadores de un evento celebrado al aire libre y para la medición de la calidad han desarrollado un instrumento a partir de las dimensiones de SERVQUAL aunque las reducen a tres factores generales (elementos tangibles, personal y otros). Los elementos mejor valorados fueron los referidos a la competición y la seguridad del evento. En otro trabajo, Theodorakis, Kambitsis, Laios y Koustelios (2001) desarrollan un modelo a partir de SERVQUAL con una herramienta que denominan SPORTSERV y que comparten las mismas cinco dimensiones aunque sustituyen la empatía por la accesibilidad. Los mejores resultados los obtienen aspectos referidos al personal como la responsabilidad y la fiabilidad.

Kelley y Turley (2001) han analizado la percepción de los espectadores de baloncesto y obtienen nueve dimensiones de calidad (empleados, precio, accesos, concesiones, confort, la competición, entretenimiento, conveniencia y fumar) siendo los elementos de la competición y algunos tangibles lo mejor valorado. Este modelo también pregunta únicamente por el resultado del servicio obviando las expectativas.

Otra aportación es la que han realizado por Rodríguez, Agudo, García y Herrero (2003) que adaptan SERVQUAL a los eventos futbolísticos y obtienen cuatro factores de calidad de servicio percibida (servicios, personalidad, instalaciones y nivel de la plantilla).

Por otra parte, Zhang et al. (2005) realizan un estudio en el que crean una escala que mide la satisfacción de los espectadores en las categorías inferiores de hockey. Los autores proponen cuatro factores que definen la satisfacción de los espectadores, como son el servicio de entradas, la competición, los servicios del estadio y la accesibilidad. En otro contexto como es el fútbol, Theodorakis y Alexandris (2008) aplican la escala SPORTSERV y encuentran que las dimensiones de calidad peor valoradas fueron los tangibles, la responsabilidad y la accesibilidad.

Una de las aportaciones más relevante corresponde a Ferran Calabuig et al. (2010) que han definido una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos llamada EVENTQUAL. Según este estudio las dimensiones de calidad de un evento deportivo son: los tangibles, el personal, los servicios complementarios y la accesibilidad.

Por último, Pablo Gálvez Ruiz (2011) ha definido un cuestionario para evaluar la calidad de servicios Deportivos. El objetivo principal de esta investigación es evaluar la calidad percibida de los servicios municipales deportivos a través de un cuestionario elaborado para tal fin, apostando por una actualización de las herramientas ya existentes. La herramienta elaborada pretende evaluar la calidad de cinco grandes componentes del servicio deportivo, como son la instalación deportiva, el espacio deportivo en el que se desarrolla la actividad, el vestuario, los programas de actividad física ofertados y por último, el profesor o monitor que imparte la actividad, dentro de los cuales se integran no sólo las dimensiones de la calidad del servicio propuestas por Parasuraman et al. (1994), sino además una serie de aspectos novedosos en la prestación de los servicios municipales deportivos.

Con estas aportaciones a la investigación se hace evidente la disparidad de las medidas y la falta de consenso en las dimensiones de calidad que definen los eventos deportivos y las instalaciones deportivas.

El objetivo de este capítulo es conocer cuáles son aquellos aspectos que afectan directamente en la satisfacción de los usuarios y deportistas tanto de instalaciones deportivas como de eventos deportivos, así como disponer de una nueva y alternativa herramienta a las ya existente, que llamaremos DEPQUAL, que permita realizar una medida y evaluación de la satisfacción y por ende de la calidad de dichas instalaciones deportivas y eventos deportivos.

4.1. Metodología de la investigación

Para cumplir el objetivo definido se ha escogido una metodología mixta que utiliza en las primeras fases un método de consulta de expertos y las aportaciones del grupo investigador, con el uso de técnicas cuantitativas en las últimas fases de la investigación.

Los pasos seguidos para la creación de la escala de medida de calidad (DEPQUAL) percibida por los deportistas y usuarios en eventos e instalaciones deportivas son:

- Fase 1. Concreción del constructo Calidad de instalaciones deportivas y eventos deportivos por deportistas y usuarios de los mismos.
- fase 2: Definición de dimensiones de calidad. Generación de ítems a partir de las dimensiones definidas.
- Fase 3. Reducción de ítems mediante el método Delphi. Creación y puesta a prueba del cuestionario piloto.
- Fase 4. Análisis de fiabilidad de la escala.
- Fase 5. Trabajo de campo para la toma de datos.
- Fase 6. Evaluación de la escala. Análisis de validez y fiabilidad.
- Fase 7. Estudio de las diferencias en función de las variables del estudio.

Para el análisis estadístico de los datos se utilizó el programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) con licencia de la Universitat Politècnica de València.

Con el objetivo de determinar las dimensiones que pueden definir la calidad de las instalaciones deportivas y los eventos deportivos desde el punto de vista del deportista, se procedió a recorrer todos los momentos en que el cliente-deportista se encuentra en contacto con algún elemento del servicio que está recibiendo durante la práctica de la actividad deportiva en la instalación deportiva o durante la celebración del evento. Se obtuvieron de este modo un total de 13 dimensiones iniciales que incluían todos los elementos importantes con los que un deportista entra en contacto al participar en un evento deportivo o acudir a una instalación deportiva como son: señalética, personal, elementos tangibles, canales de información, elementos de la competición, inscripciones, seguridad, servicios y actividades complementarias, imagen, accesibilidad, atención, organización y procesos

A partir de estas dimensiones se procedió a la descripción de 90 ítems que desarrollaban las dimensiones antes establecidas. Dada la cantidad de sentencias se decidió someter el cuestionario a un proceso de evaluación y reducción a través de un método de consulta de expertos (deportistas, gestores deportivos, profesionales de federaciones y clubs deportivos, periodistas deportivos, abogados deportivos, etc.) como es el método Delphi. Se creó un panel de 20 expertos en el ámbito del deporte miembros del Campus Valencia/Excelencia Deportiva al que pertenecen organizaciones como la Universitat Politècnica de Valencia, el Grupo Europeo de Gestión y Asesoramiento Deportivo y la empresa The Next Generation. Tras diversas fases de la consulta de expertos se redujo la escala de calidad percibida a 22 ítems que mostró una alta fiabilidad. Para una mayor profundización sobre este método se puede consultar el trabajo de Calabuig y Crespo (2009).

Se diseñó un cuestionario de respuesta tipo Likert de siete puntos para la evaluación de cada declaración redactadas en sentido positivo (de 1= totalmente en desacuerdo a 7=totalmente de acuerdo).

Expectativa
P1: Cómo valora que se encuentren perfectamente definidas, que sean conocidas y que se ejerzan de manera eficiente las responsabilidades de todo el personal de la organización, en especial las relacionadas con la dirección y organización.
P2: Cómo valora que se encuentren definidos e implantados los procesos relativos a la comunicación y relación del usuarios con la organización
P3: Cómo valora la imagen y relevancia, en especial la deportiva, de las instalaciones y del evento deportivo.
P4: Cómo valora que los recursos e infraestructuras existentes y la situación de usabilidad, modernidad, etc. de los mismos
P5: Cómo valora que se encuentren definidos e implantados los procesos relativos al mantenimiento correctivo y la situación de las instalaciones de limpieza, imagen, etc.
P6: Cómo valora los servicios y productos, en especial todos los relativos al ámbito deportivo, que están a disposición del deportistas en las instalaciones y durante la celebración del evento deportivo.
P7: Cómo valora la formación del personal de la organización.
P8: Cómo valora la capacitación y profesionalidad del personal de la organización.
P9: Cómo valora el comportamiento del personal de la organización.
P10: Cómo valora la accesibilidad universal de todas las instalaciones y de los procesos y servicios que están a disposición del deportista.
P11. Cómo valora el cumplimiento de todos los requisitos deportivos normativos
P12: Cómo valora el poder realizar correctamente las actividades deportivas
P13. Cómo valora la posibilidad de obtener resultados y rendimientos deportivos durante la realización de las actividades deportivas que practica en la instalación o durante la celebración del evento.
P14: Cómo valora el cumplimiento de todos los requisitos de seguridad normativos
P15. Cómo valora la sensación de seguridad durante la realización de las actividades deportivas que practica en la instalación o durante la celebración del evento.
P16: Cómo valora los resultados relativos a la seguridad
P17: Cómo valora la existencia de procedimiento y protocolos de actuación claramente definidos, informados e implantados
P18: Cómo valora la existencia de señalética clara y adecuada.
P19: Como valora los resultados económicos de la instalación y del evento
P20: Como valora los resultados sociales de la instalación y del evento

Se ha realizado un muestreo aleatorio de usuarios/deportistas de instalaciones deportivas y eventos deportivos. El total del encuestas es de 415 y el error muestral del 4.8% con una confianza del 95%. El muestreo se realizó en 12 instalaciones deportivas, tanto públicas como privadas y durante la celebración de 7 eventos deportivos celebrados en la ciudad de Valencia durante el año 2013 en el ámbito de los deportes de raqueta, atletismo, fútbol, futbol sala, baloncesto y deportes acuáticos. Se identificaron 2 tipos de deportistas: el deportista profesional y el deportista amateur (tabla 10).

Tabla 10
Descripción de la muestra

Número de encuestas	Usuarios de instalación deportiva	Participante en evento deportivos
Profesional	88	58
Amateur	81	188

En la tabla 11 se muestran los resultados (media y desviación típica de cada uno de los 20 ítems del cuestionario)

Tabla 11
Valoración de 0 a 10 de expectativas de los usuarios de instalaciones deportivas y participantes en eventos deportivos

Expectativa	Valor medio	Desviación típica	Expectativa	Valor medio	Desviación típica
P1: Liderazgo	5,725	1,956	P11: Requisitos deportivos normativos	6,475	2,818
P2: Comunicación	6,563	2,947	P12: Práctica deportiva	8,996	3,886
P3: Imagen y relevancia	5,766	2,599	P13: Resultados deportivos	5,486	2,800
P4: Recursos e infraestructuras	7,481	3,226	P14: Requisitos de seguridad normativos	4,472	2,111
P5: Mantenimiento correctivo	7,438	3,010	P15: Sensación de seguridad	8,845	3,246
P6: Servicios y productos	8,906	2,724	P16: Resultados relativos a la seguridad	6,703	2,794
P7: Formación	7,048	3,482	P17: Protocolos de actuación	8,531	3,309
P8: Capacitación y profesionalidad	8,750	3,570	P18: Señalética	7,941	2,922
P9: Comportamiento del personal	8,133	3,511	P19: Resultados económicos	5,038	1,867
P10: Accesibilidad	5,277	2,508	P20: Resultados sociales	5,191	1,959

4.2. Resultados de la investigación

Dado que uno de los objetivos de este capítulo es el desarrollo y puesta a prueba de un instrumento de medida de la calidad, en este apartado mostraremos en primer lugar las propiedades psicométricas de la escala DEPQUAL después de ser aplicada. A continuación estudiaremos si existen diferencias en la medida de la calidad en función de las 2 variables del estudio:

- tipo de deportista: amateur o profesional.
- Participación y utilización: evento deportivo o de la instalación deportiva

4.2.1. Análisis de la validez y fiabilidad de la escala DEPQUAL

Para estudiar la validez de la escala DEPQUAL se ha evaluado la validez de contenido y la validez de constructo. La validez de contenido trata de conocer si la escala construida incluye las diferentes dimensiones que se consideran básicas para el conocimiento del objeto de estudio. Entendemos que la escala recoge todos los principales elementos a valorar durante la celebración de un evento deportivo o la práctica deportiva en una instalación y por tanto cumple con la validez de contenido. Para ello nos basamos en la revisión de la literatura realizada sobre la calidad y la satisfacción en el ámbito de la gestión del deporte, donde se constata que la escala DEPQUAL incluye los principales elementos evaluados en este tipo de trabajos. Además, el proceso de elaboración de la escala donde participaron diferentes expertos en la gestión del deporte e instalaciones deportivas y en la organización de eventos deportivos, así como, profesores universitarios investigadores en el ámbito de la gestión deportiva otorga un alto valor al diseño y construcción inicial del instrumento.

La validez de constructo pretende conocer la naturaleza de la variable que se quiere analizar. Este tipo de validez puede estimarse a partir de la validez factorial y la validez convergente. La validez factorial puede valorarse analizando la estructura factorial de la escala. Para ello se sometió a la escala a un análisis factorial exploratorio por el método de los componentes principales.

El análisis factorial nos permite identificar variables subyacentes, o factores, que expliquen la configuración de las correlaciones dentro de un conjunto de variables estudiadas (cada una de las áreas de conocimiento). Es una técnica que consiste en resumir la información contenida en una matriz de datos con V variables. Nos permite reducir los datos para identificar un pequeño número de factores que explique la mayoría de la varianza observada en un número mayor de variables manifiestas. Los factores representan a las variables originales, con una pérdida mínima de información.

El Análisis Factorial, utilizando el método de componentes principales busca hallar combinaciones lineales de las variables originales que expliquen la mayor parte de la variación total (no supone que existe un factor común subyacente a las variables). El primer factor o componente sería aquel que explica una mayor parte de la varianza total, el segundo factor sería aquel que explica la mayor parte de la varianza restante, y así sucesivamente.

El primer paso en el Análisis Factorial es calcular la matriz de correlaciones entre todas las variables que entran en el análisis. Una vez que se dispone de esta matriz cabe examinarla para revisar si sus características son adecuadas para realizar un Análisis Factorial. Uno de los requisitos que deben cumplirse para que el Análisis Factorial tenga sentido es que las variables estén altamente correlacionadas. En nuestro estudio se ha calculado la matriz de correlaciones y se observa que todas las correlaciones son significativas.

El siguiente paso es extraer los factores necesarios para representar los datos y realizar la rotación de los mismos con objeto de facilitar su interpretación. Como método de rotación se ha utilizado la rotación varimax (método de rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor y simplifica la interpretación de los factores). Se han identificado 4 factores (con autovalores superiores a la unidad, criterio Kaiser) que explican el 96.65% de la varianza total (tabla 12). La bondad del ajuste queda confirmada con los resultados obtenidos en la prueba de adecuación muestral Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO= 0,90805639$) y en la prueba de Bartlett ($\text{Chi-cuadrado } X^2= 2966.11$; $\text{sig}=0.000$) (Hair JF, 1999).

Tabla 12.
Varianza total explicada

Método de extracción: Análisis de Componentes principales	Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
Componente	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9,4411	47,2057	47,2057
2	6,4669	32,3346	79,5403
3	3,4233	17,1169	96,6573

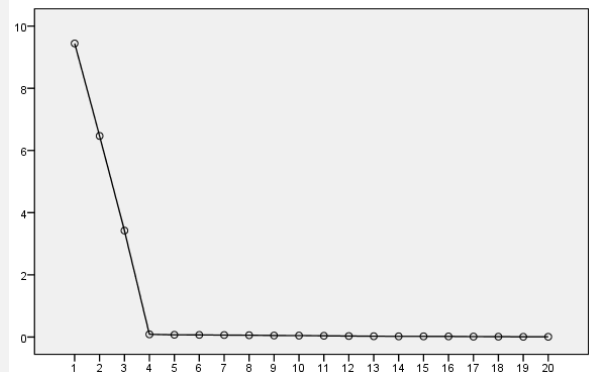


Gráfico de saturación. Número de componentes

En la tabla 13 se muestra la tabla de componentes rotados (rotación varimax) que nos permite agrupar las variables (expectativas) e identificar los factores. En la tabla 2 se observa como la solución factorial extraída propone tres factores de calidad de instalaciones y eventos deportivos. En la tabla se han obviado los pesos factoriales menores a 0,4 para una mejor interpretación visual de los factores.

Tabla 13.
Pesos factoriales en cada factor extraído

	Componente 1	Componente 2	Componente 3
P1	0,97705711		
P2			-0,85419639
P3	0,96651038		
P4	0,98952814		
P5		0,96847707	
P6	0,97003122		
P7			-0,86688785
P8			-0,91962087
P9			-0,89981111
P10		0,96483776	
P11	-0,6511715	-0,47330254	0,55789162
P12	-0,64916311	-0,47958966	0,5726534
P13	-0,71401651	-0,48080164	0,48798036

P14		0,93434764	
P15		0,95456215	
P16		0,94402655	
P17	0,96744096		
P18	0,94562615		
P19	0,96422273		
P20	0,96113242		
Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.			

- El factor 1 incluye las variables: P1, P3, P4, P6, P17, P18, P19 y P20. Este factor agrupa aquellas relacionadas con la gestión de la instalación deportiva y la organización del evento: el liderazgo, los recursos e infraestructuras, las alianzas, los procesos, la señalética y los servicios y productos. Incluye también los resultados sociales y los resultados económicos. Este factor puede ser identificado como **“Factor Gestión”**.
- El factor 2 incluye las variables: P5, P10, P14, P15 y P16. Este factor agrupa las expectativas relacionadas con el mantenimiento y la seguridad para la práctica del deporte en las instalaciones deportivas y en el evento deportivo: seguridad normativa, percepción de la seguridad, procesos de mantenimiento correctivo y los requisitos de accesibilidad universal. Incluye también los resultados relativos a la seguridad: número de accidentes, lesiones, etc. Este factor puede ser identificado como **“Factor Seguridad”**.
- El factor 3 incluye las variables: P2, P7, P8 y P9. Este factor agrupa las expectativas relacionadas con los recursos humanos de los que dispone la instalación y que participan en la organización y desarrollo del evento (personal y voluntariado): formación, capacitación del personal, profesionalidad, comportamiento y procesos relacionados con la comunicación entre usuarios y deportistas y el personal. Este factor puede ser identificado como **“Factor Humano”**.
- Por último existen 3 variables, P11 y P12 que quedan agrupadas juntas en los tres factores anteriores y segregadas por un cuarto factor que son las relacionadas directamente con el cumplimiento de los requisitos deportivos tanto normativos como la percepción de poder practicar el deporte de manera correcta. Incluye también la variable P13 (resultados relativos a la actividad deportiva que se practica: marca deportiva obtenida, nivel de juego, etc.). Este factor puede ser identificado como **“Factor Deportivo”**.

Los resultados obtenidos del análisis factorial se muestran en la figura 9.

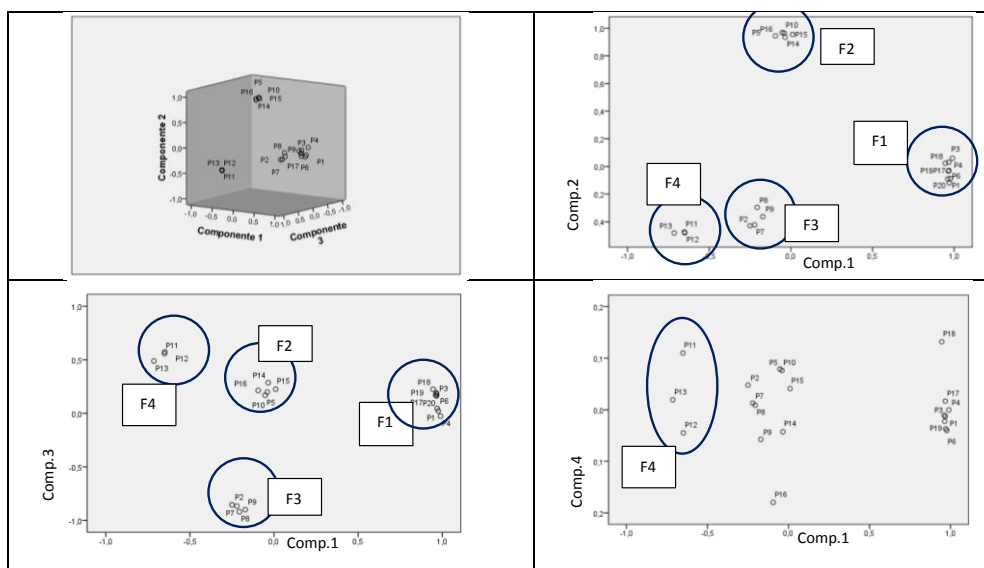


Figura 9. Gráfico de componentes en espacio rotado

La validez convergente puede comprobarse analizando las correlaciones entre las diferentes dimensiones que integran el constructo sobre el que se está trabajando (Gómez y Palací, 2003). Dado que se analiza un constructo, las dimensiones que lo definen deben de estar correlacionadas. Como puede observarse en la tabla 14, las correlaciones entre los factores son positivas y estadísticamente significativas, por lo que se asume validez convergente.

Tabla 14.
Correlación de Pearson entre las dimensiones de la escala DEPQUAL

Factor	1	2	3
Gestión	1		
Seguridad	0.541	1	
RRHH	0.548	0.408	1
Todas la correlaciones son significativas al nivel 0.01			

Por último se ha realizado un análisis de la fiabilidad dela herramienta DEPQUAL. Según Sánchez y Sarabia (1999), una escala es fiable cuando permite obtener medidas similares en distintos momentos o, posee una baja variabilidad interna. Por tanto, la fiabilidad de una medida se refiere al grado en que ésta proporciona resultados consistentes. El coeficiente más utilizado para determinar la fiabilidad de una escala es el coeficiente alfa de Cronbach el cual establece la consistencia interna de un conjunto de ítems (Cronbach, 1951). En nuestro caso el análisis de fiabilidad se ha aplicado a la escala de calidad percibida por deportistas y usuarios de instalaciones y eventos deportivos en su globalidad y sobre las cuatro dimensiones de calidad, considerando cada una de ellas como una subescala.

La escala DEPQUAL obtiene un alfa de 0.797 para una muestra de 415 espectadores y 22 ítems indicando con ello una alta consistencia interna. Respecto a las dimensiones de calidad percibida que se han extraído de la muestra de los deportistas a través de un análisis factorial de componentes principales con rotación marimax, se puede decir, que todas ellas obtienen índices de consistencia interna aceptables situándose entre .601 y .725. Así, el factor de recursos humanos muestra el alfa más elevado (0.725) seguido del factor “seguridad” (.623) y del factor gestión (.601)

4.2.2. Estudio de las diferencias en la percepción de la calidad en instalaciones y eventos deportivos en función del tipo de deportista

A continuación, y utilizando las puntuaciones factoriales obtenidas (puntuaciones de Bartlett), se ha estudiado la relación entre los 4 factores identificados (gestión, seguridad, RRHH y deportivo) y las 2 características de los individuos estudiados (tipo de deportista y tipo de usuario) en el trabajo mediante un análisis de la varianza (el análisis de varianza nos permite contrastar la hipótesis de que las medias de las puntuaciones factoriales de cada factor son iguales para cada una de las categorías de las variables independientes es cierta. Se han calculado los intervalos LSD (Least Significant Difference) para identificar entre que categorías de las variables estudiadas existen diferencias (si 2 intervalos LSD correspondientes a 2 niveles de la variable se solapan quiere decir que no existen diferencias significativas entre dichos niveles):

1. TD: Tipo de deportista: amateur o profesional.
2. U: Usuario: de instalación deportiva o de evento deportivo.

Para el análisis del factor 4 se ha utilizado la media de las preguntas 11, 12 y 13. En la figura 10 se muestran los resultados obtenidos:

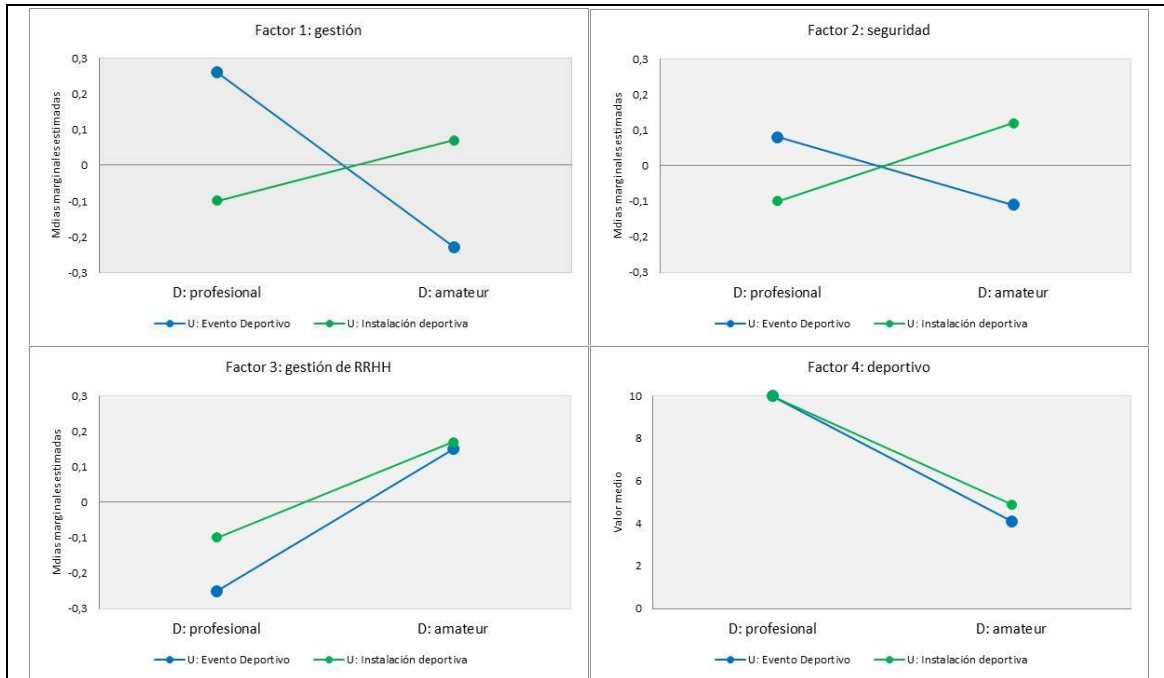


Figura 10. Gráficos de medias marginales estimadas.

En el caso del factor 1 “gestión” se han encontrado diferencias significativas e interacciones entre factores significativas ($\text{sig}<0,05$). Se observa se el deportista profesional valora de manera muy importante la existencia de una gestión excelente en cuanto a liderazgo, planificación, asignación de responsabilidades, recursos y alianzas, procesos, señalética, etc. cuando se encuentra participando en una evento deportivo y en menor medida cuando se encuentra utilizando una instalación deportiva durante la realización de algún tipo de actividad como puede ser un entrenamiento. Sin embargo, en el caso de los deportistas amateur el efecto es el contrario. Se valora de mayor manera la excelencia en la gestión durante la utilización de la instalación deportiva y menos si se está participando en un evento deportivo que en la mayoría de los casos suele tener un contexto popular. Destacar que la mayor exigencia de una excelencia deportiva se produce en deportistas profesiones durante la práctica de un evento deportivo, mientras que la menor exigencia ocurre en deportistas amateur durante la práctica de un evento deportivo.

En el caso del factor 2 “seguridad” se han encontrado diferencias significativas e interacciones entre factores significativas ($\text{sig}<0,05$). Se observa que la mayor exigencia de los aspectos relativos a la seguridad y al cumplimiento de los requisitos asociados a ella se produce en deportistas profesiones durante la práctica de un evento deportivo y en deportistas amateur durante la utilización de la instalación deportiva. Por el contrario, la menor exigencia ocurre en deportistas amateur durante la práctica de un evento deportivo y deportistas profesionales durante la utilizando una instalación deportiva

En el caso del factor 3 “gestión de recursos humanos” también se han encontrado diferencias significativas ($\text{sig}<0,05$) a nivel de factores individuales pero no en cuanto a la interacción entre ambos ($\text{sig.}=0.678$). En este caso se observan diferencias significativas entre el deportista profesional y el deportista amateur. Es este último el que valora de manera más exigente la existencia de una gestión excelente en la gestión de los recursos humanos con responsabilidad en la instalación deportiva o la celebración del evento: la formación, la capacitación o el comportamiento.

En el caso del factor 4 “aspectos deportivos” también se han encontrado diferencias significativas ($\text{sig}<0,05$) a nivel de factores individuales pero no en cuanto a la interacción entre ambos ($\text{sig.}=0.717$). En este caso se observan diferencias significativas entre el deportista profesional y el deportista amateur. En este caso es el deportista profesional el que valora de manera más exigente el cumplimiento de los requisitos deportivos y todos aquellos aspectos vinculados directamente con la actividad deportiva que practica así como la posibilidad de mejorar sus indicadores de rendimiento deportivo y sus propios resultados deportivos.

4.3. Principales conclusiones

El objetivo principal de este capítulo ha sido la elaboración de una escala de calidad percibida de los deportistas y usuarios de instalaciones y eventos deportivos. Según los resultados obtenidos este objetivo se ha cumplido y como conclusiones finales podríamos enumerar las siguientes:

- Según los datos de esta investigación, las dimensiones de calidad percibida por deportistas y usuarios de instalaciones y evento deportivo son: la gestión, los aspectos relativos a la seguridad, los recursos humanos y los aspectos relativos a la actividad deportiva que se practica.
- La escala propuesta en este trabajo, DEPQUAL, ha mostrado buenos índices de fiabilidad y validez durante la celebración de diferentes eventos deportivos de carácter multideportivo.

Aunque los 4 factores obtenidos para medir la calidad de las instalaciones deportivas y eventos deportivos son válidos para los dos tipos de deportistas estudiados (amateur y profesional) se han obtenido importantes y significativas diferencias entre ambos:

- La mayor exigencia con el **cumplimiento de los requisitos deportivos** y todos aquellos aspectos vinculados directamente con la actividad deportiva que practica así como la posibilidad de mejorar sus indicadores de rendimiento deportivo y sus propios resultados deportivos corresponde al deportista profesional.
- La mayor exigencia con la existencia con la **gestión de los recursos humanos** con responsabilidad en la instalación deportiva o la celebración del evento (la formación, la capacitación o el comportamiento) corresponde al deportista amateur.
- La mayor exigencia de los **aspectos relativos a la seguridad** y al cumplimiento de los requisitos asociados a ella se produce en deportistas profesiones durante la práctica de un evento deportivo y en deportistas amateur durante la utilización de la instalación deportiva.
- la mayor exigencia de una **excelencia deportiva en la gestión** (liderazgo, procesos, recursos, alianzas, etc.) se produce en deportistas profesiones durante la práctica de un evento deportivo.

Capítulo 5

EL MODELO MEXD DE EXCELENCIA DEPORTIVA.

Capítulo 5

EL MODELO MEXD DE EXCELENCIA DEPORTIVA.

A partir del estudio bibliográfico (capítulo 3) realizado sobre la investigación en calidad, la gestión de la calidad y los modelos de excelencia y los resultados del estudio realizado en el capítulo 4 sobre la medición de la calidad en instalaciones y eventos deportivo, se ha desarrollado todo el contenido de este capítulo que incluye:

1. La definición de la Excelencia Deportiva y de sus principios fundamentales.
2. Diseño del Modelo de Excelencia deportiva MEXD.
3. Elaboración de cuestionarios de autoevaluación para la medición de la Excelencia Deportiva de instalaciones deportivas, eventos deportivos, materia deportiva y gestión deportiva.

5.1. La Excelencia Deportiva

La Excelencia Deportiva es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de empresas deportivas (asociaciones, federaciones, club, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo ,etc.) y el logro de resultados excelentes basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia el rendimiento y los resultados deportivos y de seguridad, orientación al deportistas y a otros grupos de interés vinculados al ámbito deportivo, la gestión eficiente de los procesos, servicios y productos deportivos, la implicación, formación y capacitación de las personas, la mejora continua, creatividad e innovación, las alianzas estratégicas mutuamente beneficiosas y la responsabilidad social.

- Las organizaciones deportivas excelentes son las que logran y mantienen niveles superiores de rendimiento y resultados de manera sostenible y proyectada en el futuro que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, en especial los deportistas.
- Los eventos excelentes son aquellos que garantizan a los deportistas, participantes, espectadores y otros grupos de interés el cumplimiento de todos los requisitos deportivos exigidos por la legislación deportiva pertinente, permiten el desarrollo del evento con todas las garantías de seguridad necesarias y además están gestionados de manera excelente y dirigidos por personas con las competencias necesarias en especial todas las deportivas y de gestión.
- Los complejos e instalaciones deportivas excelentes son aquellos que garantizan a los deportistas el cumplimiento de todos los requisitos deportivos exigidos por la legislación deportiva pertinente, permiten el desarrollo de las actividades deportivas con todas las garantías de seguridad necesarias, permiten alcanzar los máximos resultados y rendimientos deportivos, están gestionadas de manera excelente y dirigidas por personas con las competencias necesarias en especial todas las deportivas y de gestión.
- El material deportivo excelente es aquel que garantizan a los deportistas el cumplimiento de todos los requisitos deportivos exigidos por la legislación deportiva pertinente, permiten el desarrollo de actividades deportivas con todas las garantías de seguridad necesarias, permite alcanzar los máximos resultados y rendimientos deportivos y además están fabricados teniendo en cuenta los principios fundamentales de la calidad total.

Una organización del ámbito deportivo verdaderamente excelente se esfuerza en satisfacer a todos sus grupos de interés, en especial a los deportistas, y su éxito se medirá en función de los resultados y

rendimientos que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar. Si esto es de por sí difícil en óptimas condiciones, más difícil aún resulta lograrlo de manera sostenida en un mundo que se caracteriza por una creciente competitividad a nivel global, la rapidez con que se produce la innovación tecnológica, los procesos de trabajo en cambio continuo y la frecuencia de los movimientos que experimentan las economías, las sociedades y los clientes.

5.1.1. Principios de la Excelencia deportiva

Los **conceptos fundamentales de la Excelencia Deportiva** describen los cimientos esenciales para que cualquier organización del ámbito del deporte alcance una excelencia sostenida y deben utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Hemos definido 8 principios de la excelencia deportiva (figura 11) que son:



Figura 11. Principios de la excelencia deportiva

P1. Lograr resultados equilibrados en el ámbito deportivo

Las Organizaciones Deportivas Excelentes hacen realidad su misión y avanzan hacia su visión mediante la planificación estratégica y el logro de un conjunto equilibrado de resultados, en especial los relacionados con las actividades deportivas que gestionan y la seguridad de sus usuarios de las mismas, que satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de los principales grupos de interés (deportistas, espectadores, socios, afición, asociaciones deportivas, federaciones, club, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo, etc.):

- Identifican y comprenden los resultados clave y los indicadores de rendimiento deportivo necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y los objetivos estratégicos.
- Identifican y recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés (deportistas, espectadores, socios, afición, asociaciones deportivas, federaciones, club, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo, etc.) incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.

- Utilizan un conjunto equilibrado de resultados e indicadores de rendimiento, en especial los relacionados con las actividades deportivas que gestionan y la seguridad de sus usuarios de las mismas, para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los principales grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones de causa-efecto.
- Adoptan mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar riesgos estratégicos.
- Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento y establecen objetivos en función de su misión y visión y de la comparación con los resultados de otras organizaciones líderes en el ámbito deportivo.
- Despliegan la estrategia y sus políticas de apoyo de manera sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deportivos deseado, equilibrando los objetivos a corto y largo plazo.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a sus grupos de interés (deportistas, espectadores, socios, afición, asociaciones deportivas, federaciones, club, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo, etc.)
- Aseguran transparencia en toda la información a los grupos de interés claves, incluidos los órganos de gobierno de la organización, de acuerdo con sus expectativas y necesidades.
- Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente basada en los resultados obtenidos, en especial los de ámbito deportivo, para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, permitiéndoles conocer y predecir eficazmente el rendimiento futuro de la organización.

P2. Añadir valor para los deportistas y otros grupos de interés.

Las Organizaciones Deportivas Excelentes han identificado sus clientes actuales y potenciales (deportistas, espectadores, socios, afición, asociaciones deportivas, federaciones, club, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo, etc.) y los convierten en su razón de ser principal y se esfuerzan por innovar y crear valor para ellos comprendiendo sus necesidades y expectativas y anticipándose a ellas:

- Definen mecanismos para conocer quiénes son sus distintos grupos de clientes actuales y potenciales, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas.
- Establecen y mantienen canales de comunicación con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza.
- Se esfuerzan por ser creativas, innovar y crear valor para sus clientes.
- Se aseguran de que las personas de la organización dispongan de las herramientas, competencias, formación, información y grado de delegación de responsabilidades necesarias para que la experiencia, en especial la del ámbito deportivo, del cliente sea óptima.
- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes, miden su satisfacción y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.
- Implican a los clientes en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y actividades deportivas.
- Comparan el rendimiento y resultados en sus clientes con referencias relevantes y organizaciones líderes y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado a los mismos.

P3. Liderar con visión, inspiración e integridad

Las Organizaciones Deportivas Excelentes tienen líderes que definen la misión y visión, dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos:

- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica.
- Logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la organización y sus objetivos, en especial los del ámbito deportivo.
- Analizan los factores clave que permiten planificar el logro de los objetivos actuales y futuros e impulsan y desarrollan su actividad deportiva, equilibrando las necesidades de la organización y las de sus principales grupos de interés.
- Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas en los resultados y rendimientos deportivos, en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones.
- Gestionan eficientemente el cambio, son flexibles, revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización, cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento.
- Son capaces de mantener una ventaja sostenida, son creativos e innovador en actuaciones en el ámbito deportivo, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar.
- Son modelos de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización y generan a todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua, creatividad e innovación y responsabilidad ante los resultados y rendimiento en especial los del ámbito deportivo.
- Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y la mejora continua de la organización y el desarrollo del deporte en términos globales.

P4. Implantar la gestión por procesos

Las Organizaciones Deportivas Excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y evidencias que les permiten obtener resultados equilibrados y sostenidos en especial los relativos al ámbito deportivo.

- Mantienen una estructura organizativa y un esquema de procesos clave, estratégicos y de soporte alineados para hacer realidad la estrategia deportiva de la organización de manera que añada valor real para sus grupos de interés (deportistas, espectadores, socios, afición, asociaciones deportivas, federaciones, club, empresas de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo, etc.), logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.
- Analizan, clasifican y priorizan sus procesos como parte del sistema global de gestión y aplican los enfoques adecuados para gestionarlos y mejorarlos eficazmente. Gestionan sus procesos de principio a fin, dentro y fuera de la organización, para alcanzar el rendimiento y los resultados deportivos deseados.
- Establecen los cuadros de mandos para los todos procesos que incluyen indicadores de rendimiento y de resultado que son relevantes y están vinculados claramente a los objetivos estratégicos, en especial los deportivos.
- Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.
- Utilizan datos e información sobre el rendimiento y las capacidades actuales de los procesos para identificar y generar innovación y mejora continua en los mismos

- Implican y capacitan a las personas en la revisión, mejora y optimización continuas de la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al asegurarse de que los riesgos se identifican y gestionan adecuadamente en todos los procesos.

P5. Alcanzar el éxito mediante la capacitación, la formación, el compromiso y el reconocimiento de las personas

Las Organizaciones Deportivas Excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de formación, delegación y asunción de responsabilidades y reconocimiento que permite alcanzar los objetivos personales y de la organización de manera equilibrada.

- Identifican las competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos, creando una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, las habilidades, el talento, la innovación y la creatividad de las personas.
- Garantizan que las personas son capaces de contribuir al éxito continuado, alineando los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución y alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera cooperación.
- Adoptan enfoques que aseguren el reconocimiento individual de las personas de la organización en función del desempeño de su actividad.
- Se aseguran y acogen la diversidad de las personas y aseguran una conciliación responsable entre la vida personal y laboral de las mismas.
- Favorecen el desarrollo de la organización promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.
- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados y rendimientos que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- Animam a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la organización.

P6. Favorecer la mejora continua, la creatividad, la investigación y la innovación

Las Organizaciones Deportivas Excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la innovación continua y sistemática que aprovecha la creatividad de sus personas y todos los grupos de interés:

- Establecen y gestionan redes y procedimientos para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.
- Desarrollan iniciativas para implicar a las personas, partners, clientes y sociedad en la generación de ideas, la mejora continua y la innovación.
- Crean una cultura de investigación y emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización, en especial las relacionadas con las actividades deportivas que desarrolla.
- Utilizan la mejora continua y la innovación de modo que vaya mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revele nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas metodologías de aprovechar las alianzas, recursos y competencias de su personal.
- Utilizan la creatividad y la innovación para mejorar la fidelización de los clientes, reputación e imagen de la organización y atraer nuevos clientes, partners y el talento deportivo.

- Se aseguran de que las personas con responsabilidad en la organización tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran.
- Hacen realidad las nuevas ideas de su personal y de los principales grupos de interés mediante procesos que facilitan la investigación y la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán.
- Evalúan el impacto y valor añadido en los grupos de interés de las innovaciones.

P7. Desarrollo de alianzas estratégicas estables.

Las Organizaciones Deportivas Excelentes buscan, desarrollan y mantienen alianzas con partners basadas en la confianza y para asegurarse el éxito mutuo. Estas alianzas pueden constituirse fundamentalmente en el ámbito del deporte con, por ejemplo, deportistas de élite, prensa deportiva, patrocinadores, proveedores clave, federaciones, clubs deportivos, ligas profesionales, e u organizaciones no gubernamentales (ONG,s):

- Reconocen que en el cada vez más exigente ámbito de la gestión deportiva, el éxito puede depender de la eficacia de las alianzas que establezcan.
- Conocen cuál es su propósito fundamental de la organización y buscan partners con el fin de incrementar sus capacidades y su habilidad para generar valor para los grupos de interés.
- Establecen amplias redes con el fin de identificar oportunidades potenciales de alianzas estratégicas y operativas.
- Entienden que toda alianza incluye trabajar conjuntamente para incrementar el valor a medio y largo plazo y de manera sostenible.
- Identifican alianzas estratégicas y operativas para la organización en función de sus necesidades organizativas y estratégicas, la complementariedad de las fortalezas de ambas partes y sus capacidades.
- Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones.
- Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos, apoyándose entre sí con experiencias, recursos y conocimientos a fin de obtener objetivos compartidos.
- Construyen una relación sostenible con sus partners basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia.

P8. Cumplimiento de la normativa y los requisitos deportivos y de seguridad asumiendo la responsabilidad de un futuro sostenible.

La cultura de las Organizaciones Deportivas Excelentes se fundamenta en un conjunto de normas deportivas, de seguridad, éticas y valores, y unas normas exigentes de comportamiento; lo que les permite avanzar hacia una mayor sostenibilidad deportivas, económica, social y ambiental. Las Organizaciones Deportivas Excelentes:

- Conocen la normativa deportiva que les afecta, así como las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés con respecto a las actividades deportivas que les afectan.
- Implantan los mecanismos necesarios para garantizar que toda la normativa deportiva se cumple.
- Conocen la normativa y los requisitos de seguridad que afectan a todos sus procesos, productos y servicios vinculados a las actividades deportivas que desarrollan, así como las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés con respecto a la garantía de su seguridad.
- Implantan los mecanismos necesarios para garantizar que toda la normativa seguridad se cumple. Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas.

- Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa deportiva y de seguridad vigente.
- Miden de manera sistemática los resultados obtenidos en el ámbito deportivo y de seguridad de todas las actividades deportivas que se desarrollan en la organización
- Consideran la sostenibilidad económica, social y ambiental como referencia al equilibrar los imperativos a veces en conflicto que afrontan.
- Demuestran que han considerado el impacto de las actividades deportivas que desarrollan, procesos, servicios y ciclo de vida de sus productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Se aseguran de que las personas de la organización actúan con integridad y según un comportamiento ético riguroso. Animar a sus empleados y otros grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad.
- Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, para que la organización sea y se mantenga competitiva

5.2. Desarrollo del Modelo de Excelencia Deportiva MEXD

Todas las organizaciones se esfuerzan por obtener éxito; algunas fracasan, otras logran periodos de éxito y finalmente desaparecen, y unas pocas alcanzan un éxito sostenido, obteniendo el merecido respeto y admiración. Las organizaciones, instalaciones y eventos deportivos excelentes son los que logran y mantienen niveles superiores de rendimiento, en especial los deportivos y de seguridad, de manera sostenible y proyectada en el futuro que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los deportistas, espectadores y otros grupos de interés

La Excelencia Deportiva no es sólo una meta sino que consiste en alcanzar resultados tangibles respecto a lo que hace una organización del ámbito del deporte, cómo lo hace, los resultados que realmente obtiene y la confianza en que estos resultados se mantendrán en el futuro.

Las evidencias necesarias para transmitir esa confianza en que los resultados se mantendrán en el tiempo no se refieren únicamente a los resultados económicos, pues éstos demuestran el rendimiento en el pasado, sino que también deben incluir resultados relativos a otros grupos de interés que servirán para indicarnos futuros resultados a nivel económico.

Estos indicadores “impulsores” y “predictores” contemplan la medición de la satisfacción y fidelidad del deportista, la motivación y capacidad de las personas y la satisfacción con la organización de la comunidad deportiva en su sentido más amplio. Para suscitar la confianza necesaria en que los resultados pueden mantenerse en el tiempo, deben existir evidencias también de que lo que hace la organización, y cómo lo hace, está sólidamente fundamentado y se revisa y mejora de manera sistemática y continuada.

El Modelo de Excelencia Deportiva (MEXD) es un instrumento práctico que permite a las organizaciones del ámbito deportivo:

1. Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia deportiva, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su misión y visión.
2. Disponer de un lenguaje único y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
3. Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
4. Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.

Como ya se ha definido, “una organización deportiva es excelente si mediante sus procesos de gestión lograr y mantiene niveles superiores de rendimiento de manera sostenible y proyectada en el futuro, satisfaciendo las de los deportistas, espectadores y otros grupos de interés”. Las directrices que el Modelo MEXD proporciona a las organizaciones para alcanzar la excelencia deportiva, se materializa mediante la integración de 3 componentes:



1. Los **principios fundamentales de la Excelencia Deportiva** describe los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida. Pueden y deben utilizarse como base para describir los atributos de una cultura de excelencia.
2. **La autoevaluación.** La autoevaluación es un ejercicio mediante el cual una organización se compara frente a un modelo de referencia (MEXD, Deming, Iberoamericano, Malcolm Baldrige, etc.) identificando cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora en relación con lo que dice el modelo.
3. El **Modelo MEXD de Excelencia Deportiva.** Es un marco conceptual que ayuda a hacer realidad en la práctica los conceptos fundamentales y la autoevaluación. Permite a los directivos y líderes de la organización comprender las relaciones causa-efecto que existen entre lo que la organización **HACE** y los **QUE CONSIGUE**. Con el apoyo de las metodologías de autoevaluación definidas a partir del modelo es posible evaluar de manera sólida el grado de excelencia de una organización.

Gracias a estos tres elementos integrados, las organizaciones pueden compararse con los atributos, cualidades y logros de las organizaciones sostenibles, al tiempo que puede utilizarlos para desarrollar una cultura de excelencia deportiva, dar coherencia a su estilo de gestión, acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación y la creatividad y mejorar sus resultados.

5.2.1. Principios generales del modelo MEXD

El Modelo MEXD de Excelencia Deportiva es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce la excelencia deportiva de una organización del ámbito del deporte, una instalación deportiva, el equipamiento deportivo o un evento deportivo. El Modelo MEXD de Excelencia Deportiva se basa en la siguiente premisa:

"la satisfacción del deportista y de los usuarios de las actividades que se desarrollan en el ámbito del deporte se consiguen mediante el cumplimiento de los requisitos deportivos y de seguridad, una gestión excelente y de calidad basada en el liderazgo, la estrategia, los procesos, productos y servicios deportivos, el uso eficiente de los recursos y una acertada gestión de personal, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados deportivos, de seguridad, sociales y empresariales"

El modelo MEXD es una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización del ámbito deportivo hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios deportivos. Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 5 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia deportiva. El modelo MEXD permite a la organización conocer su “cercanía a la excelencia deportiva”. Del mismo modo que un túnel del viento nos proporciona información sobre la aerodinámica de un vehículo y sus puntos aerodinámicos fuertes y débiles; el modelo MEXD nos proporciona información sobre la excelencia deportiva de una organización, instalación o evento deportivo y sus puntos fuertes y débiles.

La base del modelo es la autoevaluación. Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización o complejo deportivo, también puede evaluarse un evento deportivo o instalación deportiva de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.

5.2.1.1. Estructura del modelo MEXD

El modelo MEXD de excelencia deportiva está estructurado en 5 criterios (figura 12). Los agentes facilitadores incorporados en el modelo informan de cómo enfoca la organización sus acciones para lograr los resultados que desea. El Modelo, que reconoce que la excelencia, en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se fundamenta en que:

“Los resultados excelentes de una organización, instalación o evento deportivo se logran mediante una gestión eficiente, las personas de la organización y el cumplimiento de los requisitos deportivos y de seguridad.”



Figura 12. Criterios del Modelo de Excelencia Deportiva MEXD

El Modelo MEXD de Excelencia se presenta a continuación de forma esquemática. Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación, la creatividad y la mejora continua potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Las 5 “cajas” del Modelo representadas nos muestran los criterios que nos sirven para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia deportiva. A cada uno de los criterios le acompaña una definición del mismo, que explica su significado a nivel global.

5.2.1.2. Los criterios del modelo MEXD

Como ya hemos visto, el modelo MEXD de excelencia está estructurado en cuatro criterios “Agentes Facilitadores” y un criterio “Resultados”. Los criterios que hacen referencia a un “Agente facilitador” tratan sobre lo que la organización logra. Los “Resultados” son consecuencia de los “Agentes Facilitadores”. A su vez cada criterio está dividido en un conjunto de subcriterio (figura 13):



Figura 13. Subcriterios del Modelo de Excelencia Deportiva MEXD

5.2.1.2.1. Criterio 1: Gestión

El modelo MEXD otorga un especial papel a la gestión de la organización como requisito indispensable para alcanzar la excelencia deportiva. Las organizaciones deportivas excelentes tienen líderes que mediante sus acciones y comportamientos, desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión de la empresa, establecen las políticas y estratégicas, planifican y desarrollan los recursos y las alianzas necesarias para que la organización alcance los objetivos planificados de manera sostenible, tienen implantada la gestión por procesos y pone a disposición de sus “clientes” (deportistas, usuarios, espectadores, etc.) productos y servicios deportivos excelentes. El criterio está dividido en 5 subcriterios (figura 14):

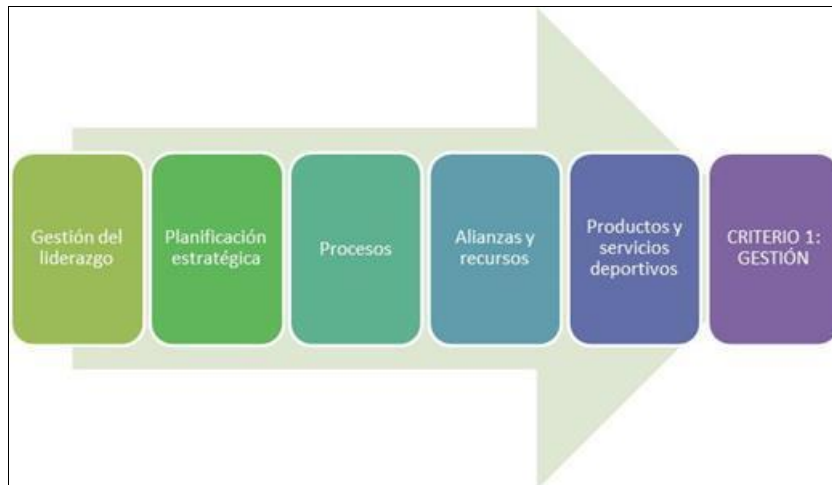


Figura 14. Criterio 1 del modelo MEXD

Subcriterio1: Gestión del liderazgo

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo. Este subcriterio se refiere a como los líderes de la organización:

- desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia deportiva.
- se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- interactúan con los clientes, partners y representantes de la sociedad.
- organización refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- definen e impulsan el cambio en la organización.

El primer paso que debe dar una organización en la implantación de un SGC es la identificación de cuál es su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad. Esta información le debe servir para identificar sus objetivos y metas tanto a largo como a corto plazo, es decir definir la misión y la visión de la empresa:

- La misión de la organización es una declaración de su Alta Dirección en la que se describe el propósito o razón de ser de la empresa y en la que se indica claramente cuál es su negocio o función.
- La visión es lo que la empresa pretende alcanzar a largo y medio plazo. Por ejemplo, ser líderes del sector, ser referentes en la comunidad, etc.

Definidas la misión y la visión de la organización, los líderes deben desarrollar y asumir los valores de referencia que llevarán a la organización a conseguir sus objetivos y que sustentarán la cultura de calidad de la propia organización. La dirección de la empresa tiene la obligación de evaluar el nivel de conocimiento y aceptación del personal de la misma de la misión, la visión y los valores definidos. Para ello dispone de herramientas como:

1. Encuestas de opinión de personal de la organización y de clientes.
2. Auditorías interna (ISO-9000) y autoevaluaciones frente a modelos de excelencia.
3. Buzones de sugerencias y reuniones de trabajo.

Todo el proceso descrito debe ser llevado a cabo por los líderes de la organización ya que:

- Disponen de una panorámica general de toda la organización.
- Son los que deben tomar las decisiones que conduzcan a la empresa a asumir e implantar dichas declaraciones.

Durante este proceso la dirección debe revisar periódicamente la efectividad de su liderazgo. Los líderes deben ser vistos por sus empleados como comprometidos con los principios de la organización y con el desarrollo de la misma.

Una vez creada la cultura de la calidad en la organización, los líderes deben involucrarse directamente con la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad Total, en especial con la participación en proyectos de mejora dentro de la organización.

- Asignando recursos económicos e infraestructura.
- Fomentando la participación del personal.
- Diseñando acciones formativas.
- Involucrando a otros líderes, mando intermedios y directores.
- Participando en la identificación de áreas de mejora y priorizando proyectos de mejora.

Los líderes deben asegurar que se implanta, desarrolla y actualiza la política y estrategia de la organización. Aunque este tema se trata con mayor profundidad en el subcriterio 2, la dirección de la organización debe tener en cuenta:

- El desarrollo de los planes estratégicos y operativos de la organización.
- El despliegue de los planes a todos los niveles.
- La revisión periódica de los niveles de cumplimiento. Para ello es necesario definir un adecuado esquema de mediciones y establecer para todos los procesos una serie de indicadores de medida, fijando además unos objetivos que nos permitan conocer la situación del proceso en todo momento
- La actualización de los mismos para adaptarlos permanentemente a los cambios del entorno o internos.

Los líderes deben asegurarse que las bases de la evolución de la organización se sustentan y apoyan en los procesos que permiten el desarrollo de la organización impulsado por sus agentes facilitadores. Por tanto, los procesos deben estimular:

- El trabajo y la creatividad de los miembros de la organización
- Planes de formación a los empleados.
- Creación de equipos de mejora.
- Desarrollo de una política de recursos humanos que estimule y reconozca los esfuerzos personales.
- Desarrollo de un sistema de gestión por objetivos que premie la consecución de objetivos.
- Potenciación de la innovación en la organización.

Por último, la implantación de un proceso de autoevaluación es una herramienta fundamental de la que disponen los líderes para conocer cómo se está realizando la gestión de los agentes facilitadores en su organización, cuáles son sus puntos débiles y sus puntos fuertes y cuáles son las acciones que deben emprender encaminadas a su fortalecimiento. El modelo MEXD propone como metodología de autoevaluación la utilización de 4 cuestionarios definidos a partir de los diferentes criterios del modelo.

La dirección debe identificar sus partners (socios) entre proveedores, clientes y otras organizaciones externas, estableciendo alianzas y desarrollando al máximo las relaciones de asociación. Para la selección de los partners se debe tener en cuenta:

- Las sinergias entre las organizaciones.
- La afinidad cultural entre las mismas.
- Que se pueda garantizar que la política y estrategia de los partners sea coherente con la de la propia organización.

La dirección debe ser consciente de la trascendencia que estas alianzas tienen en lo que respecta a la eficiencia y eficacia de la organización y a la satisfacción del cliente final. Es importante que la dirección participe de forma directa en estas alianzas

Los contactos de la dirección con sus partners deben tener carácter periódico y estar planificados de antemano, debiendo existir una agenda acordada con los mismos. A las reuniones deben asistir representantes de la dirección además del resto del personal implicado. Los resultados de los contactos deben analizarse y difundirse en el seno de la organización.



Con respecto a las organizaciones externas y a la comunidad social, en especial la del ámbito deportivo, a la que pertenece la organización debe existir una involucración total de los directivos. Tanto a nivel individual como a nivel del conjunto de la organización se valora que los directivos y personal de la empresa pertenezcan a asociaciones sectoriales, profesionales o de promoción de calidad.

Los líderes, tras definir su sistema de gestión y establecer los principios en base a los cuales va a actuar (misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas), los transmiten a todas las personas que integran la organización, de manera que los entiendan y sirvan de base para desarrollar eficaz y eficientemente su trabajo. Para ello, la alta dirección de la organización debe:

1. Liderar este proceso de comunicación dando de esta forma la entidad e importancia requeridas. Algunos modos de transmitir esta información son:

- Comunicados escritos de tipo periódico (revistas de empresa o revistas monográficas sobre el programa de excelencia).
- Comunicaciones especiales (cartas del Director General, mensajes publicados en tabloneros de anuncios o posters).
- Organización de actos a los que asistan todos los empleados.

Las organizaciones excelentes deben disponer de mecanismos que les permitan evaluar el éxito de las comunicaciones efectuadas a sus empleados. Para ello, uno de los mecanismos que más eficaces son las encuestas empleados. Algunas de las características de estas encuestas son:

- Deben incluir preguntas que permitan averiguar el grado de conocimiento de la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización.
- Deben permitir evaluar si se han entendido correctamente los comunicados (revistas, tabloneros, etc.) y cualquier comunicación efectuadas en las reuniones que tienen lugar periódicamente en los distintos departamentos.
- Los resultados obtenidos deben recogerse y tratarse en las diferentes reuniones que la dirección lleve a cabo.
- En base a los resultados obtenidos será necesario tomar medidas que lleven a corregir las desviaciones detectadas.

2. Accesibilidad de los líderes. Además de transmitir los principios de la organización, los líderes deben ser accesibles a todos los miembros que la integran, respondiendo a todas sus cuestiones e inquietudes. Las organizaciones excelentes deben de disponer de mecanismo mediante los cuales puedan:

- Establecer contactos directos de la dirección de la organización con sus empleados: comidas de Navidad, comidas de las vacaciones con asistencia de los directivos, excursiones o viajes de empresa, etc.
- Establecer un esquema eficaz de reuniones que transmita de arriba abajo las novedades y evolución del sistema de gestión de calidad.
- Dedicar siempre un punto en la agenda a preguntas de los asistentes en cualquier acto que tenga lugar entre la dirección y los empleados.
- Identificar sugerencias de los empleados.

3. Actuación de la Dirección. Una vez creado un esquema de comunicaciones con el que los líderes son accesibles a las inquietudes de todos sus empleados, la dirección debe desempeñar un papel activo, actuando teniendo en cuenta las inquietudes que su personal en relación con sus aspiraciones personales en el desarrollo de su carrera profesional dentro de la organización.

4. Fomento de la participación. Las organizaciones excelentes, a través de la dirección deben prestar su total apoyo es el fomento de la participación de sus empleados en actividades de mejora. La dirección debe apoyar el trabajo de los equipos permitiendo que se reúnan en horas de trabajo, o pagadas por la empresa, y autorizar a todos los empleados la participación en el programa de equipos de mejora y la asistencia a las reuniones y poner a su disposición todos los recursos necesarios para su óptimo funcionamiento (locales, material, bibliografía, equipamiento informático, etc.)

5. Reconocimiento y recompensas. Unos de los principales mecanismos de los que dispone la organización para involucrar a sus empleados en el sistema de gestión de calidad y en las actividades de mejora son:

- El reconocimiento de los esfuerzos y logros del personal, orientado tanto a reconocer los logros individuales como los de los equipos de mejora (promociones, aumentos salariales, premios en metálico, regalos simbólicos, cenas, placas conmemorativas, cartas de agradecimiento de la dirección). Es muy importante. Para que el reconocimiento sea totalmente efectivo se debe conceder bajo unos criterios claros y conocidos por todos y a ser posible cuantificables. Que especifiquen que tipo de logros se van a premiar (acciones relacionadas con la satisfacción del cliente, con la mejora de la calidad del producto, mejoras que han producido ahorro económico para las empresas, etc.
- La instauración de recompensas a la participación en mejoras para la organización tanto a nivel individual como colectivo, etc. Es importante, que las organizaciones dispongan de un sistema de evaluación del rendimiento de sus empleados basado en la consecución de los objetivos del programa de excelencia y en la participación en actividades de mejora.

Por último, la organización debe demostrar públicamente su compromiso con la excelencia mediante la entrega de los premios/recompensas al personal y equipos de mejora en una organización en actos públicos con asistencia de los empleados o durante comidas de empresa. Algunas características a tener en cuenta son:

- Es conveniente que sea el propio director general quien haga la entrega.
- Debe existir publicidad del acto y de los individuos y equipos premiados, publicando fotos del acto en la revista de calidad de la empresa o en los tablones de anuncios para empleados, nota en la prensa diaria de la localidad haciendo mención a la entrega de los premios y a los nombres de los galardonados, etc.

Tras definir su sistema de gestión y establecer y transmitir a su personal los principios en base a los cuales va a actuar (misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas), planifican y llevan a cabo los procesos que generan un cambio en la organización.

En primer lugar, la dirección de la organización debe definir los mecanismos que le permitan identificar los aspectos, tanto internos a la propia organización como externos que pueden impulsar un cambio en la misma.

Una vez identificados los cambios existentes, las empresas excelentes desarrollan metodologías que le permiten implementar proyectos que les facilite la puesta en marcha de dichos cambios dentro de la organización. La metodología más habitual para la implantación de estos cambios, es la misma que se utiliza para la implantación de planes de mejora en una organización, y se basa en el ciclo PDCA de Deming. Las 4 etapas de esta metodología abarcan las siguientes actividades:

1. Planificación: durante esta fase, una vez identificados los aspectos que impulsan el cambio, las organizaciones deben identificar:
 - ✓ Los objetivos que se persiguen con el cambio.
 - ✓ Las actividades que se deben desarrollar para implantar el cambio.
 - ✓ La planificación temporal de dichas actividades y los recursos tanto económicos como humanos para llevarlas a cabo.
 - ✓ Los responsables de cada una de las actividades.
 - ✓ Los indicadores que deben medir los resultados del cambio.

2. Do: durante esta fase, la organización define los mecanismos que le permiten desarrollar el plan de cambio. La dirección debe asegurarse que las inversiones, los recursos y las infraestructuras planificadas para la implementación del cambio se encuentran a disposición del proyecto en el momento necesario. También se deben definir mecanismos que permitan a la organización evaluar los riesgos que se está cometiendo al implantar los cambios. Por último, debe desarrollar los procesos de comunicación de los cambios al personal de la organización y a todos los grupos de interés que se sientan afectados por los mismos.
3. Comprobar: durante esta fase, la dirección debe definir mecanismos que le permitan evaluar la completa implantación de los cambios planificados, identificar si se han alcanzado todos los objetivos y medir, mediante los indicadores definidos en la primera etapa, la eficacia de los cambios.
4. Aprender. Por último, la dirección debe identificar todos los aspectos, tanto positivos como negativos, que se han puesto de manifiesto durante la implantación de los cambios, aprendiendo de los mismos.

La organización debe contestar a preguntas como:

- ¿Se encuentran definidas por escrito la misión, visión y valores de la organización?
- ¿Ha participado la dirección en la definición de la misión, visión y los valores de la organización?
- ¿Impulsan su desarrollo y actúan como modelo de referencia para el resto de la organización?
- ¿Estos principios y valores son conocidos por todos los empleados?
- ¿Participan y se involucran directamente los mandos en las acciones de formación?
- ¿Se emplean las reuniones con el personal para difundir y promover los principios de Calidad Total?
- ¿Se producen contactos informales de los mandos con el personal, tales como visitas espontáneas a equipos de mejora, desayunos de trabajo, etc.?
- ¿Participan los mandos en los equipos de mejora?
- ¿Se dispone de un sistema de encuestas al personal en el que se incluya preguntas sobre la eficacia de su gestión y el compromiso de los mandos con la Gestión de la Calidad Total?
- ¿Se establece un presupuesto anual para los Programas de Calidad Total?
- ¿Se destinan fondos a la formación, equipos de mejora, programas de mejora de la calidad, etc.?
- ¿Existe un mecanismo formal para priorizar las actividades de mejora y su financiación?
- ¿Se facilita la participación de los empleados en los programas de formación y equipos de mejora?
- ¿Se forma a los empleados en técnicas de trabajo en equipo para fomentar la creatividad e innovación?
- ¿Se estimula y anima la asunción de responsabilidades (empowerment) de los empleados?
- ¿Se emprenden acciones de mejora como fruto de las actividades de aprendizaje?
- ¿Revisan y mejoran la dirección / línea de mando la efectividad del liderazgo a partir de los resultados de las encuestas u otras informaciones disponibles?
- ¿Se ha establecido una nueva estructura organizativa para apoyar la implantación de su política?
- ¿Se ha implantado un esquema de gestión por procesos horizontales?

- ¿Los procesos clave definidos, permiten el desarrollo, despliegue y actualización de la política definida?
- ¿Se han desarrollado procesos que permitan implantar mejoras, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje?
- ¿Se desarrolla un proceso mediante el cual se mide la efectividad? ¿Se revisa y mejora los resultados clave? (medición de los resultados e indicadores de los procesos clave).
- ¿Existen contactos directos de los directivos con los clientes, proveedores y partners?
- ¿Comprenden y satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes y partners?
- ¿Se establecen alianzas con los proveedores y se mide la efectividad de las mismas mediante indicadores? ¿Se llevan a cabo actividades de mejora conjunta?
- ¿Existen planes para mejorar la relación y el contacto de los empleados con los clientes?
- ¿Se da reconocimiento a los grupos de interés por su contribución a los resultados de la organización?
- ¿Existen programas de mejora de la calidad conjuntos con organizaciones externas?
- ¿Participan los directivos en actividades externas a la organización tales como conferencias, seminarios, etc.?
- ¿Se apoyan aquellas actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente y su contribución a la sociedad?
- ¿Se mide de algún modo la implicación de los líderes con los clientes, y con la sociedad en general?
- ¿Existe un esquema formal de reuniones que alcanza desde la alta dirección a los empleados de base? ¿Son accesibles los directivos?
- ¿Comunican los líderes a la organización la misión, visión y valores, la política y estrategia y se asegura su correcto entendimiento?
- ¿Están implicados los directivos en el reconocimiento de los logros de los individuos y equipos?
- ¿Existen premios a los equipos de mejora? ¿Son impulsados por los directivos?
- ¿Existen premios impulsados por los directivos a los individuos como reconocimiento de sus esfuerzos y logros?
- ¿Se conocen de antemano los criterios para la concesión de los reconocimientos?
- ¿Se da publicidad a la concesión de los reconocimientos?
- ¿Participan los directivos en los actos de concesión de los premios?
- ¿Los mandos emplean el compromiso con la mejora como uno de los criterios para seleccionar candidatos para la promoción y recompensa?
- ¿Se tiene en cuenta la asunción de responsabilidades como un elemento positivo en la concesión de los reconocimientos?
- ¿Se mide la efectividad de los programas de comunicaciones y reconocimiento y así garantizar el efecto de motivación y satisfacción del empleado?
- ¿Se estudian las causas internas y externas a la organización que pueden generar un cambio en la misma?
- ¿Existen procedimientos y metodologías para la identificación de los cambios que la organización? Y una vez identificados, ¿existen metodologías para seleccionar los más adecuados?

- ¿Cómo se involucran los líderes de la organización en el desarrollo de los proyectos que conllevan un cambio en la organización?
- ¿Cómo se responsabilizan los líderes de garantizar la inversión y los recursos necesarios para desarrollar los proyectos de cambio?
- ¿Se evalúan los riesgos que ocasionan los cambios planificados?
- ¿Cómo garantiza la dirección de la organización la implantación completa de los cambios?
- ¿Existen indicadores que midan la eficacia de los cambios?
- ¿Se revisa la eficacia de los cambios implantados en la organización?

Subcriterio 2. Planificación estratégica

La organización debe utilizar la misión, visión y valores como fundamento de su política y estrategia, y éstas deben marcar el desarrollo de los subcriterios 3,4 y 5 y del criterio 2 (Gestión de los RRHH). Es decir, a partir de la política y estrategia, la organización definirá unos objetivos, los traducirá en unos planes estratégicos, los cuales marcarán la dirección en que deben moverse las personas que forman la organización y de la misma manera marcarán unos criterios claros para establecer las alianzas y gestionar sus recursos.

Este segundo subcriterio evalúa cómo y en base a qué la organización establece su **política y estrategia**. Una vez definida dicha política y estrategia, se tratará la manera en que la implanta, la revisa y modifica, de manera que sea la adecuada a la situación de la organización en cada momento.

Este subcriterio se refiere a como:

- la organización despliega una política y unas estrategias basadas en las necesidades y expectativas actuales.
- la política y estrategia desplegada por la organización se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- la organización desarrolla, revisa y actualiza su política y estrategia.
- la organización, mediante un esquema de procesos clave comunica y despliega su política y estrategia

Las organización excelentes deben definir su política y estrategia basándose en datos reales recogidos de su entorno, en especial los del ámbito deportivo, que le permitan determinar qué lugar ocupa la misma dentro del área de mercado en el que se encuentra ubicada y hacia dónde quiere ir dentro de dicho sector. Para la elaboración de su política y estrategia las organizaciones deben contar con dos grandes fuentes:

- Información acerca de las necesidades y expectativas de los grupos de interés (deportistas, espectadores, usuarios, accionistas, patrocinadores, prensa, etc.)
- Información relativa a los indicadores de rendimiento de las propias actividades de la organización.

Los clientes actuales (deportistas, usuarios, espectadores, etc.). La dirección de la organización debe obtener con datos precisos sobre sus clientes actuales y conocer su nivel de satisfacción con respecto a los productos y servicios que le ofrece. Para ello debe definir mediante el análisis de indicadores de satisfacción del cliente, de las quejas y reclamaciones y de las opiniones directas que los mismos hacen llegar a la organización a través del departamento Comercial o de la propia dirección o mediante encuestas. Las encuestas a clientes deben hacerse periódicamente y deben contener una serie de preguntas de manera que de ellas se obtenga toda la información necesaria en cuanto al servicio que el cliente recibe de la organización.

Clientes potenciales. La organización debe tener en cuenta la información que se obtiene de conversaciones tenidas con otras organizaciones del ámbito del deporte que estuvieron en contacto con ella y de dichas conversaciones debe obtenerse información acerca de dichas empresas en cuanto:

- Sus productos y servicios deportivos.
- Cuotas de mercado.
- Expectativas de crecimiento.
- Evolución técnica de sus productos y servicios deportivos.

Estudios de mercado, informes sectoriales o de coyuntura, etc. La información podrá proceder de estudios solicitados por la propia empresa a consultores independientes, o bien de estudios realizados por organizaciones sectoriales, la administración o incluso datos obtenidos de publicaciones especializadas. Para la obtención de información respecto al estado del sector de mercado al que pertenece la organización así como las tendencias del mismo, la fuente más relevante de información es la competencia. La información sobre la competencia puede obtenerse de estudios de mercado, de entrevistas con los propios clientes de la organización o clientes potenciales, de publicaciones especializadas, en la asistencia a cursos, convenciones o conferencias o mediante procesos de “benchmarking. Son importantes sus resultados económicos, resultados de rendimiento deportivo, resultados vinculados a los aspectos de seguridad, sus resultados de calidad, su oferta de productos y servicios deportivos, su penetración en el mercado, la segmentación de sus clientes, tendencias de innovación, previsiones de inversiones en nuevas tecnologías, etc.

Los partners. Son un elemento importante para la elaboración de la política y estrategia de la organización. Para cada uno de los partners se recogerá información distinta en función de su relación con la organización. En cualquier caso, debe conocerse cuáles son sus planes estratégicos y sus propias previsiones respecto de la evolución de su actividad. Así, se compartirá información relativa a la base de proveedores, desarrollo de nuevas tecnologías, previsiones de crecimiento de ventas e inversiones, etc.

Los empleados. Sus opiniones, nivel de motivación y compromiso, nivel de formación, absentismo, rotación, participación en actividades de mejora y grupos de calidad, satisfacción con su nivel salarial y con la pertenencia a la organización, etc., Son fundamentales para que la dirección pueda elaborar los planes de negocio, tanto los específicos de recursos humanos como la planificación de todas las áreas de la organización. La información de los empleados puede obtenerse a través de:

- Indicadores demográficos internos.
- Entrevistas con los empleados.
- Análisis de las actividades de los grupos de calidad.
- Sugerencias de mejora, etc.
- Encuestas de opinión a empleados.

Por último resulta fundamental, que la dirección defina los mecanismos necesarios para que toda la información obtenida sea:

- comunicada a las personas que la necesitan.
- analizada en detalle
- utilizada en el proceso de elaboración de la política y estrategia de la organización.

La organización debe tener en cuenta para definir su política y estrategia los siguientes tipos de indicadores:

- Los indicadores financieros: la evolución de la facturación, beneficios, márgenes, flujos de caja, costes, activo circulante, retorno de inversiones, etc.
- Indicadores de rendimiento y resultados deportivos.

- Los indicadores de eficiencia de los procesos: productividad de las distintas unidades, número de unidades producidas, tiempos de ciclo de los procesos, tiempos de suministro al mercado, índices de defectos en procesos y de productos terminados, capacidad de procesos, etc.
- Indicadores que miden de modo indirecto cuál pueda ser la satisfacción de los deportistas.
- Indicadores de calidad del producto o servicio deportivo.
- Indicadores relativos a los procesos vinculados a la seguridad de los deportistas y otros grupos de interés.

Otros datos importantes a tener en cuenta en la definición de la política y la estrategia de la organización, son los resultados del rendimiento de la competencia. La información sobre la competencia puede obtenerse de estudios de mercado, a través de revistas u otras publicaciones especializadas, asistencia a convenciones y congresos, a través de proveedores, clientes, etc. La dirección de la empresa debe establecer comparaciones acerca de la efectividad de la gestión de la organización y hacerse una idea del lugar que ocupa dentro del mercado.

En este sentido, resulta fundamental que la dirección de la organización obtenga información sobre el rendimiento y la gestión de otras organizaciones consideradas como las mejores. Este proceso es conocido como “benchmarking”.

La organización también debe recoger y comprender el resultado de las actividades de aprendizaje, fundamentalmente a través de la participación de los empleados en actividades de mejora. Algunos indicadores relevantes en este sentido son:

- El número de empleados que participan en actividades de mejora (equipos de mejora o programas de sugerencias).
- El número de sugerencias de empleados recibidas.
- Las acciones que se han llevado a cabo a propuesta de los equipos de mejora.
- Los beneficios obtenidos de la implantación de dichas acciones, etc.
- La efectividad de los programas de formación así como de los beneficios que de ellos se obtienen.

Otra fuente importante de aprendizaje para la organización es el análisis de los resultados de las autoevaluaciones según el Modelo MEXD. De esta forma, la organización puede revisar la excelencia deportiva en el desarrollo de sus agentes facilitadores y sus resultados, y hasta qué punto ha establecido un equilibrio entre todos los grupos con intereses en la misma.

Por último, otra fuente de información importante es el entorno social y deportivo al que pertenece la misma. La empresa debe recopilar información sobre regulaciones gubernamentales, evolución previsible de parámetros generales de la economía (tipos de interés, impuestos, aranceles, etc.), problemas sociales de conocimiento general, cuestiones medioambientales, situación del entorno local o regional de la organización, etc. Sin embargo, la organización no debe limitarse única y exclusivamente al cumplimiento de la legislación vigente, en especial la deportiva y la de seguridad, sino que debe tratar de conocer las necesidades futuras de la sociedad y satisfacerlas antes de que éstas se produzcan.

Como hemos visto hasta ahora, la configuración de la política y estrategia de una organización debe basarse en 4 pilares.



Para que los planes y estrategias de una organización reflejen realmente los principios de excelencia deportiva, es necesario que, durante el proceso de planificación, exista una participación activa de los responsables de la organización que vigilen por la inclusión efectiva de los principios de Excelencia en la política y estrategia.

Como ya hemos visto, la organización debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés a la hora de definir su política y estrategia. Debe establecer en la misión de la organización cuáles son dichos grupos de interés (deportistas, usuarios, espectadores, afición, trabajadores, patrocinadores y la sociedad en general) y cuáles son sus necesidades y expectativas. La política y estrategia debe tener en cuenta la satisfacción de todos ellos tratando siempre de conseguir el equilibrio entre sus necesidades y expectativas.

También resulta importante, incluir en la formulación de la política y las estrategias previsiones y requisitos del corto y largo plazo. Es necesario que la organización estudie en las sucesivas revisiones que se hagan de su política y estrategia, lo relativo al largo plazo, ya que es susceptible de verse afectado por los continuos cambios que se producen en el mercado y en los distintos grupos de interés. Se deben desarrollar escenarios alternativos de actuación que podrán prever riesgos, permitiendo establecer planes de contingencia para abordarlos. La definición de la política y estrategia tendrá también en cuenta la evolución previsible del entorno exterior, tanto general (aspectos políticos, económicos, legales, tecnológicos y socioculturales), como específico (clientes, proveedores y competidores).

Dado que los partners forman parte importante en la organización, ésta debe alinear su política y estrategia con la de ellos, con el fin último de aumentar el valor ofrecido a sus clientes y de mejorar la eficacia y eficiencia de sus operaciones aprovechando las sinergias existentes.

Ya que la política y estrategia de la organización no dependen solamente de la voluntad de la dirección, sino que, como hemos visto, dependen también tanto de la situación interna de la organización como de la externa, evolucionando de acuerdo a dicha situación, es importante que se establezcan mecanismos de revisión y mejora de la política y estrategia que eviten que ésta quede desfasada frente a los cambios en el entorno, tanto los cambios bruscos y profundos como las lentas evoluciones que sufren las condiciones del entorno de las organizaciones.

La revisión de la política y estrategia debe incluir:

- El análisis de los datos internos de la organización comprobando si la política y estrategia vigentes fueron efectivas y permitieron a la organización alcanzar los objetivos generales plasmados en su misión, visión y valores
- El análisis del cumplimiento de los planes establecidos en la planificación estratégica y sacar de ahí las conclusiones oportunas.
- La identificación de todos los factores críticos que han llevado a la organización a conseguir el éxito.

La revisión de la política y la estrategia ofrece información sobre:

- Si la política y estrategias adoptadas, fueron inadecuadas para alcanzar las metas de la organización, por lo cual procederá revisarlas y modificarlas en su caso.
- Si, aunque dichas política y estrategia fueron realmente efectivas, es conveniente revisar cómo se han modificado las condiciones del entorno y tratar de adecuar la política y estrategia a las nuevas condiciones existentes.

Además del proceso establecido de revisiones periódicas, la organización debe prever un procedimiento para que se revise la política y estrategia de modo extraordinario siempre que se identifique un cambio brusco de las condiciones del entorno o internas de la empresa.

Como hemos visto en el subcriterio 1, la organización debe adaptar su estructura de modo que se facilite el despliegue efectivo de la política y estrategia. Para ello la mejor herramienta es la gestión por procesos. En este subcriterio la organización debe identificar su mapa de procesos.

Para determinar esta relación de procesos, la organización puede proceder de diversas formas, aunque una muy útil podría ser el crear un grupo de calidad o equipo de mejora específico. La relación de procesos clave debe ser revisada y mejorada al menos cada año y siempre que la organización cambie alguno de los procesos de la misma. Las revisiones periódicas de los procesos se harán de acuerdo con las revisiones de la política y estrategia de la organización. De esta manera se asegura que el esquema de procesos clave está de acuerdo con la política y estrategia de la organización.



Una vez definida la política y estrategia de la organización, hay que transformarla en objetivos y planes operativos tanto a corto como a medio y largo plazo. Estos objetivos deben estar definidos con alcance en todos los departamentos y actividades de la organización, de manera que con la consecución de los objetivos fijados y la realización de los planes establecidos, se alcance la misión y visión definidas por los directivos de la organización.

Existen 2 modos habituales para llevar a cabo el proceso de despliegue de la planificación y asegurar que los planes operativos conduzcan al cumplimiento de las estrategias:

El “despliegue de objetivos”. Consiste en que la organización debe asignar una serie de objetivos en cascada a todos los niveles de la organización, de modo que los objetivos de cada nivel soporten la consecución de los objetivos del nivel superior. De este modo y una vez establecida la política y estrategia de la organización, resulta fácil la definición de unos pocos objetivos, bastante generales, que soporten la consecución de dicha política y estrategia. Estos objetivos podrán ser distribuidos a los diferentes miembros del equipo directivo. A partir de aquí, cada directivo podrá definir un conjunto de planes que le ayuden a alcanzar sus objetivos. Para dichos planes podrán definirse a su vez unos nuevos objetivos más concretos que podrán ser distribuidos entre los directores que le reportan. De este modo se podrá seguir hasta alcanzar a cada una de las personas de la organización. El logro de los objetivos de cada uno de los empleados asegurará el logro de los objetivos globales de la organización y de los objetivos marcados en la estrategia.



1. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). El Cuadro de Mando es un conjunto de indicadores y objetivos relativos a todas las perspectivas del negocio (financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento), seleccionados de modo que alcanzando los objetivos de los mismos, se garantiza la perfecta implantación de la estrategia. Para la confección del Cuadro de Mando Integral se emplea una metodología concreta que se desarrolla en mayor detalle en el capítulo dedicado a Autoevaluación y Planificación Empresarial.

La dirección debe establecer un esquema de comunicación de la política y estrategia previo o en paralelo al despliegue de objetivos que permita que todos los empleados conozcan y entiendan cual es la política y estrategia que los ha inspirado, con el fin de asegurar que toda la organización está comprometida con el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos establecidos. Algunos de los medios para realizar esta comunicación son:

- Reuniones de trabajo.
- Comunicaciones extraordinarias de la dirección (reunión anual de empleados).
- Comunicaciones personales de la dirección.
- Artículos publicados en revistas.
- Carteles o postres.
- Notas internas de comunicación.

Por último, la dirección debería evaluar cuál es el nivel de comprensión y aceptación que los empleados tienen de la política y estrategia de la organización, de manera que se pueda constatar:

- Si los mecanismos empleados para su comunicación son los adecuados.
- La idoneidad de dicha política y estrategia.
- Si este conocimiento implica también una aplicación real de la política y estrategia en toda la organización.

Esta información de retorno permite a la dirección la mejora del proceso de despliegue y asegura la correcta implantación de la política y estrategia, al mismo tiempo que permite la revisión de la misma basada en las opiniones de los empleados.

La organización debe contestar a preguntas como:

- ¿La organización está recopilando, analizando y utilizando información para la definición de los planes y estrategias:
- ¿Están establecidos los flujos de información interna relevantes para la preparación de los planes?
- ¿Existe algún mecanismo para revisar la idoneidad y efectividad de esta información?
- ¿Se incluye en el proceso de planificación toda esta información relativa a la situación actual y futura del entorno y la sociedad, así como sus necesidades y expectativas?
- ¿Existen criterios para la recogida de la información?
- ¿Se revisa esta información y se evalúa su idoneidad para así introducir otras fuentes distintas?
- ¿Hay responsables de la recogida, análisis y evaluación de la información?
- ¿Se formula una política y estrategia de la organización a largo plazo?
- ¿Existe una planificación a corto/medio plazo basada en la estrategia?
- ¿Está establecido un plan de desarrollo de la política y estrategia, a partir de información relevante?
- ¿Es consecuente la política y estrategia con los valores, misión y visión de la organización?
- ¿Se alinea la política y estrategia de la organización con la de sus partners?
- ¿Se desarrollan planes de contingencia para evitar riesgos planteados?
- ¿Se analizan las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés en la organización?
- ¿La política y estrategia definidas, reflejan los principios de la Gestión de Calidad Total?

- ¿Existen reuniones periódicas de seguimiento de resultados frente a objetivos?
- ¿Se toman planes de acción cuando no se alcanzan los objetivos?
- ¿Se cuestiona la idoneidad de los planes, cuando estos no permiten alcanzar los objetivos previstos?
- ¿Se modifican los planes cuando cambian las condiciones externas? (legislación, entorno económico, etc.)
- ¿Se evalúa la efectividad del proceso de planificación?
- ¿Están identificados los factores críticos de éxito?
- ¿Se revisa y actualiza periódicamente la política y estrategia a largo plazo?
- ¿Está implantada la gestión de procesos?
- ¿Existe una definición acerca de cuándo se considera a un proceso como clave?
- ¿Existe una relación de procesos clave?
- Estos procesos clave, ¿soportan la misión de la organización?
- ¿Se emplean los mapas de procesos o técnicas similares para analizar y representar el esquema de procesos de la organización?
- ¿Se establecen propietarios y equipos de mejora para cada proceso?
- ¿Hay alguna persona o grupo responsable de identificar los procesos clave?
- ¿Se han identificado los grupos de interés que se ven afectados por los procesos clave?
- ¿Se establecen medidas e indicadores de estos procesos para evaluar y mejorar la efectividad del esquema de procesos clave en relación con la política y estrategia?
- ¿Conocen todos los empleados la política y estrategia?
- ¿Se comunican los planes a través de reuniones en cascada a todos los niveles de la organización?
- ¿Se distribuyen los planes a todos los empleados? ¿Qué medios se utilizan? ¿Son efectivos?
- ¿Se basan los objetivos de departamento y personales, en los planes anuales de la organización?
- ¿Prioriza cada mando los planes asignados a su departamento?
- ¿Se pregunta a los empleados en qué medida conocen los planes y la estrategia de la organización?
- ¿Entienden los empleados como contribuyen a la consecución de los objetivos generales de la organización?
- ¿Se modifica el organigrama y los procedimientos internos para adaptarse a las necesidades surgidas de la política y estrategia?
- ¿Se mide el nivel de conocimiento de la política y estrategia mediante encuestas a los empleados?
- ¿Se toman acciones para mejorar dicho conocimiento?

Subcriterio 3. La gestión por procesos

Las organizaciones deportivas excelentes gestionan sus procesos, desde el diseño de los mismos a la implantación del proceso de mejora continua, profundizando en los procesos clave de diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios deportivos, en los de generación de bienes y servicios y sobre todo en la gestión de las relaciones con los usuarios (deportistas, usuarios, espectadores, clubes, asociaciones deportivas, etc.). Las organizaciones excelentes gestionan diseñan, gestionan, y mejoran sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros grupos de interés.

Este criterio se refiere a cómo la organización:

- diseña y gestiona sistemáticamente sus procesos.
- introduce las mejoras necesarias en sus procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

En este subcriterio se trata como la organización debe diseñar el modelo de gestión de sus procesos, identificando todos sus elementos, desde quién es el propietario, cuál es el objetivo del proceso y sus indicadores asociados, hasta las revisiones por parte de la alta dirección de sus resultados y la mejora continua de los mismos.

El Modelo de Gestión de los Procesos que cada empresa implanta en su organización puede ser diferente, pero siempre debe existir la implicación en dicha gestión de todos los grupos con intereses en la organización, fundamentalmente mediante su participación directa en la definición y funcionamiento de los procesos o su colaboración en las evaluaciones de los procesos en que se detalla la participación de los diferentes grupos de interés.

No existe ninguna norma ni regla que indique cuales son los elementos que debe incluir un proceso. Las organizaciones deben tener la capacidad suficiente para identificar cuáles son aquellos elementos que deben incluir en sus procesos, de modo que se han realmente eficaces para la mejora continua de la propia organización.

Aunque no puede considerarse como un elemento del proceso, el **control y seguimiento del proceso** es clave para el éxito del mismo. El propietario será también el responsable del seguimiento de la calidad del proceso mediante el seguimiento de los resultados de los indicadores definidos. Cuando los resultados no sean satisfactorios, y aun siéndolo, como metodología habitual, el propietario debe trabajar en la mejora continua del proceso. Las fases para establecer un sistema de gestión de los procesos son tres fases:



En una primera etapa, la organización debe identificar y documentar todos sus procesos. Para ello es necesario hacer un estudio de todas las actividades, procedimientos y sistemas que permiten funcionar a la organización. En una segunda fase se lleva a cabo los cambios necesarios en los procesos definidos en la fase anterior que permita optimizar sus resultados. Para llevar a cabo esta fase, el propietario podrá contar con la colaboración de equipos de mejora del proceso. Estos equipos deben estar formados por las personas más directamente implicadas en el proceso y pertenecientes a todos los departamentos afectados por él.

El propietario será el líder del equipo, que deberá reunirse periódicamente en caso de ser necesario. Las funciones del equipo son:

- Ayudar al propietario en todas sus áreas de responsabilidad.
- Ayudar a definir el proceso y los indicadores que medirán la calidad del mismo.
- Ayudar a fijar los objetivos de dichos indicadores y a elaborar los planes de mejora del proceso.
- Ayudar al propietario a implantar las mejoras en el proceso y a vigilar la efectividad de las mismas.

Por último en la tercera fase se trata de mejorar continuamente los procesos, de manera que la organización puede mantener y mantener su posición dentro de su sector de mercado. La metodología de gestión Seis-Sigma resulta una herramienta muy valiosa para llevar a cabo estas fases.

En este subcriterio se trata también como la organización debe gestionar sus procesos (identificados en el subcriterio 5a), de manera que se desarrolle eficazmente el proceso de mejora continua en los mismos. Las fases para la implantación del proceso de mejora continua de los procesos de la organización son 3:



Fase1. El primer paso en la implantación del proceso de mejora continua es la identificación y priorización de qué procesos necesitan ser mejorados. La mejora permanente en dichos procesos debe producirse como consecuencia de:

1. Niveles de calidad por debajo de los esperados.
2. Cambios acaecidos en el entorno de la organización, en especial el deportivo o en el seno de la misma. Entre los cambios del entorno más frecuentes nos encontramos:
 - Cambios internos: pueden ser de muy diversa índole, como por ejemplo los relativos a la formación y motivación de los empleados, en los proveedores o en la propia evolución natural de las actividades y procesos internos.
 - Cambios externos: se refieren a cambios en las necesidades y expectativas de los deportistas y otros grupos de interés, cambios reglamentarios tanto deportiva como de seguridad, los relacionados con la evolución de la competencia y los tecnológicos, que afectan a la forma en que la organización puede ejecutar sus procesos o a los propios productos que ésta ofrece.

Para identificar cualquiera de estas 2 circunstancias la organización debe definir e implantar indicadores de calidad, eficacia y eficiencia del proceso. Estos indicadores permiten al propietario del proceso y la alta dirección, mediante la comparación con los objetivos marcados, identificar dónde se encuentran las prioridades reales de mejora.

Fase 2. Una vez identificado un proceso como susceptible de ser mejorado y conociendo el objetivo a alcanzar, es responsabilidad del propietario coordinar las actividades de todas las personas implicadas para lograr la mejora del proceso. La mejora de procesos implica un constante esfuerzo del personal de la organización en la búsqueda de soluciones y acciones de mejora. La mayor parte de las veces, la mejora no consistirá en un cambio del proceso gracias a la adquisición de unos nuevos equipos, sino que será el resultado del talento creativo de los empleados. La mejora en los procesos puede producirse de dos formas tal y como se muestra en la tabla 15.

Tabla 15.
Mejora de procesos

La mejora continua de procesos	La reingeniería de procesos
<ul style="list-style-type: none"> • Optimiza los procesos existentes mediante mejoras incrementales y la eliminación de operaciones que no aportan valor añadido. • Su aplicación es de abajo-arriba, por ejemplo, propuesta por un equipo de mejora y aprobada por la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente. • Es una actuación puntual que cambia por completo el proceso. • Se aplica de arriba-abajo, surge de una propuesta de la dirección que a continuación un grupo de empleados se encarga de desarrollar.

Independientemente de la manera que se lleve a cabo la mejora continua, el primer paso que debe dar la organización es crear las condiciones adecuadas entre sus empleados para que se manifieste su talento y creatividad. Tal y como veremos en el criterio 2, la organización debe:

- Desarrollar los mecanismos necesarios para que los empleados estén motivados, satisfechos con su trabajo y su pertenencia a la organización y comprometidos con la mejora.
- Poner en marcha rápidamente las ideas de los empleados, de modo que se perciba con claridad el aprecio de la organización hacia las ideas innovadoras y la participación del personal.
- Dotar a sus empleados de la información necesaria. Para que el potencial creativo de los empleados se manifieste de forma efectiva es necesario que cuenten con la información suficiente procedente de los clientes, competidores, proveedores y otros grupos con interés en la organización.
- Fomentar el trabajo en equipo, concediendo a los equipos de mejora atribuciones muy amplias en la mejora de los procesos.
- Implementar los mecanismos de reconocimiento y un sistema de evaluación por objetivos que conceda el peso necesario a los esfuerzos innovadores y a la iniciativa de los empleados.
- Apoyar el trabajo de los empleados mediante las necesarias inversiones en tecnología y en herramientas informáticas. De modo que el talento creativo del personal no se vea limitado por la falta de medios técnicos.

Fase 3. Una vez definidas las acciones de mejora a tomar, la siguiente fase es implantarlas en la organización. Las etapas para desarrollar los cambios son las siguientes:

1. **Análisis de la idoneidad del cambio propuesto.** La propuesta de cambio debe venir respaldada por el conjunto de empleados o departamentos afectados, de esta forma todas las interacciones entre distintos departamentos habrán sido consideradas. Ello se cumple si el cambio es propuesto por el propio equipo de mejora del proceso. Otros aspectos fundamentales a considerar son los efectos sobre la seguridad e higiene en el trabajo y los efectos medioambientales, por lo que entre las personas que revisan el cambio deben incluirse expertos en estas materias. En grandes organizaciones existen comités de seguridad y/o gestión medioambiental que deben aprobar formalmente cualquier cambio antes de su aplicación. En caso de cambios que afecten a los procesos productivos o a los productos, se pueden emplear técnicas de análisis de fallos potenciales, tales como el AMFE (Análisis modal de fallos y efectos), que permiten anticipar los problemas que el proceso o el nuevo diseño del producto pueden introducir.

2. **Identificar autorizaciones del cambio:** La organización debe disponer de un esquema formal de autorizaciones, que estableciese el nivel necesario para la aprobación según la naturaleza del proceso y del cambio propuesta. Al mismo tiempo que se autoriza la implantación del cambio, debe aprobarse el método que se empleará para ello, es decir, qué experiencias piloto se han de realizar, en qué fecha se han de aplicar, quién lo debe hacer, etc.
3. **Comunicación de los cambios.** Todos los afectados por los cambios deben conocer por anticipado los detalles del mismo y tener tiempo para entenderlo y debatir sobre sus ventajas e inconvenientes.
4. **Formación.** Es necesario facilitar a todas las personas afectadas por el cambio la formación necesaria para que puedan desarrollar su trabajo de acuerdo al nuevo proceso. Se pueden utilizar diversos enfoques de formación en función del cambio a aplicar: simples documentos de formación; formación escalonada; Paquetes de autoformación; Orientación y apoyo de los mandos intermedios; Sesiones de formación locales; Cursos formales de formación, etc.

La organización debe contestar a preguntas como:

- ¿Se han diseñado los procesos de la organización, y en especial los procesos clave que contribuyen a la consecución de estrategia y planificación?
- ¿Existe un propietario formalmente designado para cada proceso?
- ¿Existe un sistema para la gestión de los procesos y es revisado en función de las observaciones recogidas?
- ¿Existen procedimientos, instrucciones y estándares operativos para cada proceso?
- ¿Existen mediciones de rendimiento para los diferentes procesos (incluyendo mediciones de calidad)?
- ¿Existen objetivos claros para cada una de las mediciones de rendimiento de los procesos?
- ¿Se tiene en cuenta a la hora de fijar los objetivos y estándares las informaciones procedentes de los clientes, proveedores, partners, etc.?
- ¿Existe un manual de calidad?
- ¿Se aplican sistemas normalizados de gestión de la calidad tales como sistemas de calidad (ISO 9000), sistemas de gestión medioambiental o sistemas de gestión de riesgos laborales?
- ¿Existen responsables encargados de resolver conflictos interfuncionales, internos y externos?
- ¿Se mide, revisa y mejora la efectividad del sistema de gestión de procesos?
- ¿Se identifican y establecen prioridades para las oportunidades de mejora de procesos tanto continua como drástica?
- ¿Se establecen objetivos de mejora para las mediciones de los procesos?
- ¿Se consideran los resultados pasados a la hora de establecer los objetivos de futuro?
- ¿Se recoge información procedente de empleados, proveedores y otras organizaciones externas y se emplea para establecer dichos objetivos?
- ¿Los resultados de las mediciones de los procesos, son revisados por la dirección de la organización?
- ¿Se toman medidas cuando los resultados están por debajo de los objetivos previstos?
- ¿Se emplean a los equipos de mejora para mejorar los procesos?

- ¿Se concede autonomía a los empleados para que mejoren los procesos?
- ¿Se emplean técnicas tales como la reingeniería de procesos o la mejora continua de procesos?
- ¿Existen planes sistemáticos de reducción del tiempo de ciclo?
- ¿Se imparte formación en herramientas estadísticas, diseño de experimentos, técnicas de trabajo en equipo, creatividad, resolución de problemas, etc., dirigida a estimular el talento creativo e innovador?
- ¿Se emplea información y comparaciones con organizaciones externas para estimular los cambios?
- ¿Se recibe formación de profesionales externos o consultores?
- ¿Existe un procedimiento definido para implantar cambios en los procesos?
- ¿Se emplean las experiencias piloto?
- ¿Se cuenta con los empleados afectados al diseñar los cambios?
- ¿Se comunican los cambios por adelantado?
- ¿Se imparte formación a los empleados afectados antes de su implantación?
- ¿Se realiza un seguimiento de los resultados del proceso modificado para asegurar el logro de los objetivos previstos?

Subcriterio 4. La gestión de las alianzas y los recursos.

En este subcriterio, la organización debe evaluar como gestiona sus alianzas externas y sus recursos más importantes, excepción los Recursos Humanos (criterio 2). La organización debe analizar como realiza la gestión de sus recursos financieros, sus recursos de información, sus proveedores y materiales, sus bienes inmuebles y otros activos fijos, la tecnología y la propiedad intelectual. La planificación adecuada de la gestión de las alianzas es fundamental para el éxito de los resultados clave de la organización y en los resultados en la sociedad

En este criterio, la MEXD muestra como la gestión de los recursos ha de estar alineada con la política y estrategia definida por la organización (subcriterio 1.2).

Este criterio se refiere a cómo la organización:

- gestiona sus alianzas externas.
- gestiona sus recursos económicos y financieros.
- gestiona los edificios, equipos y materiales, en especial los del ámbito deportivo.
- gestiona la tecnología.
- gestiona la información y el conocimiento.

En subcriterio trata como las organizaciones excelentes gestionan sus alianzas externas. Aunque hay muchos tipos de alianzas, que a continuación analizaremos, en todos los casos el objetivo de la gestión de alianzas en una organización es tratar de aumentar el valor ofrecido a sus clientes con la ayuda de otras organizaciones que obtienen beneficios semejantes.

Las alianzas estratégicas son una de las respuestas más útiles a las crecientes necesidades de las organizaciones para aumentar el valor que ofrecen a sus clientes, permitiendo aumentar este valor, sin necesidad de enormes inversiones y largo tiempo de experimentación en nuevos campos donde la organización difícilmente sería competitiva. La gestión eficiente de las alianzas debe seguir algunos principios:

Las organizaciones que se alían deben compartir una cultura y unos valores comunes y desarrollar estrategias compatibles entre sí. Resulta fundamental que los procesos de planificación de ambas organizaciones estén en cierto modo coordinados. La estrategia de cada uno de los socios (“partners”) debe desarrollarse teniendo en cuenta la del otro.



Cuando la organización decide trabajar con un partners, debe:

- Analizar la situación financiera y la posición en el mercado de los posibles candidatos.
- Analizar en los elementos intangibles que configuran la cultura y valores de la organización.

Debe existir una comunicación fluida y estructurada en el tiempo entre los directivos de ambas organizaciones que permita mantener y hacer crecer la relación. Aparte de estas reuniones, debe haber numerosos intercambios entre los directivos y profesionales que trabajen en el desarrollo de la alianza.

El establecimiento de alianzas está orientado a lograr ciertos beneficios derivados de la situación de complementariedad en el mercado de las organizaciones. Los beneficios para las organizaciones se multiplican si además se produce una verdadera colaboración a todos los niveles. Los partners pueden aprender unos de otros, compartiendo sus mejores prácticas y desarrollando verdaderos programas de benchmarking de procesos.

Deben existir mecanismos que permitan compartir el conocimiento de manera eficaz. Los conocimientos y experiencias adquiridos por cada uno de los “partners” a lo largo del tiempo, pueden ser transmitidos al otro, quien así podrá aprovecharlos en el resto de actividades no ligadas a la relación de “partnership” (alianzas estratégicas). Será fundamental que los partners busquen continuamente nuevas oportunidades para hacer crecer la relación y para aumentar el valor ofrecido a sus clientes.

En los últimos años, las organizaciones deportivas han buscado la externalización de algunas de las actividades que no constituyen su negocio básico o “core business”, y han abandonado las actividades deportivas en los que no son competitivos. En ambos casos, la organización corre el riesgo de perder el control sobre una parte de la cadena de valor, dejando en manos de los proveedores o de otras organizaciones la prestación de servicios que antes controlaba por completo.

La alternativa a esta situación es el establecimiento de alianzas estratégicas (partnership) con otras organizaciones que permiten complementar la cadena de valor de la propia organización y aumentar el valor ofrecido a sus clientes. Aunque todas las alianzas siguen estos principios, el alcance de las mismas es muy diverso. Veamos algunas de ellas:

- Las organizaciones deben competir de modo efectivo en los diferentes mercados y en las diferentes áreas de negocio. Las organizaciones buscan la externalización de algunas de las actividades que no constituyen su negocio básico o “core business”, y han abandonado los negocios en los que no son competitivos.
- Subcontratas de parte de los servicios deportivos.
- Las alianzas con clientes permitirá mejorar procesos, aumentar la comunicación y el entendimiento entre ambos, mejorar la calidad del producto o servicio y en definitiva aumentar la satisfacción del cliente, que debe ser el objetivo último de la organización

- Alianzas con organizaciones que ofrecen servicios complementarios a los de la propia empresa. El objetivo de estas alianzas es introducirse en áreas de negocio nuevas y desconocidas en las que probablemente existen fuertes barreras de entrada.
- Alianzas con organizaciones que desarrollan la misma actividad deportiva pero en mercados diferentes. Es habitual que existan alianzas entre competidores en la misma geografía para repartirse distintos segmentos del mercado y así competir más eficazmente contra terceros. Es frecuente encontrar productos bajo determinada marca comercial que han sido fabricados por un competidor, habiendo pues una de las organizaciones renunciado a competir en cierto segmento de mercado, a pesar de que ambas organizaciones siguen compitiendo en otros.

Por otra parte, y en relación a la gestión de los recursos, la organización debe gestionar sus recursos financieros como soporte a su política y estrategia y desarrollar las estrategias básicas tales como la política de financiación, política de inversiones, gestión de la tesorería, política de cálculo de costes, gestión de riesgos, etc. Las organizaciones deportivas excelentes gestionan cuatro elementos fundamentales:



En cuanto a la **planificación financiera** la organización debe tener en cuenta:

- Incluirla dentro del proceso global de planificación, siendo un capítulo más de los planes a corto y largo plazo.
- Asignar partidas presupuestarias suficientes para financiar los planes de mejora, la formación de los empleados, los programas de equipos de mejora, los reconocimientos, la política salarial y de promociones derivada del programa de dirección por objetivos, etc.
- Soportar los compromisos de la organización con los propietarios o accionistas. Debe diseñar mecanismos que le permitan minimizar los riesgos al realizar inversiones y cómo garantizar una rentabilidad suficiente para los accionistas o propietarios.
- La aprobación de la planificación financiera podrá ser realizada por el comité de dirección como medio de asegurar su coherencia con la política y estrategia de la organización.
- El modo en que se financia en la medida en que ello afectará a la disponibilidad de recursos y a los resultados. Es conveniente especificar si las necesidades de capital se cubren con capitales propios o mediante créditos bancarios. En este último caso, son importantes las condiciones de financiación

Al igual que el resto de planes, la planificación financiera debe revisarse de modo continuo, como mecanismo para detectar desviaciones y poder tomar las acciones pertinentes para resolverlas. Las organizaciones excelentes tienen establecidas revisiones periódicas al nivel adecuado de dirección, lo que asegurará que las modificaciones al plan financiero que pudieran decidirse contarán con la aprobación de todos y habrán tenido en consideración los planes de negocio de todas las áreas de la organización.

La **gestión del activo**. Las organizaciones deportivas excelentes analizan los mecanismos empleados para maximizar la rentabilidad de sus capitales y como gestiona su activo circulante:

- a. Las condiciones de cobro a clientes.
- b. Las condiciones de pago a proveedores.
- c. La disponibilidad de capitales líquidos.

La **política de inversiones**. Las organizaciones deportivas excelentes disponen de los mecanismos adecuados para evaluación y aprobación de inversiones que realiza y que le permite soportar los planes de negocio fruto de dicha política y estrategia.

La **gestión de riesgo**. Los riesgos en la política de inversiones pueden contemplarse empleando diferentes objetivos de rentabilidad.

Resulta también imprescindible que la organización gestione de manera eficiente sus activos fijos, (edificios, instalaciones y equipos de producción y proceso de datos, materiales, etc.) con el objetivo de proteger los intereses de sus grupos de interés (deportistas y usuarios de los servicios y productos deportivos, los propietarios y accionistas de la organización, los de los clientes y los de los trabajadores ya que protege sus condiciones de trabajo).

Las organizaciones excelentes gestionan de manera eficientemente sus locales, edificios, terrenos y otras propiedades. La situación de dichas propiedades debe ser óptima desde el punto de vista de su financiación y del retorno de inversiones.

Con referencia a los equipos e instalaciones 4 son los elementos a tener en cuenta:



La **gestión del mantenimiento**. El objetivo del mantenimiento es asegurar que el rendimiento de los equipo es el máximo durante todo el ciclo de vida de los mismos y que siempre se encuentran en óptimas condiciones para su utilización.

La **protección de los equipos**. Las organizaciones deportivas excelentes establecen las medidas de protección necesarias contra:

- el robo o vandalismo, que podrán incluir alarmas, sistemas de vídeo vigilancia, guardias jurados, etc.
- Los incendios.
- Desastres naturales. La organización debe disponer de un plan de prevención y recuperación ante desastres. Dicho plan debe establecer las actividades de cada departamento en caso de pérdida total o parcial de sus instalaciones o equipos de modo que se logre restablecer la actividad en el mínimo plazo de tiempo.

La organización debe tener convenientemente cubiertos mediante pólizas de seguros que cubriesen tanto el robo como el incendio de los edificios y los equipos e instalaciones.

El **impacto de los equipos e instalaciones en la comunidad y sus empleados**. Las organizaciones deben minimizar los impactos negativos tanto dentro como fuera de ella. Las organizaciones excelentes evitan en la medida de lo posible las emisiones de gases contaminantes, el vertido de aguas residuales y de residuos sólidos contaminantes, así como, la contaminación acústica.

La **seguridad de los equipos para los empleados que los utilizan**. Los equipos y todo el material deportivo deben poseer todas las marcas internacionales de seguridad (CE, UL, CSA, etc.) que sean exigibles. Además deben estar dotados de mecanismos de seguridad que eviten accidentes laborales.

Otro aspecto importante en las organizaciones excelentes es su gestión de materiales y equipamiento deportivos. La organización debe identificar los indicadores que mejor reflejen esta gestión y los seguirá mediante revisiones periódicas al adecuado nivel de dirección. En cuanto a esta gestión, la organización debe estudiar los siguientes elementos:



La **optimización del inventario y la financiación necesaria para mantenerlo**. En este sentido son importantes filosofías tales como “Just In Time” (JIT) o “Lean Production” (Producción Ajustada), cuyo objetivo es precisamente la minimización de los inventarios y la optimización de la gestión de materiales.

La **eficacia de la cadena de suministros** puede hacerse mediante indicadores tales como el índice de rotación de inventarios, el valor de inventario expresado en unidades monetarias, el número de ocasiones en que hubo materias primas faltantes, el ciclo de fabricación, etc.

La **gestión de recursos no renovables**. La organización debe emprender acciones para reducir el consumo energético (agua, electricidad, gas, fuel, etc.) por ejemplo invirtiendo en equipos más eficientes, instalando equipos de cogeneración e incluso mediante campañas fomentando el ahorro entre los empleados. La empresa podrá instalar estaciones depuradoras para el reciclado del agua empleada en los procesos productivos. También son importantes las campañas de concienciación al ahorro entre los empleados (agua, luz, reducciones en los consumos de papel, cartón, plásticos, etc.)

La **gestión de los residuos**. La organización debe disponer de medios para minimizar sus residuos, por ejemplo minimizando los materiales de deshecho, reciclando los residuos, depurando las aguas residuales y las emisiones de gases y humos, etc.

El **impacto medioambiental de sus productos y servicios**. La organización debe diseñar sus productos y los procesos de fabricación desarrollados para su producción evitando que empleen productos tóxicos o contaminantes, empleando de forma sistemática materiales reciclables o biodegradables

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta para el éxito de la organización y el completo desarrollo de su actividad deportiva es de qué dispone. Sin embargo, dependiendo del tipo de organización y la actividad deportiva a la que se dedique, la tecnología pasará de ser uno de los recursos clave de la organización a tan sólo un recurso secundario. Las empresas líderes en la gestión deportiva, en el desarrollo de su política y estrategias, deciden el papel que va a jugar la tecnología dentro de su organización. Desde la dirección de la organización se deben clarificar cuáles son las áreas afectadas por la tecnología en las cuales la organización va a necesitar invertir, para, a partir de este análisis, diseñar y planificar la estrategia más apropiada:

- La planificación debe incluir las partidas presupuestarias necesarias para el desarrollo y mantenimiento de las tecnologías.
- La estrategia elegida por cada organización depende de multitud de factores: del sector de actividad, de la situación de la competencia, de las posibilidades de financiar el desarrollo tecnológico, de la disponibilidad de personal cualificado, de la disponibilidad de proveedores, etc.
- La estrategia tecnológica debe estar alineada con la política y estrategia de la organización.

Muchas organizaciones líderes en la gestión deportiva recurren a la búsqueda de socios tecnológicos como una alternativa para el desarrollo de las tecnologías clave:

- Consultores externos: fundamentalmente se trabaja con ellos para el desarrollo de tecnologías de la información o de gestión y para tecnologías de fabricación o desarrollo.
- Asociación con proveedores de equipos o de productos deportivos que ya posean dichas tecnologías.
- Asociación con competidores en caso de que pueda haber un intercambio tecnológico ventajoso para ambos.
- Asociación con clientes para el desarrollo de ciertas tecnologías.

Una vez identificadas las tecnologías clave, la organización debe identificar cuáles son aquellas tecnologías emergentes que le permitirán mantener o mejorar su posición de competitividad en el futuro. Las tecnologías emergentes que interesarán a la organización serán aquellas llamadas a reemplazar a las tecnologías clave.

Por último, el subcriterio trata como las organizaciones deportivas excelentes incorporan en su gestión los procesos de previsión y revisión de tecnología. Las empresas excelentes utilizan fundamentalmente grupos de trabajo o comités que se encargan de evaluar la tecnología y compara las competencias y tendencias detectadas para cada área de la empresa con las de los competidores, estableciendo así puntos de referencia en desarrollo de tecnologías.

El último aspecto relevante que las organizaciones deportivas excelentes deben tener en cuenta es su gestión de la información que genera. La información es el conjunto de datos que, procesados de modo adecuado, permiten a una organización tomar decisiones eficaces y eficientes. La gestión de la información que posee la organización, tanto aquella que se encuentra en soporte físico como la que poseen los empleados de la organización en forma de conocimientos y experiencia, es lo que denominamos gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento que desarrollan las empresas excelentes garantiza que el conocimiento que la organización adquiere por cualquier medio se pone rápidamente a disposición del conjunto de personas que los pueden aprovechar para su trabajo, incluyendo proveedores, clientes y partners. La información disponible actúa como estímulo y genera un clima de innovación y creatividad donde las personas pueden aprender constantemente y utilizar sus conocimientos para crear valor para la organización.

La información a la que se refiere el subcriterio debe incluir entre otros:

- La documentación del Sistema de la Calidad y los registros de calidad.
- La información técnica de los productos o servicios deportivos.
- La información comercial sobre clientes, listados de precios, estudios de mercado, etc.
- La información sobre los proveedores, listas de materiales, etc.
- La información financiera.
- La información sobre los recursos humanos

- La información relativa a la tecnología y la obtenida como fruto de la innovación y aprendizaje.

Las organizaciones deportivas excelentes realizan una efectiva gestión del conocimiento basada en:

1. que todos los niveles de la organización adquieran los conocimientos e información necesarios para la gestión de la misma.
2. los conocimientos se hagan accesibles a las personas y que puedan emplearlos de modo efectivo.
3. que se estimule entre todos los empleados el uso de dicha información en la mejora de las actividades.

La gestión del conocimiento en las organizaciones excelentes se lleva a cabo a través de una metodología que les permite identificar necesidades comunes a varios departamentos, poner en marcha la recogida de dicha información de manera eficiente y hacer accesible a todos los que la necesitan. Podemos diferenciar cuatro elementos en la gestión del conocimiento:



La organización debe contestar a preguntas como:

- ¿Se identifica a los partners clave y se establecen alianzas estratégicas, en línea con la política y estrategia de la propia organización, sobre la base de una confianza recíproca?
- ¿La política de las alianzas se basa en la definición de una misión conjunta, aprovechamiento de recursos, de conocimiento, que añadan valor a la cadena logística?
- ¿Existen reuniones periódicas al más alto nivel entre la organización y los partners?
- ¿Se realizan estudios para identificar nuevas posibilidades de colaboración?
- ¿Se analiza que la misión, visión, valores y la de los partners es compatible con la de la propia organización?
- ¿Qué mecanismos tiene la organización para apoyar el desarrollo mutuo con sus partners?
- ¿Hay actividades / planes en marcha para generar una filosofía innovadora a través de las alianzas?
- ¿Qué sinergias se han suscitado con los partners? ¿Han mejorado los procesos? ¿Han añadido valor a la cadena cliente/proveedor?
- ¿Se evalúa, revisa y mejora la gestión de la relación con los partners?
- ¿Existe una planificación de la gestión de recursos económicos y financieros propia para el organismo?
- ¿Se asignan recursos financieros en apoyo de la estrategia y planes fijados por la organización, estableciendo prioridades?
- ¿Se evalúan las inversiones en activos tangibles e intangibles de acuerdo a los planes de la organización?

- ¿Existe una clara distribución de responsabilidades para la aprobación y ejecución del gasto?
- ¿Existen una serie de indicadores que midan la eficiencia de la gestión económica y financiera?
- ¿Utiliza la organización procedimientos internos de control y seguimiento de la ejecución del gasto?
- ¿Se revisa y mejora la gestión de los recursos económicos y financieros?
- ¿Existe una gestión de riesgos financieros?
- ¿Existe un programa de gestión de activos?
- ¿Hay una estrategia definida para hacer mejor uso de los edificios, equipos y otros recursos (alquiler, contratación, etc.)?
- ¿Se dispone de un plan de mantenimiento preventivo y de utilización adecuada de los recursos tales como edificios, materiales y equipos?
- ¿Se gestiona la seguridad de los activos? ¿Existen planes de contingencia para los recursos críticos?
- ¿Están los activos de la organización convenientemente asegurados contra robo, incendio, etc.?
- ¿Se protegen los activos mediante vigilancia, sistemas antirrobo, protección contra incendios, etc.?
- ¿Se tiene en cuenta el impacto negativo de los activos de la organización en la sociedad?
- ¿Se optimizan los inventarios y rotación del material?
- ¿Se revisan los edificios o instalaciones asegurando que cumplen las leyes y normas aplicables en cuanto a seguridad e higiene?
- ¿Se han designado responsables para la gestión de los aspectos de este subcriterio?
- ¿Existen planes concretos para reducir los consumos de materias primas, energía, etc.?
- ¿Se tiene en cuenta el impacto ambiental al seleccionar las materias primas?
- ¿Se conservan y reciclan los recursos no renovables y se minimizan los desperdicios?
- ¿Se revisan los edificios e instalaciones asegurando que cumplen las normativas medioambientales?
- ¿Se utilizan mecanismos para medir, revisar y mejorar la gestión de los activos?
- ¿Se identifican las necesidades tecnológicas en función de la política y estrategia de la organización?
- ¿Se han establecido cauces para estar al día en cuanto a tecnologías relevantes, nuevas y emergentes?
- ¿Asisten los empleados de la organización a ferias, seminarios, congresos, etc. relativos a nuevas tecnologías?
- ¿Se participa en programas nacionales o internacionales para el desarrollo tecnológico?
- ¿Se implantan tecnologías para apoyar la mejora de procesos, los sistemas de información y otros?
- ¿Se evalúa el resultado de la aplicación de las nuevas tecnologías y se proponen mejoras fruto de la misma?
- ¿Hay algún programa para identificar y sustituir las viejas tecnologías?

- ¿Se ha establecido un Plan de Sistemas de Información en apoyo de la política y estrategia?
- ¿Hay mecanismo para recoger, estructurar y gestionar el conocimiento en apoyo de la política y estrategia?
- ¿Existe un sistema para organizar los flujos de información, tanto internos como externos, de forma que se asegure que todos los empleados disponen de acceso a la información y al conocimiento adecuado para realizar su trabajo?
- ¿La información relevante sobre productos y procesos (funcionamiento de procesos, empleados, proveedores, clientes, etc.) está accesible a los empleados que la necesiten?
- ¿Existen sistemas para garantizar la seguridad de la información?
- ¿Se emplean mecanismos para garantizar la validez e integridad de los datos contenidos en los sistemas?
- ¿Se aplican los avances en tecnologías de la información?
- ¿Se han adoptado medidas para la protección y explotación de la propiedad intelectual, el conocimiento y las innovaciones (patentes y marcas)?
- ¿La información disponible se utiliza para mejorar y optimizar los sistemas de gestión, de forma creativa e innovadora?
- ¿Se evalúa y mejora de alguna manera la efectividad de la de gestión de la información y del conocimiento?

Subcriterio 5. La gestión de los productos y servicios deportivos

Este subcriterio se refiere a cómo la organización:

- diseña y desarrolla sus productos y servicios deportivos basándose en las necesidades y expectativas de sus clientes: deportistas, usuarios, asociaciones y federaciones deportivas, etc.
- Pone en marcha sus productos y servicios.
- Gestiona y mejora sus relaciones con los principales grupos de interés

En este subcriterio se trata como la organización diseña y desarrolla sus productos y servicios deportivos, tomando como base las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interés. La gestión de las relaciones con los clientes en las organizaciones excelente incluye:



El primer paso que debe dar una organización en este subcriterio es identificar qué es lo que el cliente espera de la misma, es decir:

- identificar sus necesidades y expectativas actuales y futuras.
- Identificar sus expectativas sobre el producto o servicio deportivo.

Para ello, la organización debe definir los mecanismos y procedimiento necesarios para conocer cuáles son sus necesidades y expectativas así como su nivel de satisfacción con los productos y servicios de la organización. Las organizaciones excelentes obtiene la información precisa sobre sus expectativas y necesidades y niveles de satisfacción mediante:

- El contacto directo. Se produce casi a diario entre el personal comercial de la organización y los clientes. Además de los contactos a nivel comercial, la organización debería establecer contactos de la dirección con los clientes. Estos contactos deben afectar a los principales clientes y deberían estar estructurados, de modo que se produjesen con cierta periodicidad y se tratasen todos los temas que la organización considere de interés.
- El análisis detallado de todas las quejas y reclamaciones. Además de resolverlas en el mínimo tiempo posible a satisfacción de los clientes, la organización debe consolidarlas y hacerlas llegar a todos los individuos y departamentos afectados.
- Las encuestas de satisfacción. Estas encuestas son uno de los mecanismos más útiles para recibir información del cliente. Permiten objetivar el nivel de satisfacción de los mismos a la vez que hacer un seguimiento de su evolución en términos cuantitativos.
- Las auditorías que algunos clientes realizan a sus proveedores. En ellas se recibirá una información clara y objetiva sobre los procesos fundamentales de la organización desde el punto de vista del cliente.
- El establecimiento de equipos de mejora conjuntos donde se aborden problemas que afectan a la satisfacción del cliente.
- Las encuestas a clientes. Es conveniente sondear tanto el nivel actual de satisfacción con los productos y servicios que la organización ofrece, como conocer las necesidades y requerimientos que no son satisfechos actualmente y las previsiones futuras de los clientes.
- Estudios de mercado. Además de la información de clientes actuales, la organización necesita conocer las necesidades y requerimientos de los clientes potenciales. También deben realizarse encuestas a clientes potenciales, empleando listados selectivos de determinados individuos o empresas. Deben hacerse las encuestas a antiguos clientes o a clientes potenciales que finalmente no llegaron a acuerdos de negocio con la organización.
- Estudios de la competencia. Esta información puede lograrse acudiendo a empresas especializadas o bien preguntando directamente a los clientes actuales o potenciales según se ha indicado anteriormente. La organización debe conocer las tendencias de la competencia en su oferta de productos y servicios y cuál es la percepción de los clientes sobre sus puntos fuertes y débiles.

Además del contacto continuo con el cliente, escucharle y resolver las quejas y reclamaciones que plantee, la organización debe implicarse proactivamente con el cliente y demostrar preocupación ante sus problemas. El personal de la organización debe escuchar sus problemas e inquietudes y tratar de actuar de forma que se muestre el apoyo de la organización al cliente y se solucione, en la medida de sus posibilidades, sus problemas. La organización debe ayudar al cliente poniendo a su disposición sus medios técnicos, creando grupos de mejora conjuntos, trabajando con sus otros proveedores o partners, etc.

Por otra parte, la organización debe prestar gran atención a la actuación de los empleados que están en contacto directo con el mismo. La participación de los empleados, su motivación y creatividad son básicas para la satisfacción del cliente. La organización debe disponer de un plan de formación para los miembros que estén en relación con los clientes, que abarque disciplinas tales como la calidad del servicio o las relaciones interpersonales. Resulta conveniente, que los empleados tengan suficiente autoridad delegada para poder tomar decisiones que ayuden a resolver los problemas del cliente.

Una vez identificadas las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés la organización debe desarrollar los productos y servicios deportivos que las satisfagan. Para el desarrollo de nuevos productos o servicios se puede recurrir a los equipos de mejora internos o a equipos de mejora entre miembros de la organización y partners, Federaciones Internacionales, Ligas Profesionales, Universidades, Institutos Tecnológicos, etc.

El fomento de la creatividad y la innovación en el desarrollo de los nuevos productos y servicios deportivos dentro de la organización es un elemento a tener en cuenta. La organización debe:

- Implementar los mecanismos apropiados para que los empleados tengan acceso a las nuevas tecnologías y a las últimas tendencias del mercado.
- Fomentar el espíritu creativo de los mismos ofreciendo los canales para que dicha creatividad se exprese, tales como equipos de mejora o programas de “empowerment”.
- Reconocer y recompensar las iniciativas innovadoras
- Potenciar la colaboración con partners u otras organizaciones externas como institutos tecnológicos, universidades, etc.

A continuación, las organizaciones deben poner en marcha los productos y servicios deportivos necesarios para satisfacer las expectativas de los clientes. Durante este proceso, las organizaciones excelentes deben:



Provisión de materias primas. La organización debe adquirir los productos y servicios que son utilizados en su proceso de generación de bienes y prestación de servicios, de acuerdo con las especificaciones de diseño de los mismos. Para ello, debe diseñar e implementar sistemas que aseguren la calidad de suministros de materiales o servicios, como por ejemplo: controles a la entrada de materiales, controles en el proveedor mediante unos procedimientos previamente establecidos y aprobados, auditorías en el proveedor, etc.

Producción de material deportivo y prestación de servicios deportivos. La organización debe disponer de procedimientos internos que le permitan el control de su proceso de fabricación o prestación de servicios y del propio servicio o de su producto. Estos controles deben incluir los correspondientes puntos de inspección y ensayo, pero también los controles de los procesos que garantizan la adecuación de los productos y servicios sin necesidad de controlar las características de cada uno de ellos. Tanto para servicios como para productos deportivos, las organizaciones deben contar con procedimientos documentados que detallen:

- Las actividades a llevar a cabo para la prestación del servicio o el desarrollo del producto y los responsables de las mismas.
- Indicadores de rendimiento de estas actividades. En el caso de productos, se pueden emplear los indicadores de medición de defectos, tanto en las distintas fases de la producción como de fiabilidad durante la vida útil del producto. En el caso de los servicios, las mediciones estarán encaminadas a ciertos aspectos cuantificables del proceso de prestación, como por ejemplo los tiempos de ciclo o los índices de reclamaciones

- Las características de calidad crítica del producto o servicio y las especificaciones asociadas a las mismas, así como los controles necesarios.
- Las actuaciones necesarias si se detectan desviaciones sobre lo planificado y los responsables de las mismas.

Planificación comercial. Una vez la organización dispone de una serie de productos y servicios que ofrecer, debe dar a conocer dichos productos o servicios y tratar de “venderlos”, no sólo a los clientes actuales, sino que debe aumentar su cartera de clientes e incrementar los productos que los clientes actuales ya consumen. En este sentido, las organizaciones deben tener en cuenta:

- Disponer de un equipo comercial con los suficientes conocimientos acerca de la organización y sus productos
- Disponer de los mecanismos necesarios para identificar necesidades formativas en estos ámbitos y proporcionar dicha información.
- Diseñar una publicidad verídica que describa con precisión las características de los productos y servicios ofertados, sin tratar de engañar a los consumidores.

Distribución. Después de contar con una cartera de clientes y ser capaz de ofrecer unos productos o servicios, la organización debe demostrar que es capaz de distribuir sus productos a los clientes. La distribución es indispensable para hacer llegar el producto a las personas que posiblemente lo adquieran. En la mayor parte de los mercados, el alejamiento físico y psicológico entre productores y compradores es tal que el recurso de los intermediarios es necesario para permitir un encuentro entre la oferta y la demanda.

Para ello debe contar con una red logística (canal de distribución) adecuada tanto dentro como fuera de la organización, es decir, desde que los productos salen de las líneas de fabricación hasta que llegan al cliente. El canal de distribución representa, como ya hemos indicado, el camino que el fabricante sigue para hacer llegar su producto al consumidor final, generando un nexo entre ambos. La distribución del mismo producto o servicio puede realizarse a través de distintos canales denominándose circuito de distribución. Un canal de distribución se completa cuando el usuario final no hace modificaciones importantes en el producto para venderlo, si tuviera que cambiarlo y luego venderlo, se originaría un nuevo canal de distribución. La longitud de canal indica la cantidad de intermediarios que hay entre el fabricante y el público.

Postventa. El trabajo de la organización no termina cuando ha distribuido su producto o servicio, sino que debe dar un apoyo a los productos distribuidos generalmente durante un periodo de tiempo previamente establecido. La organización debe implementar procedimientos que le permitan prestar este servicio postventa. Resulta muy útil que la organización realice un seguimiento mediante indicadores de las cantidades que requieren esta actuación, de manera que se puedan identificar causas de los problemas y tratar de poner remedio, ya sea en el diseño de los productos o en la fabricación.

Por último, una vez establecida la relación con sus clientes, la organización debe promover la mejora de dicha relación de modo que aumente el beneficio mutuo de ambas organizaciones.

Por último, hay que verificar que efectivamente se está consiguiendo satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La organización debe disponer de procedimiento que le permitan realizar un seguimiento de la satisfacción de sus clientes, definiendo indicadores de calidad para tal fin y realizando un seguimiento periódico de los resultados de las encuestas, el número de quejas y reclamaciones, las unidades defectuosas, los servicios de garantía, etc. Es importante que la dirección conozca estos indicadores y participe en las revisiones, especialmente en la de los clientes clave. Muchas empresas excelentes crean en su organización la figura del “Project manager” como la persona que gestiona directamente las relaciones con el cliente o crean departamentos de atención al cliente o de relaciones con los clientes.

La organización debe contestar a preguntas como:

- ¿Se utilizan estudios de mercado, encuestas a clientes y otros tipos de información para identificar las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes?
- ¿Se emplea el benchmarking con organizaciones similares?
- ¿La definición y diseño de los mismos se basa en la creatividad y la innovación?
- ¿Se documentan debidamente las características de los nuevos servicios?
- ¿Se cuenta con el apoyo de los otros departamentos o de los “partners” para el desarrollo de estos nuevos servicios o productos?
- ¿Se da formación a los empleados acerca de las características de los nuevos servicios antes de su puesta en funcionamiento?
- ¿Se realizan encuestas a los clientes para evaluar su satisfacción con los nuevos servicios?
- ¿Se revisa y se mejora la efectividad del proceso de desarrollo de nuevos servicios?
- ¿Existen procedimientos que describen como debe llevarse a cabo la prestación de los servicios?
- ¿Se comunica formalmente a los clientes los cambios o la implantación de nuevos servicios o productos?
- ¿Recibe el personal la formación necesaria para prestar los servicios de acuerdo a los procedimientos establecidos?
- ¿Reciben los usuarios/clientes una información suficiente y correcta durante la prestación de los servicios?
- ¿Se toman mediciones de defectos o de ciclo durante la prestación de los servicios?
- ¿Existe un proceso estructurado para distribuir los servicios?
- ¿Cómo tiene la organización estructurado el proceso de atención a los servicios?
- ¿Existen mecanismos a partir de los cuales se puede medir la efectividad del proceso de prestación de los servicios?
- ¿Existe un programa formal de gestión de relaciones con los clientes?
- ¿Existe un responsable definido para la mejora de la satisfacción de los clientes?
- ¿Mantiene la organización contactos frecuentes con los clientes para debatir sus necesidades, expectativas y preocupaciones?
- ¿Se realizan encuestas de satisfacción a los clientes?
- ¿Facilita los canales de comunicación para acceder al personal de la organización incluso a los Directivos?
- ¿Se preocupa por llevar a cabo el seguimiento de la prestación de servicios, así como el servicio de atención al cliente, para determinar los niveles de satisfacción?
- ¿Se realiza de forma innovadora y creativa?
- ¿Se implica la organización activamente con los clientes para atender sus quejas y reclamaciones?
- ¿Existen mecanismos para medir la efectividad de la atención y servicio al cliente?
- ¿Qué actividades realiza la organización para aumentar los niveles de satisfacción de clientes?

5.2.1.2.2. Criterio 2: La gestión de las personas

Siguiendo con la lectura lógica del modelo MEXD, una vez la organización a través de las personas que ejercen de líderes ha definido su política y estrategia y ha establecido los planes operativos, son las personas que componen la misma quienes, utilizando los recursos que se les han puesto a su disposición, deben llevarlos a cabo, consiguiendo de esta manera los objetivos planificados y el éxito en los resultados. El conjunto de personas que forman parte de la organización constituyen uno de sus grupos de interés, y como tal, la organización debe poner todos los medios a su alcance para satisfacer sus necesidades y expectativas. El criterio está dividido en 4 subcriterios (figura 15):

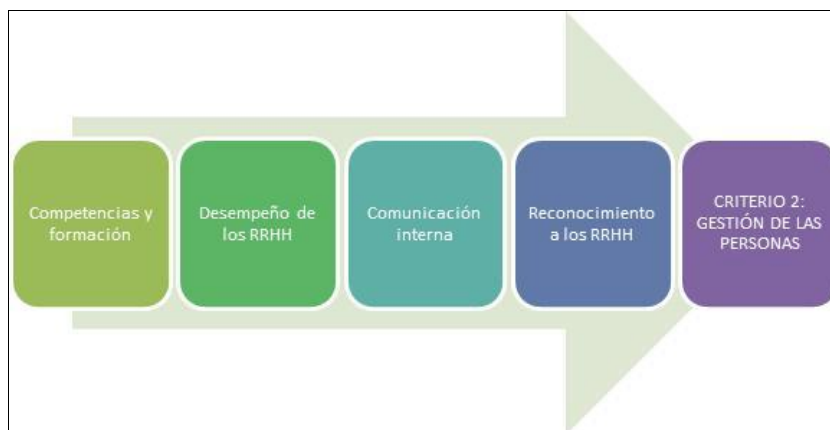


Figura 15. Criterio 2 del modelo MEXD

Subcriterio 1: Competencia y formación de los recursos humanos.

Este subcriterio se refiere a como las organizaciones deportivas excelentes realizan la identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización. En el subcriterio se trata como la organización identifica sus necesidades de personal y cómo se cubren mediante reasignación de recursos y formación adicional a las personas de la misma.

En este subcriterio, la organización debe planificar la formación para sus empleados y animar a los mismos a que participen activamente en los cursos e incluso a que aporten sugerencias sobre otros cursos o métodos de formación. Es conveniente que los cursos se realicen en horas de trabajo, que no existan dificultades para la asistencia e incluso que se considere un logro la asistencia a aquellos cursos que tuviesen carácter voluntario. La organización debe estimular la formación de los empleados fuera del ámbito de la empresa, por ejemplo subvencionando su asistencia a cursos externos.

Los pasos a seguir para definir los planes de formación en la organización son los siguientes:

1. Identificar la situación actual en cuanto a personal disponible y competencias del mismo. La organización debe disponer de información completa sobre todos sus empleados, de manera que los departamentos puedan identificar unas necesidades de formación que les permitan completar la formación de sus empleados para adaptarla a sus necesidades, o bien se puede proceder a transferir empleados de unos departamentos a otros.
2. Establecimiento del plan de formación. El plan debe recoger las necesidades detectadas por los distintos departamentos para así poder cumplir los objetivos que los lleven a la consecución de los planes estratégicos definidos por la organización. El plan de formación debe establecerse con carácter anual, estar documentado y debe realizarse un seguimiento de su cumplimiento. El nivel de cumplimiento del plan es uno de los indicadores clave de gestión del personal
3. Evaluar la eficacia de la formación. La eficacia de la formación debe ser evaluada a corto plazo (mediante una encuesta o test a la finalización del curso) y a largo plazo valorando el efecto de la formación sobre el rendimiento en el puesto de trabajo y las mejoras conseguidas. Los resultados de las evaluaciones de los cursos de formación y los test de eficacia de los cursos son indicadores muy importantes para la gestión del personal.

Sin embargo, no sólo es importante que la organización se preocupe por la formación de su personal, también debe prestar atención al desarrollo de sus capacidades de los empleados a través de la experiencia laboral. Para ello, la organización puede recurrir a:

- La formación en el puesto de trabajo.
- El trabajo junto a otros trabajadores de mayor experiencia.
- El entrenamiento cruzado.
- La rotación de los empleados entre diferentes puestos de trabajo, de forma que aumenten sus conocimientos y experiencia y sean capaces de desempeñar varias funciones diferentes.
- El trabajo en equipo. Un mecanismo muy útil es fomentando la creación de grupos de calidad y de equipos de mejora. Los equipos permiten el intercambio de conocimientos y ofrecen nuevas oportunidades de aprendizaje para sus miembros.

Una vez que están definidos todos los puestos de trabajo necesarios para cumplir los planes estratégicos de la organización y a cada uno de dichos puestos de trabajo se le ha asignado el personal correspondiente, la organización debe disponer de los mecanismos necesarios para que éstas conozcan su papel dentro de la organización. Para ello, la organización debe definir unos objetivos a nivel de empresa en línea con su política y estrategia, para desde ese punto descender en forma de cascada a todos los mandos y empleados de la organización.

Es muy importante que la organización tenga definidos los criterios de evaluación de sus empleados (unos criterios que han de ser conocidos claramente por todos). Es importante, establecer un plan de revisiones intermedias donde se puedan actualizar los objetivos en función de los cambios de entorno y donde los responsables y los trabajadores hagan balance de la situación y traten de buscar la forma de mejorar el rendimiento y alcanzar los objetivos establecidos. Cualquier desviación identificada y que ponga en peligro el logro de los objetivos debe ser corregida de inmediato. Los responsables asignados deben evaluar a los empleados que de él dependen. La evaluación puede ser un documento que muestre:

- El grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos.
- Los esfuerzos dedicados a su consecución.
- Las dificultades encontradas.
- Una evaluación global, de la cual habrá de depender la subida salarial y posibles promociones de cada uno de los empleados de la empresa.

La organización debe contestar a preguntas como:

- ¿Se identifican y clasifican claramente las necesidades de la organización en cuanto a conocimientos y capacidades del personal?
- ¿Se establecen mecanismos para lograr incorporar a los empleados adecuados para cubrir las necesidades existentes?
- ¿Existen planes de formación específicos en la organización?
- ¿Están adaptados los planes de formación a las necesidades de cada puesto de trabajo, empleado o grupo de empleados?
- ¿Existen criterios de selección para la asistencia a cursos?
- ¿Existen evaluaciones de la calidad de los cursos de formación? ¿Se evalúa la efectividad de la formación?
- ¿Existe formación o entrenamiento en el puesto de trabajo?
- ¿Existe formación o entrenamiento en técnicas de trabajo en equipo?
- ¿Se fomenta la formación continuada?

Subcriterio 2: Desempeño de los recursos humanos.

Este subcriterio se refiere a como las organizaciones deportivas excelentes realiza la planificación, gestión y mejora de sus recursos humanos y establecen en toda la organización la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la misma. En el criterio 1 hemos visto como los líderes de la organización desarrollan la política y estrategia con el fin de cumplir una misión y una visión previamente establecidas. Para ello, toda la organización debe trabajar conjuntamente con el fin de cumplir la política y planes estratégicos definidos.

El primer paso a seguir en la planificación de los recursos humanos de una organización es dotarla de las personas necesarias. Para ello debe:

1. Definir sus necesidades de personal tanto en cuanto a su número como a su experiencia y formación. Para ello es necesario disponer de un esquema completo de descripciones de puestos de trabajo que permita organizar de forma abstracta los departamentos, no en función del personal actualmente disponible, sino en función de las necesidades y puestos objetivos existentes. Las necesidades de personal de la organización deben contemplar también el corto, medio y largo plazo.
2. Identificar su situación actual y la comparará con el objetivo a alcanzar.
3. Identificar áreas con déficit y áreas con exceso de personas, las cuales podrían ser balanceadas sin necesidad de recurrir a nuevas contrataciones.
4. Identificar posibilidades de cubrir ciertas necesidades dando la formación adecuada a los empleados. Si no es posible, se recurrirá a la contratación externa.

A continuación, la organización debe desarrollar unos planes de recursos humanos con el fin de encauzar el trabajo de todos los miembros de la organización hacia la consecución de los planes establecidos en su planificación estratégica. El objetivo de los planes de personal debe ser conseguir unos empleados bien formados, motivados y a los que se les ofrecen mecanismos adecuados de participación de modo que se puedan aprovechar al máximo sus capacidades en apoyo del resto de estrategias y planes de la organización.

Las características más relevantes a tener en cuenta a la hora de definir estos planes son:

1. Han de definirse con el fin de contribuir a la consecución de la misión y visión de la empresa.
2. Deben de estar alineados con la política y estrategia generales de la organización
3. Deben traducirse en planes a corto, medio y largo plazo.
4. Deben tener en cuenta la estructura de la organización y ser compatibles con el esquema general de procesos clave. El esquema de procesos clave determinará de modo decisivo los planes encaminados a fomentar la participación de los empleados en la mejora de los procesos.
5. Deben estar basados en información relevante. Esta información podrá obtener mediante encuestas o mediante el análisis de los datos internos. Habitualmente son las encuestas de opinión a empleados el más utilizado y el más eficaz.

Algunas características importantes de estas encuestas son:

- Deben permitir a la organización conocer el punto de vista de sus empleados respecto a los principales elementos que afectan a su trabajo y motivación.
- Deben permitir la implicación de las personas de la organización en el desarrollo de las políticas de recursos humanos en tanto y cuanto se tienen en cuenta los resultados de las encuestas para su definición.
- Es además conveniente que los empleados conozcan los resultados anteriores y que se les informe en qué medida sus opiniones han sido recogidas en la política de recursos humanos.

Las encuestas deben ser anuales, anónimas y debe incluir cuestiones:

- Acerca de la satisfacción con el trabajo realizado.
- Acerca de las condiciones físicas en que se desarrolla el mismo.
- Sobre la seguridad y el ambiente de trabajo.
- Sobre la relación con los superiores jerárquicos.
- Sobre el nivel de conocimiento, credibilidad y aceptación de la política y estrategia de la empresa por parte de los empleados.
- Sobre la satisfacción con la formación recibida.
- Sobre la satisfacción con las posibilidades de participación en la mejora de la calidad, etc.

Otro modo de involucrar a los empleados en la definición de la política de recursos humanos es la creación de un comité de recursos humanos con la participación de empleados. La participación de los empleados se puede conseguir de tres maneras:

1. Eligiendo representantes de distintos departamentos para que pasen a formar parte de dicho comité.
2. Participando en las reuniones y en la toma de decisiones del mismo.
3. La creación de equipos de proyectos integrados por representantes de la dirección y por empleados. Estos equipos de proyecto tendrán como objetivo el estudio de un tema determinado y sus conclusiones se usarán en la definición de los planes de recursos humanos, tanto los de corto como medio plazo.

Por último, la organización debe estimular la participación en actividades de mejora de sus empleados, tanto a nivel individual como en grupos. Para conseguir que el personal participe en estas actividades se debe:

1. Realizar una adecuada divulgación de los mecanismos de participación.
2. Realizar la formación en las técnicas necesarias para el máximo aprovechamiento del trabajo en grupo
3. Incluir en los programas de participación y sus resultados en las reuniones con empleados, permitiendo las reuniones dentro de la jornada de trabajo, dotando a los grupos de las condiciones de trabajo adecuadas, etc.
4. La dirección debe participar activamente en todos los programas existentes.
5. Debe establecer un sistema de reconocimientos.

La participación del personal se puede hacer a dos niveles:

1. **PERSONALES:** Los programas de sugerencias de mejora o buzones de ideas. Una sugerencia de mejora, es toda aquella propuesta que contribuya a mejorar en la empresa una situación, área, proceso o actividad en su más amplio sentido. toda propuesta de mejora ha de ser premiada, si bien esta remuneración debe ser simbólica si está relacionada con su trabajo, y proporcional al ahorro/mejora si la idea de mejora no está relacionada con su puesto de trabajo.
2. **CONJUNTAS:** los mecanismos más utilizados son los grupos de calidad y los equipos de mejora. Las características se muestran en la tabla 16:

Tabla 16.
Participación del personal

EQUIPOS DE MEJORA	GRUPOS DE CALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • La participación es obligatoria, estando decidida por la línea de mando. • Los componentes son de diferentes departamentos. • Se constituyen para llevar a cabo un proyecto de mejora de la calidad o de mejora de un proceso. • Se disuelve a la finalización del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo pequeño de empleados de una misma sección o con trabajos similares. • Se reúnen voluntariamente durante la jornada de trabajo. • Deben tener un líder: mando intermedio o perna de reconocido prestigio del grupo. • Las reuniones son periódicas y programadas. • Están enfocados a la resolución de problemas. • Los problemas resueltos se presentan a la línea de mando correspondiente por un miembro del grupo. • La línea de mando debe aprobar o no la solución y son el propio grupo el responsable de implantar las soluciones y de verificar su eficacia.

La organización debe contestar a preguntas como:

- ¿Existen planes de recursos humanos dentro de los planes anuales de la organización? ¿Existe un responsable de recursos humanos en la organización?
- ¿Se basan los planes de recursos humanos en la política y estrategia?
- ¿Existe algún mecanismo objetivo para identificar las necesidades de recursos humanos de la organización? ¿Se cubren dichas necesidades mediante traslados o reasignaciones siempre que sea posible?
- ¿Se implica a las personas de la organización y a sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos?
- ¿Existe un proceso eficiente de selección de personal que garantice la imparcialidad y la igualdad de oportunidades en el empleo?
- ¿Contemplan los planes de recursos humanos las políticas de remuneración, traslados, promociones, etc.,... asegurando el cumplimiento de todos los requisitos legales en materia de empleo?
- ¿Se facilita la participación de los empleados en los equipos de mejora? ¿Se utilizan técnicas de trabajo en grupo, motivación, implicación, etc.?
- ¿Se mide la satisfacción de los empleados y se recogen sus opiniones mediante encuestas de opinión y se ponen en marcha planes de mejora?
- ¿Existe un programa de sugerencias de mejora?
- ¿Se proporciona formación en técnicas de trabajo en equipo para fomentar su implicación en las actividades de mejora?
- ¿La dirección se preocupa por estimular la creatividad e innovación de los empleados, proporcionándoles el suficiente respaldo y soporte para llevarlas a cabo?
- ¿Se practica dentro de la organización la delegación de responsabilidades?
- ¿Se fomenta y estimula al personal para que tome iniciativas proporcionando la suficiente autonomía?
- ¿Se evalúa de alguna forma el grado de implicación de las personas y se establecen acciones de mejora?

- ¿Se anima a las personas para que trabajen en equipo? ¿Se estimula ese trabajo? ¿Existen objetivos personales para todos los empleados?
- ¿Se comunican claramente y por escrito los objetivos a los empleados? ¿Se establecen los objetivos por consenso entre las partes?
- ¿Están basados los objetivos de cada individuo y departamento en los objetivos generales de la organización?
- ¿Entienden los empleados como sus objetivos ayudan al cumplimiento de los objetivos generales de la organización?
- ¿Se revisa periódicamente el nivel de cumplimiento de los objetivos? ¿Se consensua el resultado de las evaluaciones de rendimiento?
- ¿Se emplean los resultados de las evaluaciones para ayudar a los empleados a mejorar el rendimiento?
- ¿Se desarrolla la capacidad de las personas a través del trabajo? ¿Se desarrolla la capacidad para trabajar en equipo?

Subcriterio 3: Comunicación interna.

Este subcriterio, se evalúan el *diálogo entre las personas y la organización*. Se trata cómo las organizaciones deportivas excelentes desarrollan su proceso de comunicación interna (figura 16):

- Comunicación vertical ascendente de las directrices de la dirección
- Comunicación vertical descendente para transmitir a la cúpula de la organización las inquietudes y resultados de los empleados.

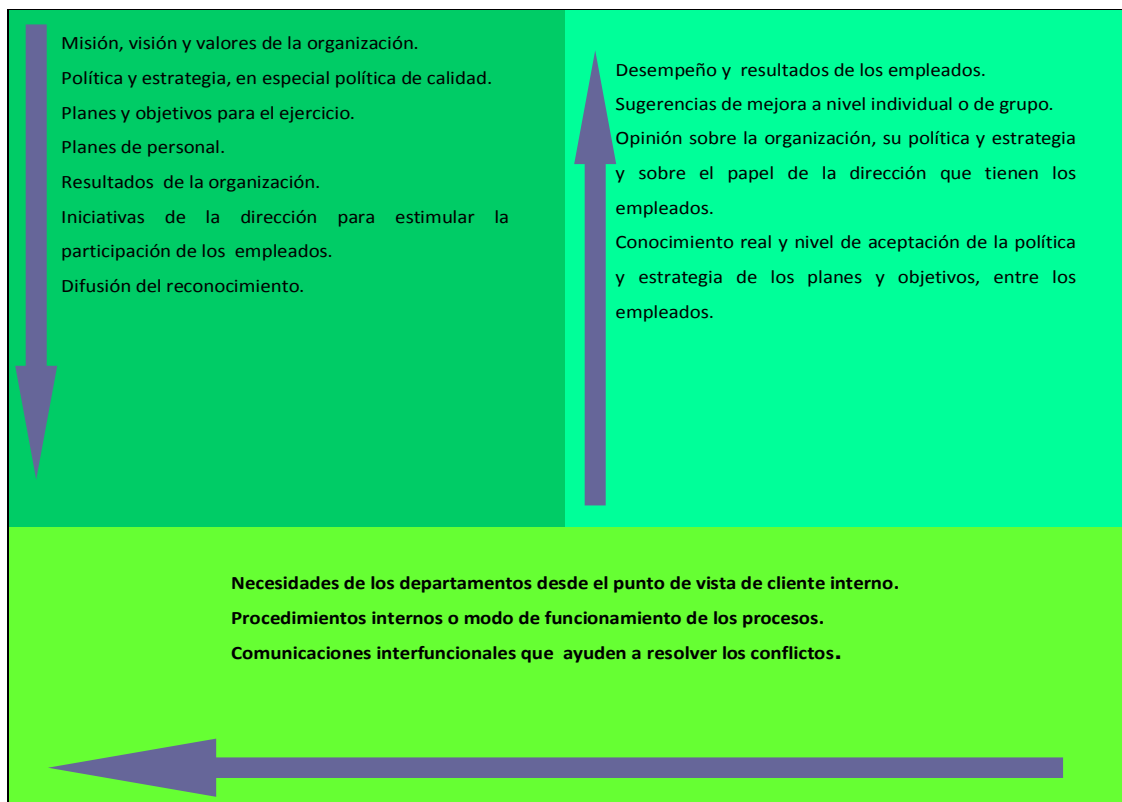


Figura 16. Proceso de comunicación vertical y horizontal

Las organizaciones deben establecer cuáles son sus necesidades de comunicación y desarrollar procedimientos que las cubran. Una vez identificadas las necesidades de comunicación, la organización debe estructurarlas, por ejemplo clasificándolas según el modelo propuesto, y debe desarrollar los mecanismos para transmitir dicha información de modo efectivo. Algunos de los mecanismos habitualmente más efectivos (figura 17) son los siguientes:

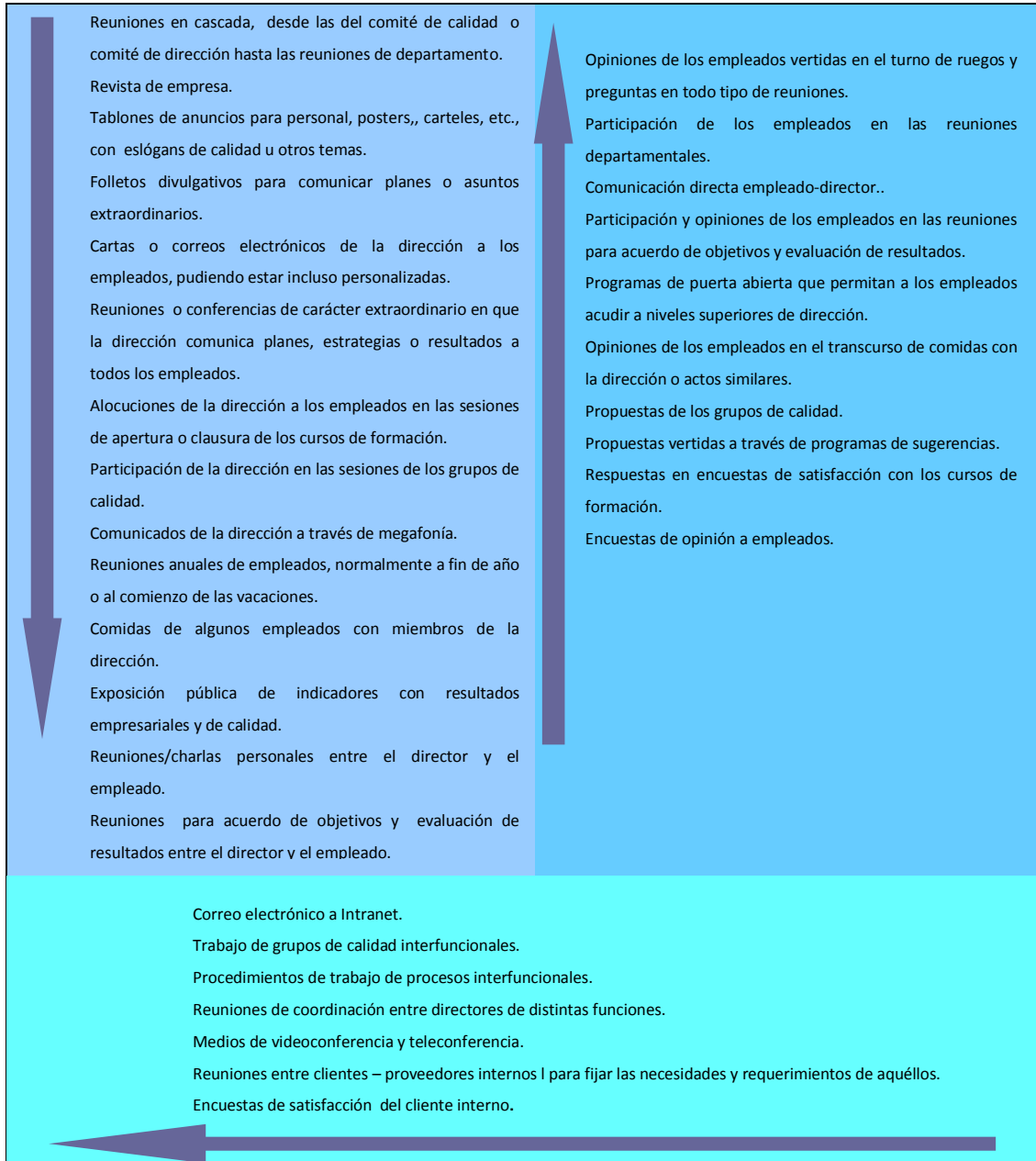


Figura 17. Mecanismo de comunicación vertical y horizontal

Del mismo modo que la organización debe evaluar la eficacia de la formación es necesario que se definan los procedimientos necesarios para evaluar la eficacia de la comunicación con objeto de mejorarla de manera continua. Para muchas empresas resulta casi imposible, evaluar el impacto directo de la política de comunicaciones en los resultados de la organización, por lo que es necesario que se definan indicadores indirectos de la efectividad de la comunicación.

En muchas ocasiones resulta útil realizar encuestas a los empleados sobre su opinión de los empleados acerca de la eficacia de los diferentes mecanismos de comunicación o bien realizar auditorías internas que permiten conocer el nivel de conocimiento que tienen los empleados de la política y estrategia de los diferentes planes y objetivos de la organización.

La organización debe contestar a preguntas como:

- ¿Se han identificado de forma clara y sistemática las necesidades de comunicación?
- ¿Existe un plan de comunicaciones internas basadas en lo anterior? ¿Se utiliza correctamente?
- ¿Existen suficientes mecanismos de comunicación descendente? (Reuniones en cascada, revistas y otras publicaciones, comunicaciones internas, comunicación directa mando-empleado, etc.)
- ¿Existen suficientes mecanismos de comunicación ascendente? (Sugerencias de mejora, comunicación directa empleado-mando, reuniones informales, etc.)
- ¿Existen mecanismos de comunicación horizontal? (Trabajo en equipo, coordinación de grupos, procesos horizontales, etc.)
- ¿La organización dispone de algún sistema que permita evaluar y mejorar la eficacia de la comunicación?
- ¿Qué actividades / planes tiene la organización para compartir las mejores prácticas y el conocimiento?

Subcriterio 4: Reconocimiento a los recursos humanos

Este subcriterio se refiere a la necesidad de la existencia de Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Una de las maneras más eficaces de aumentar la motivación es mediante el reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, tanto para desarrollar actividades de mejora como para trabajar en la consecución de los objetivos personales previamente establecidos. Las organizaciones deportivas excelentes definen e implantan todos los mecanismos y procedimiento necesarios que tienen como objetivo favorecer a sus empleados de manera que aumente su motivación dentro de la organización.

El reconocimiento requiere una predisposición y sensibilidad del equipo directivo. El reconocimiento público de los esfuerzos realizados para mejorar el nivel de calidad de los productos y servicios deportivos, permite a la organización:

- Motivar y estimular a los empleados que lo reciben.
- Servir de acicate para los demás que pueden ser premiados en próximas ocasiones.
- Son un vehículo de transmisión de conceptos, ideas y técnicas de calidad.

Es recomendable que los premios sean regalos simbólicos, y se den en actos públicos a los que asistan el mayor número posible de empleados. Las bases de los premios, y sus criterios de selección deben ser sencillos y conocidos, y lo aconsejable es premiar los logros colectivos, fundamentalmente de grupos de calidad por proyectos con mejoras tangibles conseguidas. También y excepcionalmente pueden premiarse aportaciones individuales. A la entrega deben asistir los altos directivos de la empresa, para poner de manifiesto la importancia que la alta dirección concede a la calidad y al reconocimiento de sus logros.

A parte del reconocimiento, para conseguir obtener el máximo provecho del personal de la organización, es necesario que las remuneraciones salariales y promociones sean concedidas en función de la consecución de los objetivos personales y la participación de los empleados en las actividades de mejora. Ya se ha descrito en el subcriterio anterior como el esquema de despliegue de objetivos permite una evaluación individual de los logros de cada empleado. Las promociones y remuneraciones salariales deben depender de los resultados de estas evaluaciones del rendimiento. Es importante que la forma en que estas evaluaciones del rendimiento afectan a las condiciones salariales sea conocida por todos los empleados.

Existen otros muchos factores que afectan a la motivación y predisposición de los empleados de una organización para desarrollar su trabajo que no tiene que ver con retribuciones monetarias y que en muchos casos tienen mucho más poder que el dinero:

La gestión de SALUD y la PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES:

- Asistencia médica en las instalaciones de la organización o bien contratada con alguna mutua Campañas de donación de sangre u órganos.
- Charlas o folletos divulgativos sobre problemas de salud, de origen laboral o no, incitándoles a participar en campañas de prevención de enfermedades.
- Revisiones médicas anuales y campañas de prevención de enfermedades.
- Charlas y folletos divulgativos sobre prevención de accidentes laborales.
- Formación a grupos de empleados como socorristas o bomberos durante la jornada laboral.

La gestión del MEDIOAMBIENTE: conferencias o material didáctico repartido, se podrán emprender campañas de ahorro energético, reducción del consumo de agua, de papel, etc.

VENTAJAS SOCIALES a los empleados:

- Planes de pensiones
- Servicios de guardería para los hijos de los empleados.
- Beneficios extraordinarios ofrecidos a los padres y madres con hijos pequeños respecto a flexibilidad en el horario, reducción de jornada
- invitaciones a conciertos o representaciones teatrales, descuentos en viajes de ocio, organización de excursiones, viajes, etc.
- Actividades deportivas.
- Ayudas bibliográficas.
- Ayudas de transporte

Por último, la organización debe tener en cuenta otros factores que afectan de manera sustancial a la motivación de sus empleados como son los traslados, despidos, movimientos interdepartamentales, etc.

La forma en que la organización gestiona estas medidas debe:

- Ser respetuosa con el empleado.
- Considerar los aspectos motivaciones y no sólo el interés de la organización.
- Basarse en criterios objetivos y conocidos por todos.

La organización debe contestar a preguntas como:

- ¿Están los temas de remuneración, traslado, despidos y demás asuntos laborales alineados con la política y estrategia dentro de los límites legales?
- ¿Hay algún sistema de remuneración variable?
- ¿Hay alguna problemática laboral?

- ¿Existe un programa de reconocimiento para fomentar la participación y la toma de responsabilidades?
- ¿Hay premios como una de las formas de reconocimiento?
- ¿Las bases para la concesión de premios es conocida por los empleados?
- ¿Se encuentra definido un sistema de actividades sociales y culturales que fomente la participación de los empleados?
- ¿Existe algún programa definido que involucre al personal en temas relacionados con seguridad y medio ambiente?
- ¿Existen en la organización instalaciones y servicios a la disposición de sus empleados (servicio médico, cafetería, medios de transporte, guarderías, etc.)?
- ¿Se da información a los empleados en temas de salud o seguridad?
- ¿Se conceden ayudas o permisos para participar en actividades externas de carácter cultural o deportivo?
- ¿Se conceden beneficios laborales a los empleados tales como flexibilidad de horarios, años sabáticos, etc.?
- ¿Dispone la organización de algún mecanismo que permita evaluar y mejorar la eficacia de sus programas de reconocimiento y beneficios?

5.2.1.2.3. Criterio 3: Requisitos deportivos

Las organizaciones excelentes identifican claramente todos los requisitos normativos de ámbito deportivo que afectan a los deportistas y usuarios de instalaciones, equipamiento, material y eventos deportivos. Dependiendo de la lugar geográfico en la que se desarrolla la actividad deportiva.

El criterio está dividido en 3 subcriterios que corresponden a los requisitos deportivos en instalaciones deportivas, material y equipamiento deportivo y eventos deportivos. El criterio está dividido en 3 subcriterios (figura 18):

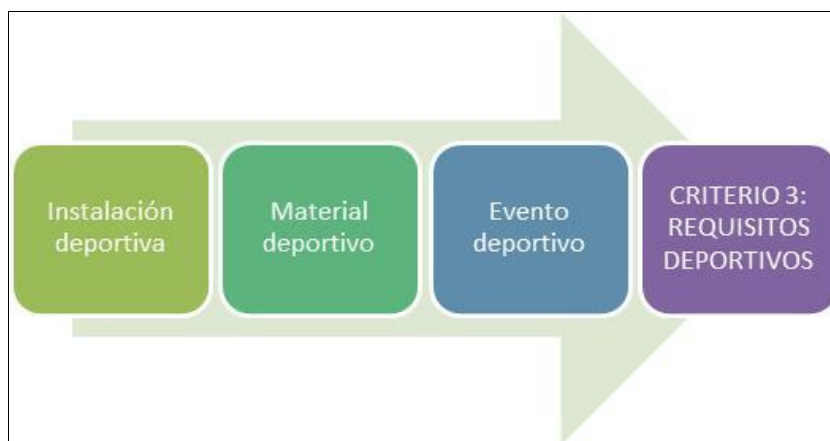


Figura 18. Criterio 3 del modelo MEXD

Las Organizaciones Deportivas Excelentes son plenamente conscientes de la necesidad de conocer, tener acceso a toda la normativa deportiva en todo momento y de manera actualizada y cumplir con todos los requisitos deportivos normativos y no normativos que afectan a sus instalaciones y equipamiento deportivo, así como los que afectan a las actividades deportivas y eventos que organizan.

La organización debe definir metodologías y procedimientos que le permita:

- Identificar la normativa deportiva que afecta a sus productos y servicios deportivos.
- Tener disponible a todos los grupos de interés y actualizada dicha normativa
- Garantizar que todos los productos y servicios deportivos cumplen con los requisitos establecidos en la normativa identificada.

En general, las Normas Reglamentarias del ámbito deportivo tienen por finalidad la de normalizar, dando un tratamiento similar en los distintos usos o deportes, aspectos tales como los dimensionales, de trazado, orientación solar, iluminación, tipo de superficies deportivas y material deportivo no personal, que influyen en la práctica activa del deporte o de la especialidad de que se trate.

En España, en la elaboración de estas normas se han tenido en cuenta los Reglamentos de juego vigentes de la Federaciones Deportivas correspondientes, además se han considerado las normas europeas y españolas (UNE-EN) existentes en este ámbito (Equipamiento deportivo, superficies para deportes, iluminación de espacios para deportes e instalaciones para espectadores)

Las normas “UNE” y “UNE-EN” en esta materia se incluyen principalmente en el Comité Técnico de AENOR, AEN/CTN 147 “Deportes. Equipamientos e instalaciones deportivas”, estructurándose en los siguientes Subcomités:

- SC 1 Gestión y mantenimiento de instalaciones y recintos deportivos
- SC 2 Deportes, Campos de Juego y otros equipos de recreo
- SC 3 Superficies deportivas
- SC 4 Instalaciones deportivas
- SC 5 Instalaciones deportivas para la actividad física de personas con necesidades especiales.

El subcomité SC1 no tiene comité espejo en CEN por lo que trabaja en proyectos de normas españolas. El subcomité SC2 hace el seguimiento del Comité europeo CEN/TC 136 “Deportes, Campos de juego y otros equipos de recreo”, del CEN/TC 158/WG 4 “Protección de la cabeza, cascos para ciclistas”, del CEN/TC 158/WG7 “Protección de la cabeza, cascos para jugadores de hockey sobre hielo” y como observadores de algunos Comités ISO (ISO/TC 83, ISO/TC 94/SC6/WG5). Recientemente se realiza el seguimiento del nuevo CEN/TC 402 “Piscinas privadas familiares y spas” desde el 2011. El subcomité SC3 hace el seguimiento del Comité europeo CEN/TC 217 Superficies para deportes. El subcomité SC4 hace el seguimiento del Comité europeo CEN/TC 315 Instalaciones para espectadores. El Subcomité 5 no tiene comité espejo en CEN por lo que trabaja en proyectos de normas españolas.

Actualmente en España, la normalización técnica en materia de Infraestructuras Deportivas se realiza en:

- En Equipamiento para deportes: Equipamientos de campos de juego, equipos de gimnasia, equipamientos para piscinas, equipos fijos de entrenamiento, equipos e instalaciones de deportes de patines, mesas para tenis de mesa, estructuras artificiales de escalada, equipos de montañismo, toboganes acuáticos de más de 2m de altura, equipos de parapente, equipos de buceo, tiendas de campaña, sacos de dormir, etc.
- En Equipos de protección para deportes: Cascos, gafas, ropas de protección, protección de cabeza, ojos, etc.
- En Iluminación para deportes: Niveles de iluminación, uniformidad, limitación de brillos y propiedades de color de las luminarias en los campos de deportes. Con clases de iluminación según los niveles de competición deportiva (Internacional y Nacional, Regional, Local, Entrenamiento, Recreativo y Escolar).
- En Instalaciones para espectadores: Especificaciones para las zonas de visión de espectadores, elementos de separación, gradas telescópicas y gradas desmontables, etc.

- En Superficies para deportes: Superficies deportivas de interior, superficies sintéticas de exterior, superficies de hierba sintética y superficies de hierba natural.
- En Gestión interna de servicios de esparcimiento: La actividad y características de instalaciones de Campos de golf y Estaciones de esquí y de montaña, incluyendo la gestión interna de los mismos.

En el Anexo 1 se detallan las actuales normas de ámbito deportivo (Relación de Normas UNE en donde se describen y resumen los aspectos, agentes, elementos implicados en dichas normas).

5.2.1.2.4. Criterio 4. Requisitos de seguridad

Las Organizaciones Deportivas Excelentes identifican claramente todos los requisitos normativos y no normativos de seguridad que afectan a los deportistas y usuarios de instalaciones, equipamiento, material y eventos deportivos. Dependiendo de la lugar geográfico en la que se desarrolla la actividad deportiva estos requerimientos están basados en diferentes documentos de obligado cumplimiento, como por ejemplo para España son el Código Técnico de la Edificación y la reglamentación nacional existente en materia de accesibilidad, así como en las normas UNE y EN, que recogen las características mínimas que deben poseer los espacios deportivos (pistas polideportivas, vasos de piscina, etc.), pavimentos y equipamientos deportivos (porterías de waterpolo, balonmano, canastas, postes de voleibol, etc.) para ofrecer niveles adecuados de seguridad, funcionalidad y confort.

El criterio está dividido en 3 subcriterios (figura 19) que corresponden a los requisitos de seguridad en instalaciones deportivas, material y equipamiento deportivo y eventos deportivos.

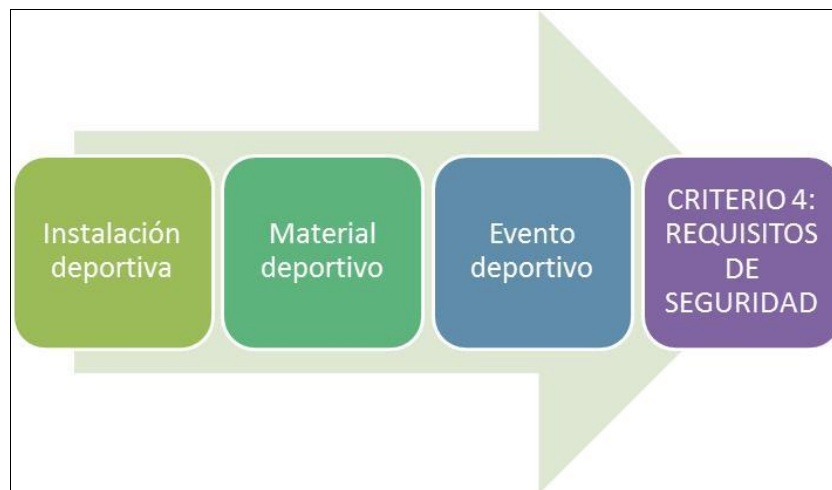


Figura 19. Criterio 4 del modelo MEXD

Las instalaciones y el material deportivo que se utiliza durante la práctica deportiva, el entrenamiento o el desarrollo de un evento tanto profesional como popular (amateur) no siempre se encuentran en las condiciones más adecuadas para su uso, lo que provoca accidentes y lesiones que en algunos casos pueden tener consecuencias graves. Toda actividad realizada en las instalaciones deportivas, ya sea la realizada por los propios deportistas o la realizada por los visitantes o acompañantes, puede entrañar riesgos. Esta situación se produce en la mayoría de los casos bien por falta de medios, bien por desconocimiento de las medidas de control que se debería adoptar para evitar la aparición de situaciones de riesgo. Con el paso del tiempo y el uso no adecuado, los materiales se deterioran y si no se tiene previsto un buen plan de mantenimiento para mantenerlos en buenas condiciones, los problemas derivados de éste pueden ocasionar graves daños. Para ello se debe tener un plan de mantenimiento tanto preventivo como paliativo.

Si a esto se le suma el carácter dinámico del deporte, en el que continuamente aparecen nuevas tendencias y modalidades, la gestión de riesgos en las instalaciones deportivas y en el equipamiento deportivo se convierte en un aspecto de enorme transcendencia.

Para una buena gestión de riesgos es necesaria la colaboración tanto de los propios gestores de la instalación como de los deportistas y practicantes de las actividades deportivas que en ella se desarrollan. Son estos dos agentes los responsables de identificar situaciones de riesgo que se pueda estar produciendo en las instalaciones y el equipamiento deportivo.

A pesar de los esfuerzos por parte de todos los agentes implicados, el uso diario de las instalaciones y equipamientos deportivos y la variedad de colectivos de deportistas que practican la gran cantidad de actividades que se ofertan en ellas, puede dar lugar a que se encuentren instalaciones deportivas, o bien equipamientos dentro de las mismas, que no cumplan con los mínimos exigibles por la normativa vigente. Esto puede provocar la aparición de diversas situaciones de riesgo que pueden derivar en accidentes. Accidentes que en algunos casos pueden llegar a ser de una gravedad extrema.

Las Organizaciones Deportivas Excelentes deben establecer actuaciones para minimizar los riesgos con actuaciones tanto preventivas como paliativas. Deben identificar con suficiente anticipación aquellos problemas que pudieran surgir para tomar las medidas oportunas mediante inspecciones regulares y procedimentadas. Disponen de herramientas y metodologías que les permiten:

- Minimizar los accidentes que en las instalaciones deportivas se pueden producir.
- Garantizar unas condiciones mínimas de seguridad en las instalaciones y en el equipamiento deportivo estableciendo criterios para la recepción del mismo.
- Garantizar unas condiciones mínimas de seguridad desde la perspectiva de la práctica deportiva a través del establecimiento de recomendaciones para el uso y mantenimiento de las instalaciones deportivas y del equipamiento deportivo.

Por ello, las Organizaciones Deportivas Excelentes son plenamente conscientes de la necesidad de conocer (tener acceso a ellas en todo momento y de manera actualizada) y cumplir con todos los requisitos normativos y no normativos que afectan a sus instalaciones y equipamiento deportivo, así como los que afectan a las actividades deportivas y eventos que organizan, para así poder garantizar, en la medida de lo posible, la práctica de actividad física y del deporte en las mayores condiciones de seguridad. Hay que recordar que tanto en España (NIDE y UNE) como en Europa (EN), existen gran cantidad de normas técnicas en las que se recogen las características mínimas que debe poseer el equipamiento deportivo para ofrecer niveles adecuados de seguridad, funcionalidad y confort. El cumplimiento de los requisitos que indican estas normas técnicas permite minimizar o evitar los riesgos derivados del uso de equipamiento en malas condiciones.

En este criterio, y para todas las instalaciones, equipamiento, material y eventos deportivos que gestionan u organizan, las organizaciones excelentes deben tener en cuenta y garantizar:

Criterios de uso y marcado. Para orientar sobre el uso adecuado de las instalaciones y los equipamientos, se deben colocar etiquetas de advertencia. Éstas deben estar permanentemente fijadas en las instalaciones correspondientes y en el equipamiento deportivo. Durante la celebración de eventos deportivos se debe garantizar que todas las instalaciones y materiales en los que se desarrolla la actividad deportiva se encuentran perfectamente identificadas.

Mantenimiento. Se deben realizar las inspecciones o revisiones periódicas procedimentadas, como mínimo una vez al año, así como las operaciones de mantenimiento necesarias, para que las instalaciones y los equipamientos deportivos se mantengan en perfecto estado de uso y cumpliendo los requisitos de seguridad establecidos. Las operaciones de inspección y de mantenimiento de los equipamientos deportivos se deben realizar por personal con preparación y medios suficientes para este fin siguiendo las instrucciones que haya facilitado el fabricante del equipamiento deportivo. Se debe desarrollar un sistema de registro de las operaciones desarrolladas, en el que se debe hacer constar la fecha, las instalaciones y equipamientos revisados, la identidad de la personas o personas que han realizado la inspección, el estado del equipamiento revisado y en caso de haber sido necesario, las acciones correctoras desarrolladas así como cualquier otro aspecto deportivo o técnico que se considere oportuno. Durante la celebración de eventos deportivos se debe garantizar que todas las instalaciones y materiales han sido sometidos a las actuaciones de mantenimiento necesarias.

Prevención de riesgos. Se deben definir las normas o reglamentos internos de funcionamiento de la instalación que contemplen el régimen de utilización de la misma y de cada equipamiento deportivo, señalando los usos incorrectos y los que impliquen situaciones de riesgo, de los que puedan derivarse daños y perjuicios a los deportistas y usuarios de los mismos. Con el fin de mejorar la información que se transmite a los usuarios sobre los posibles riesgos será necesaria la colocación de carteles informativos en un lugar preferente y perfectamente visible de la instalación con la siguiente información. Durante la celebración de eventos deportivos se debe garantizar que para todas las instalaciones y materiales deportivos se ha realizado la correspondiente evaluación de riesgos.

Para el caso de las instalaciones deportivas, las Organizaciones Deportivas Excelentes deben evaluar a intervalos planificados los siguientes elementos identificados por el Consejo Superior de Deporte de España:

1. Edificios y pabellones deportivos.
2. Espacios complementarios y auxiliares.
3. Pistas deportivas
4. Piscinas.
5. Salas de fitness.
6. Almacenes.

Veamos en profundidad cada uno de estos cinco elementos. En primer lugar la seguridad en edificios y pabellones deportivos.

EDIFICIOS Y PABELLONES DEPORTIVOS

Estructura y cimentaciones

Fachada

Cubiertas

Instalaciones

Particiones

Dentro de los edificios y pabellones deportivos hay que garantizar la seguridad en 5 elementos fundamentales:

Estructura y cimentaciones: Los elementos estructurales son los que sufren un mayor esfuerzo mecánico en un edificio o pabellón y son los responsables más directos de la seguridad de las personas que practican deporte en ellos y de los espectadores. Es importante realizar una inspección periódica de los elementos estructurales para garantizar la conservación y el mantenimiento adecuado. Se pueden diferenciar dos posibles patologías en los principales elementos estructurales de un edificio o pabellón:

Cimentaciones y estructuras

Deformación

Corrosión

- **Deformación.** A lo largo de su vida útil, los edificios pueden sufrir pequeños asentamientos debido a variaciones físicas, como la humedad del terreno, la existencia de excavaciones próximas, un dimensionado insuficiente, etc. Las revisiones necesarias para detectar dichas variaciones que las organizaciones excelentes deben realizar son:
 - Revisión de aparición de fisuras relacionadas con deformaciones de la estructura. Las fisuras pueden aparecer en tanto en los pilares como en los forjados de hormigón. En función de su forma, localización e inclinación pueden ir asociadas a diferentes elementos de la estructura. La organización debe revisar la evolución de las fisuras para detectar si aumentan de longitud y de sección. Aunque no se considera importante la revisión específica de este aspecto si es recomendable que los responsables de la instalación y los usuarios de la misma informen sobre cualquier anomalía sobre este aspecto.

- En estructuras metálicas se manifiesta con una deformación excesiva de los elementos principales. En las vigas se manifiesta una curvatura con una flecha excesiva y en los pilares una curvatura con el pandeo del mismo.
 - Revisión funcionamiento de la carpintería. La organización debe revisar que los huecos de fachada (ventanas y puertas de acceso) son practicables y las sujeciones de éstas no han sufrido modificaciones que supongan un peligro de desplome. Una deformación excesiva en las carpinterías de los huecos de fachada puede ser señal de una deformación excesiva de la estructura.
- **Corrosión.** La corrosión aparece en las estructuras de los edificios y de los pabellones dependiendo del ambiente al que están sometidas. Veamos algunos casos que son necesarios revisar.
- La organización debe revisar las estructuras de hormigón para detectar posibles desconchados del recubrimiento de hormigón. En ambientes agresivos, en los pilares de hormigón aparecen partículas húmedas que penetran a través del hormigón y pueden llegar a oxidar las armaduras. Estas partículas aumentan de volumen y si el recubrimiento del hormigón no es suficiente pueden provocar un desconchado dejando expuestas las armaduras y afectando gravemente a la durabilidad del elemento.
 - Si no existen protecciones adecuadas, en las estructuras metálicas también se puede producir oxidación de los elementos que la componen, pudiendo producir, si ésta ha llegado a un nivel muy elevado, el fallo de la estructura.

Es recomendable que la revisión de las cimentaciones y estructuras de los edificios y pabellones se realice periódicamente según:

- Revisión anual de posible aparición de fisuras.
- Revisión anual de estructuras metálicas y sus protecciones
- Revisión anual de la carpintería.
- Revisión anual de las estructuras de hormigón.

Fachada. La fachada es una de las partes más importantes de un pabellón deportivo o edificio ya que es la que lo protege de las inclemencias del tiempo y permite la iluminación y ventilación del mismo. El principal agente de destrucción de las fachadas es el agua ya que la gran mayoría de los materiales de construcción son hidrófilos. Por otro lado, los rayos UV y, sobre todo, la contaminación atmosférica originan daños irreversibles, por lo que es importante hacer una revisión periódica para evitar patologías que pueden influir en la seguridad de los usuarios.

Veamos a continuación cada uno de los elementos de las fachadas a tener en cuenta:



- **Aplacados.** Se trata del sistema de revestimiento de las fachadas que se ancla a su estructura portante a través de elementos de fijación. Para garantizar la estabilidad de este sistema La organización debe revisar los anclajes y sujeción e integridad de todas las piezas que lo componen.
- **Ladrillo caravista:** La organización debe revisar la integridad de estas piezas ya que éstas pueden desprenderse debido a la cristalización de partículas salinas o por una mala ejecución en los frentes de los forjados.

- **Elementos volados:** Las organizaciones excelentes deben revisar los anclajes de las piezas voladas (balcones) para garantizar su estabilidad. También deben verificar el estado entre la cubierta y elementos en voladizo, como aleros, así como la revisión de las antenas e instalaciones ubicadas sobre el tejado.
- **Vidrios:** Las grandes superficies acristaladas que se puedan confundir con puertas o aberturas deben estar debidamente señalizadas con algún tipo de pintura o dibujo a la altura de la vista que permita diferenciarlos. La organización debe revisar el estado de los vidrios de fachada. Éstos deben estar correctamente fijados a la carpintería y no presentar fisuras o grietas.



En caso de detectar alguna anomalía en cualquiera de estos elementos (pieza suelta, con fisuras o algún elemento de anclaje deteriorado, vidrios sueltos, etc.), la organización debe poner los medios necesarios para señalar la zona de paso y así evitar accidentes por desprendimiento. Es recomendable que la revisión de la fachada de los edificios y pabellones se realice periódicamente según:

- Revisión semestral de los aplacados.
- Revisión semestral de los ladrillos caravista.
- Revisión semestral de los elementos volados y tras un temporal que haya podido causar daños (viento o precipitaciones).
- Revisión mensual de los vidrios y además siempre que haya notificaciones de que los vidrios hayan podido sufrir algún golpe a causa del uso de la instalación.

Cubiertas: La cubierta de un edificio o pabellón es la responsable de proporcionar protección contra todos los agentes externos. La cubierta, por su exposición directa a la intemperie, necesita estar formada por materiales de gran resistencia a cualquier tipo de variación térmica y de agentes de la atmósfera. Se diferencian fundamentalmente dos tipos de cubiertas:

1. la cubierta inclinada que es capaz de evacuar el agua debido a la fuerza de la gravedad.
2. la cubierta plana que ha ido esparciéndose a medida que los materiales impermeabilizantes se han ido corrigiendo.

En caso de detectar alguna anomalía en cualquiera de los elementos que componen las cubiertas, la organización debe poner los medios necesarios para señalar la zona de paso y así evitar accidentes por desprendimiento

Veamos a continuación cada uno de los elementos de las cubiertas a tener en cuenta para su revisión:

Cubiertas

- Material de cubrición
- Estado de la cubierta
- Sumideros
- Capas de gravas

- **Material de cubrición.** Se debe verificar el estado del material de cubrición, indicando la necesidad de sustituir aquellas piezas que estén rotas o mal ancladas, ya que puede ser origen de filtraciones de agua al interior, además de peligro de corrimiento y caída de la pieza sobre el espacio contiguo al edificio sobre todo con viento fuerte.

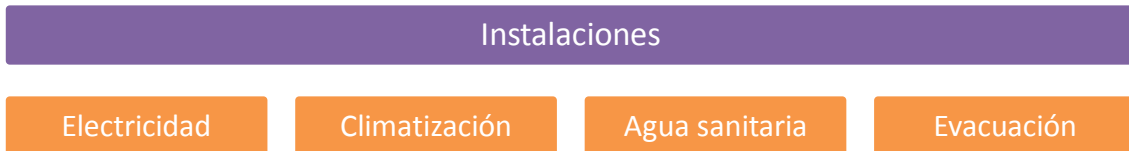
- **Estado de las cubiertas.** La organización debe revisar el estado de la cubierta sustituyendo las piezas fracturadas y reparando los elementos de anclaje que supongan un riesgo por desprendimiento.
- **Sumideros.** Los sumideros de la cubierta deben estar libres de obstáculos para que se pueda evacuar el agua sin dificultad de manera rápida. Si éstos están obstruidos, el agua puede quedar estancada provocando diferentes patologías como por ejemplo las filtraciones. Además puede suponer un aumento considerable del peso de la cubierta con el riesgo que esto supone para la estructura del edificio.
- **Capa de grava.** La capa de grava en cubiertas no transitables como elemento de cubrición debe estar repartida de manera homogénea para evitar que queden partes vistas de la lámina asfáltica ya que ésta puede dañarse por efecto de la radiación solar y permitir la aparición de filtraciones. La organización debe realizar que la capa de grava esté repartida de manera homogénea y en caso contrario la organización debe realizar el reparto homogéneo. Es recomendable que la revisión se realice anualmente.



Es recomendable que la revisión de la cubierta de los edificios y pabellones se realice periódicamente según:

- Revisión anual del material de recubrición.
- Revisión anual del estado de la cubierta y tras un temporal que haya podido causar daños en las piezas.
- Revisión semestral de los sumideros de las cubiertas y tras un temporal que haya podido depositar partículas sólidas de gran tamaño obstaculizando la evacuación del agua.
- Revisión anual de la capa de grava.

Veamos a continuación cada uno de los 4 elementos fundamentales de las instalaciones de los edificios y pabellones deportivos que desde un punto de vista de la seguridad deben tener en cuenta las Organizaciones Excelentes:



- **La Instalación eléctrica.** A continuación se detallan recomendaciones relacionadas con la seguridad de las instalaciones eléctricas.
 - La iluminación de la instalación deportiva es necesaria y fundamental para la práctica deportiva ya que la falta de ésta puede ocasionar situaciones de inseguridad y riesgo por tropiezos y caídas de deportistas y espectadores. Todas las luminarias deben estar correctamente ancladas para no producir accidentes por desprendimiento (los anclajes de las luminarias deben garantizar la sujeción de éstas). La organización debe revisar el funcionamiento de las lámparas tanto en el interior como en el exterior de la instalación. En el caso que la falta de iluminación suponga un riesgo para el uso de la instalación, ésta debe permanecer cerrada hasta solucionar la incidencia.
 - Los conductores y piezas conductoras bajo tensión en servicio normal (enchufes, interruptores, etc.) son las partes activas de una instalación eléctrica. La organización debe revisar que no hay partes activas al alcance de los usuarios, especialmente de los deportistas más jóvenes, y que no estén debidamente protegidas con el aislamiento



adecuado (las clavijas de los enchufes deben estar bien atornilladas). Los conductores de la instalación eléctrica deben estar protegidos, debidamente anclados y no situarse próximo a zonas húmedas por reformas u operaciones posteriores a la realización del proyecto. En este ámbito de actuación es importante que la organización revise de manera periódica el correcto funcionamiento del interruptor diferencial del cuadro general de distribución.

- **La Instalación de climatización.** El sistema más común de climatización en instalaciones deportivas es por conductos de aire. La práctica deportiva en un ambiente con temperatura excesiva puede favorecer la aparición de condensaciones. Las estancias deben estar debidamente ventiladas y con una humedad relativa adecuada para que no se produzcan ya que éstas, si se producen en el pavimento, pueden ocasionar resbalones a los usuarios. Si se detectan zonas de condensaciones la organización debe señalar para evitar accidentes y la organización debe realizar las operaciones para favorecer la ventilación. Éstas pueden conseguirse con apertura de ventanas de la sala o con el cambio en la temperatura de la climatización. Los principales elementos a revisar son los conductos y las rejillas de ventilación:
 - La organización debe comprobarlos sistemas de anclaje de los conductos de aire y las rejillas ya que su descuelgue puede provocar accidentes a los usuarios. Además es importante revisar que se encuentren anclados de forma segura para garantizar la funcionalidad de los mismos. Se recomienda sustituir las piezas defectuosas y no sustituirlas.

La instalación de agua sanitaria. Algunas de los elementos y de las operaciones de mantenimiento a realizar en la instalación de agua caliente sanitaria para garantizar la seguridad de los usuarios y deportistas de los edificios y pabellones deportivos son las siguientes:

- La revisión y la limpieza y desinfección de las instalaciones interiores de agua caliente sanitaria y de agua fría de consumo humano.
 - La revisión de los conductos de agua. Éstos deben discurrir por zonas seguras y en el caso de encontrarse al descubierto no deben estar accesibles a los usuarios, en especial los deportistas más jóvenes, de forma que pueda causar daños por quemadura. Además, la organización debe revisar los sistemas de anclaje ya que su descuelgue puede provocar accidentes a los usuarios. Los conductos también pueden sufrir corrosiones por falta de protección exterior, empleo de materiales no adecuados o por trabajar a temperaturas excesivas. Si la corrosión es extrema se puede producir rotura de los conductos y por tanto existe riesgo de desprendimiento con el consecuente problema de seguridad. La organización debe revisar el estado de los conductos de agua.
 - Es muy importante realizarla revisión periódica de la legionela en la instalación del agua.
- **Los sistemas de evacuación.** Las organizaciones excelentes deben realizar las siguientes revisiones en relación con los sistemas de evacuación y dispositivos de emergencia:
 - La señalética de las situaciones de emergencia es fundamental para que la evacuación se produzca de forma rápida y con las menores incidencias posibles. La organización debe realizar una revisión de la señalización, garantizando que ésta es la correcta. Las placas de “salida” deben señalar en la dirección correcta y deben estar visibles. Ante cualquier incidencia la organización debe realizar la corrección oportuna mediante la colocación de la señalización faltante. Las salidas de recinto deben comunicar directamente con un espacio exterior seguro.
 - Las luminarias de emergencia deben situarse en las salidas de emergencia de manera visible y deben accionarse tras cualquier fallo en la instalación eléctrica. La organización debe revisar la localización de las luminarias de evacuación así como el funcionamiento de las mismas. En caso de fallo de alguna de ellas se sustituirá por una correcta. Es recomendable que la revisión se realice diariamente. Además la organización debe realizar una limpieza superficial de las luminarias para garantizar su función.

- Puertas antipánico. En ocasiones las salidas de recinto de la instalación son mediante puertas antipánico que se encadenan por temas de vandalismo. La organización debe revisar que las puertas de salidas de recinto están libres de obstáculos y se pueden accionar y no se encuentran encadenadas durante el desarrollo de un evento deportivo. En caso de que no sea así se retirará el elemento que impide su accionamiento y la organización debe garantizar que la apertura se produce sin dificultades.
- Extintores. La organización debe revisar que los extintores mantengan su ubicación y señalización correcta. En caso de detectar alguna anomalía se procederá a su colocación en el lugar correcto tanto de los extintores como de la señalética de seguridad.

Es recomendable que la revisión de las instalaciones de los edificios y pabellones se realice periódicamente según:

- Revisión semestral de la instalación eléctrica. Revisión mensual del interruptor diferencial.
- Revisión semestral de la instalación de climatización.
- Revisión semestral de la instalación de agua caliente.
- Revisión semanal de la señalética de emergencia y evacuación. Revisión semanal de los extintores.
- Revisión semanal de las luminarias de emergencia y evacuación y limpieza anual de las mismas.
- Revisión semanal de las puertas antipánico y revisión diaria durante la celebración de eventos deportivos.

En cualquier caso, sí se detecta alguna anomalía en cualquier de los elementos de las instalaciones, como por ejemplo la falta de sujeción, el descuelgue de la instalación de climatización, la rotura de los anclajes de los conductos de agua caliente y su corrosión, la organización debe señalar las no conformidades, acordar la zona de paso para evitar su acceso y reparar o sustituir las piezas y elementos necesarios.

Por último, se analizan las medidas de seguridad de las particiones existentes en los edificios y pabellones:

Particiones

Falsos techos

Tabiques

- **Falsos techos.** Habitualmente están contruidos con piezas prefabricadas, generalmente de aluminio, acero, PVC o escayola, que se sitúan superpuestas al forjado y a una cierta distancia, soportadas por fijaciones metálicas o estopas colgantes. Debido a humedades se producen habitualmente goteras a través del falso techo con la posibilidad de resbalones a causa de formación de charcos. Las goteras se pueden predecir si se observa aparición de humedades en el falso techo. La organización debe realizar una revisión del falso techo para revisar que los anclajes cumplen su función y que no hay ninguna pieza suelta con posibilidad de desprendimiento y que no hay riesgo de aparición de goteras.
- **Tabiques.** Las deformaciones en la estructura pueden ocasionar deformaciones en tabiques interiores en contacto con éstas produciendo grietas, abombamientos e incluso pequeños desprendimientos. La organización debe revisar el estado global de los tabiques y en caso de detectar anomalías que puedan suponer un riesgo debe señalarlo y proceder a su reparación.

Es recomendable que la revisión de las particiones en los edificios y pabellones se realice periódicamente según:

- Revisión semestral de los falsos techos
- Revisión anual de los tabiques

Veamos a continuación, los aspectos de seguridad en los espacios deportivos complementarios y auxiliares. Los espacios auxiliares y complementarios son aquellos que completan la instalación deportiva dando apoyo a la práctica deportiva (espacios complementarios) o bien ofreciendo otros servicios no relacionados con los espacios deportivos (espacios auxiliares).

Dentro de los espacios complementarios y auxiliares hay que garantizar la seguridad en 4 elementos fundamentales: la zona de recepción, los vestuarios y aseos, las gradas y las circulaciones.



En primer lugar analizaremos la seguridad en los espacios destinados a la recepción.



- **Pavimentos.** La organización debe revisar el estado del pavimento para detectar posibles fisuras, desconchados o discontinuidades en el pavimento. Las discontinuidades del pavimento no pueden ser superiores a 6 mm. En caso de detectar elementos que afecten a la seguridad de los usuarios la organización debe señalar la zona de riesgo para evitar posibles accidentes y repararlo cuando sea posible sustituyendo la pieza fracturada o rellenando los desconchados que puedan ocasionar tropiezos. Es recomendable que la revisión se realice cada seis meses. En ocasiones cuando el pavimento exterior está mojado debido a la climatología se producen accidentes por resbalones en la zona de acceso a la instalación. En estos casos la organización debe señalar para que los usuarios aumenten la precaución.
- **Mobiliario.** La organización debe revisar el mobiliario de recepción para detectar posibles roturas. En caso de detectar elementos que puedan causar accidentes se debe retirar el mobiliario afectado para ser reparado o sustituido por uno nuevo.

Es recomendable que la revisión de los elementos de la recepción se realice periódicamente según:

- Revisión semestral del pavimento.
- Revisión semestral del mobiliario

A continuación analizaremos la seguridad en los vestuarios y aseos de las instalaciones deportivas y sus principales elementos que los componen: pavimentos, rejillas, conductos de agua, elementos de grifería, elementos eléctricos, revestimientos, bancos y taquillas

Vestuarios y aseos

Pavimentos

Rejillas

Conductos de
agua

Grifería

Elementos
eléctricos

Revestimiento

Bancos y
taquillas

Los vestuarios y aseos son la parte fundamental de las instalaciones deportivas para garantizar la seguridad de los deportistas. Son los locales con mayor riesgo de accidentes debido en primer lugar a la gran concentración de humedad que afecta tanto al agarre del revestimiento vertical como a los elementos de falso techo y en segundo lugar a la presencia de agua que produce inestabilidad por resbalones. A continuación se recogen recomendaciones para garantizar la seguridad en cada uno de los elementos que lo componen.

- Pavimentos y rejillas.** Las caídas y lesiones en los vestuarios es una de las principales quejas en instalaciones deportivas por parte de los usuarios. Las caídas pueden deberse a un exceso de agua causado por obstrucción de las rejillas de desagüe o por resbaladidad. En caso de haberse registrado quejas en este sentido se propone el análisis de la resbaladidad de los suelos para estudiar la posibilidad de aplicar un tratamiento superficial al pavimento y la revisión de las rejillas por acumulación de agua. La organización debe revisar las rejillas de los vestuarios y en caso de detectar obstrucción se deben limpiar para facilitar la evacuación de agua o se sustituirá por una nueva. Las rejillas también pueden causar accidentes por una mala colocación o rotura. Es necesario revisar que están bien colocadas, que no sobresalen del plano del pavimento y que no están deformadas para evitar cortes o tropiezos.
- Conductos de agua.** Asiduamente, las roturas de conductos de agua o el mal sellado de las juntas de los aparatos sanitarios puede ocasionar fugas de agua y por consiguiente problemas de seguridad. Éstas pueden producir charcos de agua en zonas no previstas que pueden ocasionar resbalones y caídas. Si se detectan fugas deben ser reparadas sustituyendo el sellado de las juntas o en su caso, sustituyendo el conducto afectado.
- Elementos de grifería.** La temperatura del agua de las duchas puede producir daños por quemaduras. Es necesario implantar mecanismos que permitan comprobar que la temperatura en duchas es adecuada para su uso, aproximadamente entre 29 °C-38 °C. La organización debe revisar la temperatura y en caso de detectar una temperatura excesiva se debe proceder al cierre de la ducha para restringir su uso hasta solucionar el problema. La organización debe revisar los anclajes de los elementos de grifería de las duchas para garantizar su estabilidad, revisando que se encuentran en buen estado y que pueden cumplir su función adecuadamente. En caso de detectar que el anclaje está deteriorado y existe riesgo de caída se procederá al cierre de la ducha hasta que se proceda a su reparación sustituyendo el anclaje o reparándolo.
- Elementos eléctricos.** Los elementos eléctricos que forman parte de los aseos y vestuarios, como por ejemplo los secamanos y los secadores, deben estar en buen estado para no causar daños por electricidad. La organización debe revisar el funcionamiento de estos elementos así como sus conductos y enchufes para garantizar que deben estar en buen estado. En caso de detectar anomalías se restringirá el uso de los mismos hasta que sean reparados o sustituidos.
- Revestimientos.** Normalmente el revestimiento de aseos y vestuarios normalmente se realiza con materiales cerámicos, sobre todo por su resistencia a la humedad, sujetos al paramento con mortero de agarre que en ocasiones pierde sus propiedades. Esta falta de agarre suele presentar grietas en las juntas entre elementos cerámicos. Además las piezas cerámicas pueden fracturarse originando un riesgo por desprendimiento con la consiguiente falta de seguridad. La organización debe revisar las juntas del revestimiento para detectar



grietas que puedan causar desprendimientos por falta de agarre, tanto en paramentos verticales como la aparición de grietas en las mismas.

- **Taquillas, bancos y otros elementos móviles.** Los bancos y taquillas deben estar bien anclados para cumplir su función y no ocasionar accidentes. Si se detectan anclajes mal colocados o deteriorados la organización debe señalar para evitar su uso y se procederá a su reparación o sustitución. Las perchas de los vestuarios deben estar bien ancladas y no presentar elementos sueltos o mal anclados que supongan un riesgo para el usuario. Si se detectan anomalías se señalará para restringir su uso.

Es recomendable que la revisión de los vestuarios y aseos se realice periódicamente según:

- Revisión semanal de rejillas y pavimentos.
- Revisión mensual de los conductos de agua.
- Revisión semanal de elementos de grifería y sus anclajes.
- Revisión semanal de los elementos eléctricos.
- Revisión semestral de los revestimientos de los aseos y vestuarios.
- Revisión semestral de las taquillas y bancos.

A continuación analizaremos la seguridad en los pasillos y las circulaciones de las instalaciones deportivas y los principales elementos vinculados a la seguridad que los componen: las vías de evacuación y las protecciones de seguridad.

Circulaciones y pasillos

Vías y salidas de evacuación y emergencia

Protecciones de seguridad

- **Las vías y salidas de evacuación.** El principal aspecto a tener en cuenta es la no existencia de obstáculos que dificulten el tránsito. Si se detectan elementos que obstaculizan el tránsito se retirarán lo antes posible. La zona de tránsito debe estar libre de obstáculos para evitar impactos. Debe quedar libre hasta al menos una altura de 2,20 m. Por otro lado, los paramentos verticales de señalización de información sobre seguridad (plazas de planos de evacuación, placas de salidas de emergencias, etc.) carecerán de elementos salientes que vuelen más de 15 cm entre la altura comprendida entre 1 m y 2,20 m. En caso de detectar una altura no adecuada la organización debe señalarla para evitar golpes.
- **Protecciones de seguridad.** Los elementos de protección situados en la zona de circulación se deben colocar en escaleras o en desniveles que sean superiores a 55 cm. La organización debe revisar el anclaje de los elementos de protección de las escaleras y desniveles para garantizar su sujeción. En caso de detectar falta de anclaje se planteará una circulación alternativa.

Es recomendable que la revisión de las circulaciones y pasillos se realice periódicamente según:

- Revisión semanal de las vías de evacuación y salidas de evacuación
- Revisión mensual de las protecciones de seguridad.

Con respecto a las gradas en pabellones y edificios deportivos hay que tener en cuenta los siguientes elementos desde un punto de vista de los requisitos de seguridad: las protecciones de seguridad, los asientos, la señalética, los luminarios de emergencia, las salidas y las protecciones contra incendios.

Gradas

Protecciones de seguridad

Asientos

Señalética

Luminarias de emergencia

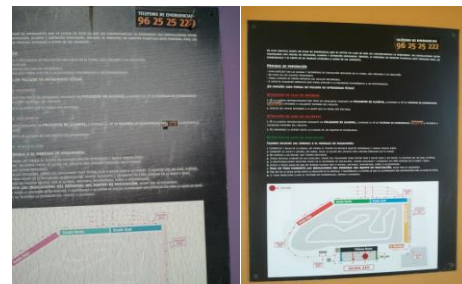
Salidas

Protección contra incendios

- **Protecciones de seguridad.** Los elementos de protección de la zona de circulación en las gradas se deben colocar en escaleras o en desniveles superiores a 55 cm. La organización debe revisar el anclaje de los elementos de protección de las escaleras y desniveles para garantizar su sujeción. En caso de detectar falta de anclaje de deben plantear circulaciones alternativas. En caso de no existir ésta, la organización debe señalizarlas para que los usuarios no hagan uso no seguro de ella.
- **Los asientos** no deben presentar elementos salientes o fracturas en el material susceptibles de causar daños a los espectadores así como perforaciones accidentales con posibilidad de atrapamientos. Los elementos de anclaje deben estar en buen estado y cumplirán con su función. En caso de detectarse falta de anclaje o alguna de las incidencias citadas anteriormente la organización debe señalar para restringir el uso del asiento hasta que se realice la reparación o sustitución adecuada.



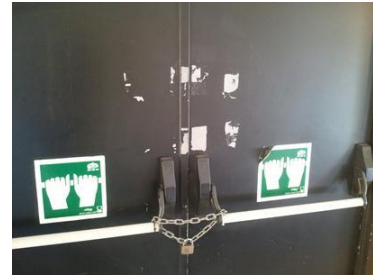
- **Señalética.** La señalización de cualquier tipo de situación de emergencia es fundamental para que la evacuación se produzca de forma rápida y con las menores incidencias posibles. La organización debe realizar una revisión de toda la señalética asociada a la seguridad, garantizando que ésta es la correcta. Las placas de “salida” deben señalar en la dirección correcta y deben estar visibles.



- **Las luminarias de emergencia** deben situarse en las salidas de emergencia de manera visible y accionarse tras un fallo de la instalación eléctrica. La organización debe revisar la localización de las luminarias de evacuación así como el funcionamiento de éstas. En caso de fallo de alguna de ellas se sustituirá por una correcta. Además la organización debe realizar una limpieza superficial de las luminarias para garantizar su función
- **Elementos contra incendio.** La organización debe revisar que los extintores mantienen su ubicación y señalización. En caso de detectar alguna anomalía se procederá a su colocación en el lugar correcto tanto los extintores como la señalización.



- **Las salidas de recinto** deben comunicar directamente con un espacio exterior seguro. En ocasiones las salidas de recinto de los pabellones y edificios deportivos son mediante puertas antipánico que se encadenan por temas de vandalismo. La organización debe revisar que las puertas de salidas de recinto están libres de obstáculos y se pueden accionar. En caso de que no sea así se retirará el elemento que impide su accionamiento y la organización debe garantizar que la apertura se produce sin dificultades.



Es recomendable que la revisión de las gradas de los edificios y pabellones se realice periódicamente según:

- Revisión mensual de las protecciones de seguridad de las gradas
- Revisión semestral de asientos.
- Revisión semanal de la señalética
- Revisión semanal de las luminarias de emergencia.
- Revisión semanal de los elementos contra incendios.

Otra de las instalaciones deportivas importantes y de uso habitual por números deportistas y practicantes son las piscinas. Dentro de las mismas hay que garantizar la seguridad en 4 elementos fundamentales: el pavimento, las escaleras y barandillas, las líneas de calle y el equipamiento no conforme y fuera de uso.

Pistas deportivas

Pavimentos

Porterías

Canastas

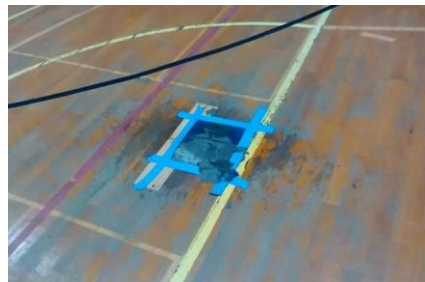
Equipos de soporte y redes

Elementos de protección

Pantallas de división

Equipamiento no conforme

- **Pavimento.** La organización debe revisar el estado del pavimento para detectar posibles fisuras, desconchados o discontinuidades en el pavimento que puedan ocasionar caídas o lesiones a los deportistas. Se recomienda que las discontinuidades del pavimento no pueden ser superiores a 6 mm. En caso de detectar elementos que afecten a la seguridad de los deportistas, la organización debe señalar la zona de riesgo para evitar posibles accidentes y repararlo cuando sea posible sustituyendo la pieza fracturada o rellenando los desconchados que puedan ocasionar tropiezos/lesiones. Del mismo modo, es importante identificar cuando el pavimento se encuentra mojado, de manera que pueda causar a accidentes durante la utilización de la instalación. En estos casos la organización debe señalar para que los deportistas aumenten la precaución. Dicha acción se debe realizar de manera más precisa cuando se produzcan precipitaciones, haya fugas de agua, o bien, debido a averías en la cubierta, haya filtraciones. Además, es importante que durante la celebración de eventos el pavimento se encuentre el perfecto estado para evitar accidentes, por lo que es aconsejable su revisión antes, para observar que no hay obstáculos dentro del terreno de juego, y después del mismo, para solucionar los desperfectos que se hubieran podido producir.



- Porterías.** La organización debe revisar la estabilidad de la portería, comprobando que no es posible que vuelque durante su uso. En caso contrario, la organización debe proveer de un sistema de anclaje o sistema antivuelco, o bien reparar el existente si no cumple su función. Mientras no se solucione la estabilidad de las porterías, la organización debe señalar el equipo para su inutilización. Los equipos no deben presentar bordes o aristas susceptibles de causar lesiones. Del mismo modo, la organización debe revisar que los ganchos de la red no se encuentren rotos o en mal estado. Si se detectan bordes, aristas o roturas de los ganchos de la red se señalarán para aumentar la precaución durante su uso y se procederá a su reparación o sustitución.

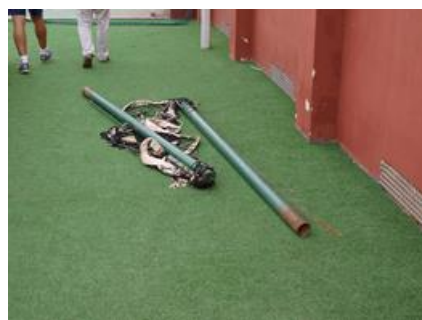


- Canastas.** La organización debe revisar la estabilidad de la canasta, comprobando que no es posible que vuelque durante su utilización y debe revisar la estabilidad del tablero y a su vez, la estabilidad del aro. En caso de existir inestabilidad, la organización debe señalar el equipo para su



- inutilización y dotar a la canasta de un sistema de anclaje o sistema antivuelco, o bien reparar el existente si no cumple su función. Los equipos no deben presentar bordes o aristas susceptibles de causar lesiones. También la organización debe revisar que los ganchos del aro para la red no se encuentren rotos o en mal estado. Si se detectan bordes, aristas o roturas de los ganchos de la red se señalarán para aumentar la precaución durante su uso y se procederá a su reparación, protección o sustitución. Si la canasta dispone de acolchado, la organización debe revisar que éste se encuentra en buen estado. En caso contrario si no dispone de acolchado se procederá a su instalación, reparación o sustitución.
- Elementos de protección.** Los elementos (habitualmente redes) para proteger a los espectadores de posibles impactos con la pelota, deben encontrarse bien anclados a sus enganches. No deben presentar roturas a lo largo de toda su estructura. Si se observan anomalías en las sujeciones tanto en el sistema de colocación de las redes de protección como en su estructura, la organización debe señalarlo adecuadamente para aumentar la precaución en el manejo de las mismas y debe proceder a su reparación o sustitución.
- Pantallas de división.** Las pantallas destinadas a la división de las pistas polideportivas para la práctica de distintas actividades deportivas de manera simultánea, deben encontrarse bien ancladas a sus enganches y deben funcionar correctamente. No deben presentar roturas a lo largo de toda su estructura. Si se observan anomalías en las sujeciones, en el sistema de colocación de las pantallas o en su estructura, la organización debe señalar para aumentar la precaución en el manejo de las mismas y debe proceder a su reparación o sustitución.
- Equipos de postes y redes.** Este material deportivo (postes y redes de voleibol, tenis, badminton, etc.) una vez montados deben presentar la estabilidad suficiente que garantice que durante su uso no van a caer. Si se detectan anclajes mal colocados o deteriorados se debe señalar para evitar su uso inseguro y se debe proceder a su reparación o sustitución. Los

equipos no deben presentar bordes o aristas susceptibles de causar lesiones. Si se detectan bordes, aristas o deterioros que supongan un peligro para los deportistas y usuarios, se señalarán para aumentar la precaución durante su uso y se procederá a su reparación, protección o sustitución. Es recomendable que todos los postes dispongan de protecciones. La organización debe revisar que se encuentran en buen estado. Si no se encuentran en buen estado se señalarán los postes para aumentar la precaución durante su uso y se procederá a su reparación o sustitución. Por último, la organización debe revisar el mecanismo de tensado de las redes.



- **Material no conforme y equipamiento que no se encuentra en uso.** El equipamiento que se encuentre en la pista, pero que no se utilice habitualmente ya sea por su poco uso o porque se encuentra en malas condiciones, como pueden ser porterías, canastas u otros equipos, no debe suponer un riesgo para los usuarios de la instalación. Para ello la organización debe revisar que se encuentren en un lugar donde no suponga un peligro, se encuentren perfectamente señalizados y presenten estabilidad. En caso de encontrarse en lugares que supongan un riesgo, la organización debe señalar de manera que quede clara su localización y que nadie ajeno a la instalación pueda manipularlo, o bien, se trasladará a un lugar seguro.

Es recomendable que la revisión de las pistas deportivas se realice periódicamente según:

- Revisión semestral del pavimento de la pista
- Revisión mensual de porterías y mecanismos de anclaje.
- Revisión mensual de las canastas y los mecanismos de protección y anclaje.
- Revisión semestral de los elementos de protección
- Revisión semestral de las pantallas de división.
- Revisión semanal de los equipos de postes y redes.
- Revisión semanal de material no conforme y fuera de uso.

PISCINAS

Pavimento

Escaleras,
barrandillas y
otros elementos

Equipamiento no
conforme

Líneas de calle

- **Pavimento.** Habitualmente, y aun existiendo en la mayoría de piscinas un pavimento destinado a suelos húmedos, se suelen producir numerosos accidentes debido a resbalones y a otros factores. Las caídas también pueden deberse a un exceso de agua causado por una pérdida de la planimetría o por obstrucción de las rejillas de desagüe de la playa de la piscina. En caso de detectar acumulaciones de agua, la organización debe revisar si existe obstrucción en las rejillas de desagüe de la playa. Si se detecta una pérdida de planimetría o una zona propensa a la acumulación de agua, la organización debe señalar y se procederá a su reparación en cuanto sea posible. Las rejillas también pueden causar accidentes por una mala colocación o rotura. Es necesario que se revise que están bien colocadas, que no sobresalen del plano del pavimento y que no están deformadas para evitar cortes o tropiezos.
- **Escalas, escaleras, barrandillas, plataformas de salida y placas de giro** Todas las partes de una piscina que dispongan de asideros de mano, deben presentar una estabilidad tal que garantice la seguridad de los usuarios. Si se detectan anclajes mal colocados o deteriorados la organización debe señalar para evitar su uso y se procederá a su reparación o sustitución. Las escalas, escaleras y barrandillas no deben presentar ni bordes, aristas o partes salientes, ni agujeros que puedan producir lesiones, atrapamientos ni zonas oxidadas.

- **Equipamiento no conforme o que no se encuentra en uso.** El equipamiento que se encuentre en la piscina, pero que no se utilice habitualmente bien debido a que se encuentra en malas condiciones de uso o bien porque no se utilice de manera continua en la instalación, como pueden ser líneas de calle, porterías de waterpolo u otros equipos, no debe suponer un riesgo para los usuarios de la instalación. Para ello, la organización debe revisar que esté en un lugar dónde no suponga un peligro, que esté identificado correctamente y revisar su estabilidad. En caso de encontrarse en lugares que supongan un riesgo, la organización debe señalar de manera que quede clara su localización y que nadie ajeno a la instalación pueda manipularlo, o bien, se trasladará a un lugar seguro.
- **Las líneas de calle o corcheras,** pueden producir situaciones de falta de seguridad debido a atrapamientos en el caso que alguno de los flotadores se rompa y se creen huecos entre los demás. Si existen huecos entre los flotadores de la línea de calle, las organizaciones deben reponer los flotadores rotos, señalizando la línea de calle para aumentar las precauciones de los usuarios. Por otra parte, hay que revisar que el dispositivo de tensión de la línea de calle funcione correctamente, manteniendo su posición recta y con al menos un mínimo de la mitad y máximo de dos tercios de su longitud a flote.

Es recomendable que la revisión de los principales elementos que conforman una piscina se realice periódicamente según:

- Revisión semanal del estado de las rejillas de desagüe y de la planimetría.
- Revisión semanal de escalas, escaleras, barandillas, plataformas de salida y placas de giro.
- Revisión mensual de equipos no conformes y fuera de uso.
- Revisión mensual de líneas de calle y dispositivos de tensión.

De manera similar a las piscinas y de forma muy asidua en los últimos tiempos, las salas de fitness se han convertido en las instalaciones deportivas más utilizadas y por grupos de personas muy diferentes. Dentro de estas instalaciones deportivas hay que garantizar la seguridad en 3 elementos fundamentales: el pavimento, las máquinas de musculación y el equipamiento no conforme y fuera de uso.



- **Pavimento.** Del mismo modo que en las instalaciones deportivas que se han tratado anteriormente, en las salas de fitness, el estado del pavimento puede ocasionar importantes lesiones al usuario. La organización debe revisar el estado del pavimento para detectar posibles fisuras, desconchados o discontinuidades en el pavimento. Es recomendable que las discontinuidades del pavimento no superen los 6 mm. En caso de detectar elementos que afecten a la seguridad de los deportistas y otros usuarios, la organización debe señalar la zona de riesgo para evitar posibles lesiones y accidentes. Es necesario tener en cuenta que si el pavimento se encuentra mojado, puede provocar accidentes durante la utilización de la instalación. En estos casos la organización, en especial cuando se produzcan precipitaciones, fugas de agua, o bien, debido a averías en la cubierta, filtraciones, debe señalarlas para que los deportistas aumenten su precaución.
- **Máquinas de musculación.** La organización debe revisar la estabilidad de todas las máquinas y de los elementos que forman parte de la sala, comprobando que no es posible que se produzcan vuelcos, desplazamientos, etc. que dañen al deportista durante el desarrollo de la actividad deportiva. La organización debe proveer a todas las máquinas de un sistema de anclaje o sistema antivuelco, o bien reparar el existente si no cumple su función. Mientras

permanezcan presentes algunas situaciones de peligro, la organización debe señalar permanentemente el equipo para su inutilización. Es necesario también, realizar las revisiones de las poleas, cadenas o sistemas de sujeción y desplazamiento de la carga para evitar accidentes durante su utilización. Si el sistema de sujeción o desplazamiento de la carga presenta alguna anomalía, la organización debe proceder a señalar la máquina, prohibiendo de manera clara y explícita su uso hasta que se proceda a su reparación. Es importante que los equipos no presenten bordes o aristas susceptibles de causar lesiones ni zonas con posibilidad de atrapamientos. En el caso que se detecten estos problemas se deben señalar para aumentar la precaución durante su uso, procediendo a su reparación o sustitución de manera inmediata. También es importante que cada máquina presente visible un cartel indicativo de cómo el usuario debe realizar la actividad deportiva, que grupos musculares está trabajando y qué es necesario hacer durante el proceso de manipulación.



- **Equipamiento no conforme o fuera de uso.** El equipamiento que se encuentre en la sala, por estar catalogado como no conforme o no se utilice habitualmente, puede suponer un riesgo para los usuarios de la instalación. Por tanto, la organización debe revisar que todo este material deportivo se encuentre en un lugar dónde no suponga un peligro para los usuarios garantizando la estabilidad de dichos materiales. En caso de encontrarse en lugares que supongan un riesgo, la organización debe señalar de manera que quede clara su localización y que nadie ajeno a la instalación pueda manipularlo, o bien, se trasladará a un lugar seguro.

Es recomendable que la revisión de los elementos fundamentales de las salas de fitness se realice periódicamente según:

- Revisión semana de las máquinas de musculación y de sus instrucciones de uso.
- Revisión mensual de los equipos no conformes y fuera de uso

Por último, pero no menos importante, es la definición de los aspectos de seguridad a evaluar en los almacenes que se encuentran en las instalaciones deportivas. Dentro de los mismos hay que garantizar la seguridad en 3 elementos fundamentales: el material y equipo deportivo que en él se almacenan, los accesos y los productos químicos almacenados.

ALMACENES

Material y equipo deportivo

Accesos

Productos químicos

- Para el caso del material deportivo, las organizaciones excelentes identifican e implantan las instrucciones y procedimientos internos que definen los criterios de seguridad entre los que se deben incluir:
 - Criterios de recepción e instalación del material y equipamiento para garantizar que éste cumple con los requisitos mínimos de seguridad establecidos por la normativa vigente
 - Criterios de uso del material y equipamiento para garantizar un correcto uso del mismo, identificando las posibles causas de accidentes para poder prevenirlas.
 - Criterios de mantenimiento del material y equipamiento para evitar situaciones susceptibles de producir accidentes e identificando los riesgos ocasionados por un deterioro o una mala colocación del mismo.



- **Accesos.** Es recomendable que los accesos a los almacenes en recintos deportivos se encuentren limitados sólo a personas autorizadas para evitar accidentes. Por ello, es conveniente la colocación de carteles identificativos en todas las puertas y accesos, Es recomendable también que los almacenes dispongan de señalética referida a las recomendaciones para el manejo de cargas, ya que pueden evitar lesiones o accidentes por una mala manipulación. Por otro lado, el equipamiento acumulado en los almacenes debe de encontrarse ordenado y de manera estable, de tal manera que no comporte riesgos a las personas que trabajen en él. Si en la revisión se encuentra equipamientos que puedan comportar un riesgo la organización debe proceder a su señalización. Si se observan carteles mal colocados o deteriorados, deben sustituirse o sustituir por unos nuevos. Es recomendable que estas revisiones se realicen semanalmente.
- Los **productos químicos** deben estar almacenados en su embalaje original correctamente cerrado, en posición vertical, en lugar seco y aireado, protegido contra la humedad o una eventual inundación, protegidos de los rayos del sol o a fuentes de calor como por ejemplo calderas o calentadores. Es necesario que en todo momento se dispongan de las instrucciones de uso y los procedimientos de actuación en caso de contagio, fugas, etc.

Es recomendable que la revisión de los elementos fundamentales de las salas de fitness se realice periódicamente según:

- Revisión mensual de los accesos a los almacenes y la señalética asociada.
- Revisión mensual del estado de los productos químicos.

5.2.1.2.5. Criterio 5: Resultados

Como ya hemos visto en los apartados anteriores, el modelo MEXD consta de cinco criterios agrupados en 2 categorías: agentes facilitadores y resultados.



Si recordamos la interpretación de la figura es la siguiente: **“Los resultados excelentes de una organización, instalación o evento deportivo se logran mediante un una gestión eficiente, las personas de la organización y el cumplimiento de los requisitos deportivos y de seguridad.”**

Los Resultados, son los criterios que indican cuáles han sido los logros de la organización. Este criterio se encuentra dividido en subcriterios (figura 20) que ayudan a comprender cuales han sido los resultados alcanzados por la organización en su funcionamiento.

- Subcriterio1 : Resultados deportivos
- Subcriterio 2: Resultados de seguridad.
- Subcriterio 3: Resultados sociales.
- Subcriterio 4: Resultados clave y de rendimiento.



Figura 20. Criterio 5 del modelo MEXD

En términos generales, todos los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes. Con estos criterios se miden percepciones y se realizan medidas objetivas. Por ello se realiza el esfuerzo de obtener las mediciones con datos numéricos para después presentarlos en forma de gráficas y tablas de manera que se pueda observar su evolución y realizar un análisis fácilmente.

Subcriterio 1. Resultados deportivos: Las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados deportivos que se obtienen como acciones de las actividades deportivas que planifican y gestionan. El Subcriterio analiza los logros deportivos tanto de rendimiento como de resultados finales que los usuarios y deportistas vinculados a la organización a través del uso de instalaciones y materiales deportivos o de la participación en eventos deportivos obtienen.

Se utilizan dos tipos de indicadores:

- Indicadores de percepción del deportista con la obtención de mejoras en sus resultados y su rendimiento deportivo. Existen diversos modos de obtener los datos sobre la percepción del deportista:
 - Evaluaciones subjetivas obtenidas de los contactos directos entre la organización y los deportistas.
 - Encuestas de opinión de clientes (deportistas).
- Mediciones directas del resultado y del rendimiento directo del deportista. Por ejemplo, marcas atléticas, puntuaciones, test de rendimiento, etc.

Subcriterio 2. Resultados de seguridad: Las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados con respecto a la seguridad de las actividades deportivas que gestiona tanto para los deportistas y usuarios como para los espectadores (si los hubiese) y sus propios trabajadores.

Se utilizan dos tipos de indicadores:

- Indicadores de percepción que tienen de la seguridad durante la realización de la práctica deportiva los deportistas, usuarios, espectadores, trabajadores, etc. Existen diversos modos de obtener los datos sobre la percepción del deportista:
 - Evaluaciones subjetivas obtenidas de los contactos directos entre la organización y los diferentes grupos de interés afectados por los procesos y metodologías de seguridad implantados. Pueden ser entrevistas, análisis de quejas y reclamaciones, formación de equipos de proyectos de mejora, etc.)
 - Encuestas de opinión de clientes (deportistas).
- Mediciones directas del resultado de los procesos y actuaciones de seguridad implantadas. En este sentido es muy importante que la organización mida entre otros:
 - Cumplimiento con todos los requisitos legales de seguridad.
 - Número de accidentes y lesiones.
 - Número de quejas relativas a la seguridad.
 - Etc.

Subcriterio 3. Resultados sociales. Las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados con respecto a la sociedad. El criterio mide los logros que la organización ha alcanzado entre los miembros que forman parte del entorno en el que está ubicada. En la mayoría de las organizaciones del ámbito deportivo, los resultados en la sociedad no son objetivos sino una consecuencia lógica de la implantación de la política y estrategia que atiende a las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, incluyendo a los agentes sociales. Todos estos resultados deben establecerse a nivel local, nacional e internacional. En este sentido es muy importante que la organización:

- Cumpla con todos los requisitos legales: medioambiente, marcado CE, legislación laboral y fiscal y pagos a la seguridad social.
- Su actividad repercuta económicamente lo máximo posible en su comunidad, en especial en la creación de puestos de trabajo.
- Trabaje con proveedores del entorno.
- Participe en actividades benéficas.
- Participar en actividades externas de formación.

- Velar por la seguridad y salud de los ciudadanos que puedan verse afectados por los productos y los procesos de la empresa.
- Velar por el cuidado del medioambiente: utilización de sustancias peligrosas y contaminantes; la gestión de los residuos tóxicos; utilización de energía y recursos naturales; minimización del consumo de agua; reciclaje de materiales; contaminación acústica.

El MEXD propone un conjunto de medidas que pueden utilizarse (tabla 17):

Tabla 17.
Indicadores de resultados sociales en el modelo MEXD

Tratamiento de los cambios en los niveles de empleo	
Relaciones con las autoridades en cuestiones como:	<ul style="list-style-type: none"> • Certificaciones. • Permisos y Autorizaciones administrativas. • Licencias de importación/exportación. • Planificación.
Felicitaciones y premios recibidos:	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social.
Medioambientales: contaminación, residuos, consumos, contaminación acústica.	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones de NO₂, CO, SO₂, etc. • Mediciones de pH del agua. • Porcentaje de residuos no reciclados. • Indicadores de toxicidad de los residuos. • Consumos de energía eléctrica • Consumo de gas, fuel o carbón. • Consumo de papel. • Consumo de agua. • Nivel de ruido en decibelios. • Multas por infracciones medioambientales.
Incidencia en la economía.	<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de las exportaciones/importaciones. • Porcentaje de minusválidos contratados. • Evolución del empleo del entorno. • Porcentaje de proveedores locales.

Se deben realizar mediciones tanto de la percepción de los miembros de la sociedad como de mediciones de indicadores de rendimiento.

- **Medidas de percepción.** Estas medidas se refieren a la percepción que tiene la sociedad de la organización, y se obtienen:
 - encuestas.
 - informes.
 - artículos de prensa.
 - reuniones públicas.
 - representantes sociales.
 - autoridades de la Administración

Los resultados de las encuestas deben ser analizados y expresados en forma de indicadores de satisfacción de la sociedad. Estos indicadores deben estar asociados objetivos y deben poder compararse con la propia organización en otros periodos y con empresas excelentes y competidoras.

- **Indicadores de rendimiento.** Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad. En este criterio, la organización debe estudiar los resultados que obtiene en la sociedad siempre que dicho efecto no sea parte de su actividad primaria.

Subcriterio 4. Resultados clave y de rendimiento: Las organizaciones deben definir, medir y analizar 3 tipos de indicadores en este subcriterio que son:



4.1. Resultados en los deportistas y usuarios de actividades deportivas: Las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados que obtienen con respecto los deportistas y sus principales grupos de interés externos. Estos resultados no es algo que una organización deba obtener de modo aislado, sino que debe ser el fruto de la aplicación de políticas y estrategias adecuadas.

Se deben realizar mediciones tanto de la percepción de los deportistas y usuarios como de mediciones de indicadores de rendimiento.

- **Medidas de percepción.** Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los deportistas, usuarios y principales grupos de interés externos de la organización. Existen diversos modos de obtener los datos sobre la percepción de los clientes:
 - Evaluaciones subjetivas obtenidas de los contactos directos entre la organización y los clientes. Pueden ser entrevistas, análisis de quejas y reclamaciones, formación de equipos de proyectos de mejora, etc.)
 - Encuestas de opinión de clientes. La encuesta DEPQUAL desarrollada en el capítulo 4 puede ser una de ellas.

Los resultados de las encuestas deben ser analizados y expresados en forma de indicadores de satisfacción del cliente. Estos indicadores deben estar asociados objetivos y deben poder compararse con la propia organización en otros periodos y con empresas excelentes y competidoras.

- **Indicadores de rendimiento.** Además de las mediciones directas de la satisfacción de sus clientes, la organización debe controlar los parámetros internos de funcionamiento que tienen influencia directa sobre la satisfacción del cliente. Estas medidas son internas a la organización y las utiliza para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de clientes externos. Dentro de este tipo de indicadores deben encontrarse los indicadores relativos a la calidad del producto/servicio y a la eficacia y eficiencia de los procesos.

4.2. Resultados en las personas de la organización: las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados que obtiene con respecto a las personas que las integran. El personal de la organización está integrado por todos los empleados y las demás personas que directa o indirectamente ofrecen un servicio a los clientes. Se incluyen aquí todos los grupos de empleados y voluntarios, algunos de los cuales quizás requieran de una ayuda particular para alcanzar su pleno potencial en el trabajo.

Se deben realizar mediciones tanto de la percepción de los deportistas y usuarios como de mediciones de indicadores de rendimiento.

- **Medidas de percepción.** Los mecanismos más eficaces para obtener estos datos son las encuestas de opinión y las entrevistas directas estructuradas. El inconveniente más importante de estas últimas es que no son anónimas y los empleados se pueden sentir coaccionados por la presencia de un superior. La participación de los trabajadores dependerá de la percepción que tengan de que anteriores encuestas han servido para algo. Por ello, es muy importante que la dirección de la organización tenga en cuenta las opiniones y haga público los resultados de las mismas y los proyectos de mejora que se llevarán a cabo. Una vez analizadas las encuestas, los resultados deben ser agrupados por áreas y definir indicadores para cada una de ellas. Como cualquier indicador, deben estar asociados objetivos y deben poder compararse con la propia organización en otros periodos y con empresas excelentes y competidoras.
- **Indicadores de rendimiento.** Además de las mediciones directas de la percepción del personal, la organización debe controlar sus medidas internas que utiliza para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas que la integran, así como para anticipar sus percepciones. Dentro de este tipo de indicadores deben encontrarse los indicadores relativos a la involucración y participación del personal de la empresa en actividades de mejora, al programa de formación y a la eficacia del departamento de recursos humanos.

4.3. Resultados económicos: Las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados económicos que alcanza con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. Bajo *resultados económicos*, se engloban aquellos que la dirección de la organización considera como logros importantes y medibles para el éxito de la organización a corto y largo plazo. Los Resultados son las mediciones realizadas de la efectividad y eficiencia en la prestación de servicios o en la entrega de productos, y en el logro de objetivos y metas, incluidos los objetivos específicos de carácter político. Estas medidas son tanto de tipo económico como financiero, vinculándose muchas de ellas a la Política y Estrategia (subcriterio 1.2), a los Procesos críticos (subcriterio 1.3) y a los productos y servicios ofrecidos (subcriterio 1.5).

En este subcriterio, la organización debe plantearse qué logros está alcanzando con relación al rendimiento planificado, recogiendo todas las medidas que le darán información acerca del nivel de cumplimiento de sus objetivos de negocio. Se deben realizar mediciones tanto de los resultados económicos clave de rendimiento de la organización como de los indicadores económicos clave de rendimiento

Resultados económicos clave de rendimiento de la organización. Se incluyen aquellos resultados clave de la organización en relación a sus objetivos de negocio planificados. El MEXD propone un conjunto de medidas que pueden utilizarse. Estas medidas son los resultados clave definidos por la organización y acordados en su política y estrategia (tabla 18).

Tabla 18
Indicadores de resultados económicos en el modelo MEXD

Los resultados económicos y financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Datos de carácter general o del mercado (ventas, precio de la acción, dividendos, etc. • Rentabilidad (márgenes brutos, beneficios por acción, beneficios antes de intereses e impuestos, margen de explotación • Información relativa a inversiones y activos (rentabilidad del capital invertido, rentabilidad de los activos netos, rentabilidad del capital empleado, etc.) • Gestión y control del presupuesto (resultados con relación a los de la organización o unidad)
Los resultados no económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de mercado. • Tiempo de lanzamiento de nuevos productos. • Índices de éxito. • Volúmenes. • Rendimiento de los procesos.

Es muy importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Los resultados deben reflejar todas aquellas mediciones relevantes para todos los grupos de interés financiero de la organización (accionistas, entidades de crédito, bancos, etc.)
2. Las mediciones que analice la organización deben estar asociadas a objetivos cuantificables y deben poderse realizar comparaciones con otras divisiones de la misma organización, con otras empresas del sector y con empresas líderes.

Indicadores económicos clave del rendimiento de la organización. Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar y entender sus resultados económicos clave. El MEXD propone un conjunto de medidas que pueden utilizarse son indicadores de tesorería, de depreciación de las instalaciones deportivas, costes de mantenimiento de la instalación, costes de proyectos o costes de calificación crediticias.

5.2.1.3. La autoevaluación en el modelo MEXD

En la actualidad, las organizaciones necesitan encontrar y desarrollar métodos que les permitan mejorar su gestión y sus resultados. Para lo cual, por una parte, deben aumentar la eficiencia en la gestión de los recursos y los procesos internos hasta las mayores cotas posibles y, por otra, atraer y fidelizar a sus clientes. Como paso previo a la definición de un plan de calidad total o de excelencia en la gestión, es imprescindible conocer los resultados de la empresa y su situación actual con relación a ella. La autoevaluación frente a los criterios de un modelo de excelencia resulta ser el medio más completo para conseguirlo.

La autoevaluación es un ejercicio mediante el cual una organización se compara frente a un modelo de referencia (MEXD, Deming, Iberoamericano, Malcolm Baldrige, etc.) identificando cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora en relación con lo que dice el modelo.

La autoevaluación así realizada es un excelente punto de partida para la planificación empresarial: nos ayuda a resaltar los puntos fuertes y las áreas de mejora permitiéndonos determinar los planes de mejora que se constituirán en parte integrante de los planes empresariales a corto, medio y largo plazo.

La integración completa de la autoevaluación y los procesos de planificación puede realizarse como se muestra en el siguiente esquema, donde se observa como la planificación de la unidad es consecuencia directa de la información obtenida en la autoevaluación (figura 21).

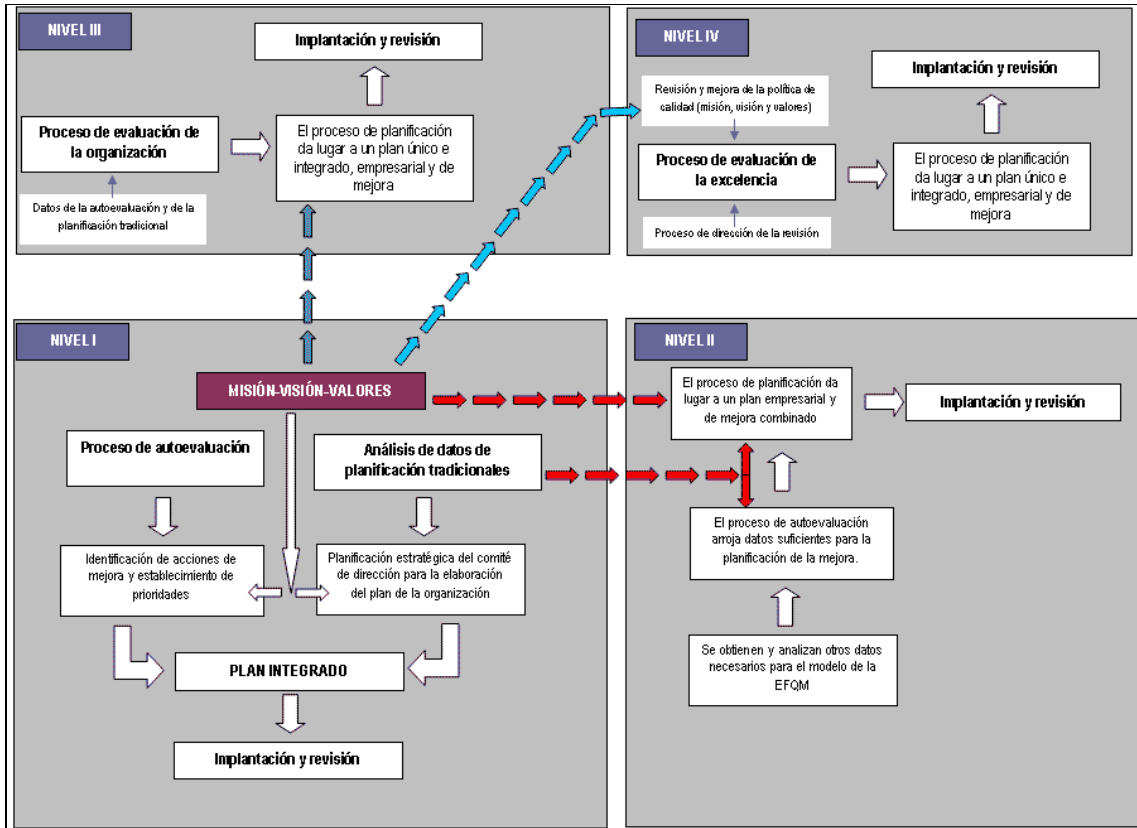


Figura 21 Integración entre la autoevaluación y los procesos de planificación

La metodología propuesta para la evaluación de la Excelencia Deportiva está basada en un conjunto de cuestionarios basados en el modelo MEXD. Se trata de una autoevaluación basada en EVIDENCIAS, con una metodología sencilla y que proporciona a la organización un conjunto de puntos fuertes y áreas de mejora. Se han definido los siguientes cuestionarios de autoevaluación:

1. Cuestionario de autoevaluación: gestión deportiva
2. Cuestionario de autoevaluación: instalación deportiva
3. Cuestionario de autoevaluación: evento deportivo
4. Cuestionario de autoevaluación: material deportivo

5.2.1.3.1. Cuestionario de evaluación de material deportivo

CRITERIO 1. GESTIÓN

Subcriterio 1.1 Gestión del liderazgo

- SC.1.1.1. La organización, a través de sus líderes, ha identificado su misión y su visión, con un ámbito de actuación relacionado con la fabricación de material deportivo. La misión y visión es comunicada y es conocida por todos los grupos de interés (deportistas, federaciones, clubs deportivos, empresas organizadoras de eventos deportivos, etc.)
- SC.1.1.2. Los líderes establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la organización y sus objetivos. Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura.
- SC.1.1.3. Los líderes desarrollan los principios éticos de la organización y actúan como modelo de referencia. Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente. Son referencia para las personas de la organización y generan a todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados. Desarrollan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.
- SC.1.1.4. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento. Evalúan los resultados para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés. Utilizan un conjunto equilibrado de resultados, en especial los deportivos, para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones "causa-efecto".
- SC.1.1.5. Los líderes fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, en especial los del ámbito deportivo, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes. Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente.
- SC.1.1.6. Los líderes se implican con los grupos de interés externos (deportistas, federaciones, clubs deportivos, empresas organizadoras de eventos deportivos, etc.) Saben quiénes son sus grupos de interés externos y desarrollan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a sus distintas necesidades y expectativas. Aseguran transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluido los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas. Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización
- SC.1.1.7. Los líderes se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza. Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas, reconociendo sus esfuerzos oportuna y adecuadamente. Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad. Refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. Han definido las diferentes responsabilidades para implementar y mantener un sistema de gestión eficaz y eficiente, y alcanzar los resultados planificados.
- SC.1.1.8. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz. Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones. Son capaces de mantener una ventaja sostenida, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar. Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la organización y que se introduzcan los cambios importantes para asegurarlo.

Subcriterio 1.2 Planificación estratégica

- SC.1.2.1. Los responsables de la organización crean, desarrollan, revisan y actualizan una estrategia y unas políticas de apoyo claras para hacer realidad su misión y visión. Comunican, implantan y supervisan la estrategia y sus políticas de apoyo. Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento, y establecen objetivos, en especial los del ámbito deportivo, en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones líderes.

- SC.1.2.2. La estrategia definida se basa en comprender el rendimiento y los resultados de la organización, en especial los del ámbito deportivo, y sus capacidades. Los responsables de la organización analizan: los resultados clave importantes para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y sus objetivos estratégicos; la tendencia de su rendimiento operativo, sus competencias clave y resultados finales; las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales; los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la organización.
- SC.1.2.3. La estrategia definida se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés (deportistas, federaciones, clubs deportivos, empresas organizadoras de eventos deportivos, etc.) y del entorno externo, en especial todo el relacionado con el deporte. Los responsables de la organización analizan: las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno deportivo externo incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio; el impacto a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento; las oportunidades y amenazas basándose en la información remitida por los grupos de interés y otras informaciones y análisis externos.
- SC.1.2.4. Los responsables de la organización mantienen una estructura organizativa para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.
- SC.1.2.5. Los responsables de la organización alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución. Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.

Subcriterio 1.3 La gestión por procesos.

- SC.1.3.1. La organización ha implantado un sistema de gestión por procesos que asegura que todas las actividades relevantes (estratégico, operativo y de soporte) se diseñan, se documentan, se desarrollan, y se ejecutan sistemáticamente para dar respuesta a los requisitos de los grupos de interés.
- SC.1.3.2. La organización ha definido un proceso (cuadro de mando) que permita medir los resultados de desempeño de todos los procesos clave (en especial los que tenga influencia en la fabricación del material), así como la metodología para medir de manera periódica la eficacia y eficiencia de dicho proceso.
- SC.1.3.3. La organización ha definido un sistema documental para el control de todos los documentos, registros y normativa, en especial la deportiva. El sistema permite una rápida actualización y disponibilidad de dichos documentos.
- SC.1.3.4. La organización es consciente de la importancia de la mejora continua para la mejora de su competitividad y ha definido un proceso para identificar y gestionar las acciones de mejora en procesos, productos y servicios. Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán. Evalúan el impacto y valoran añadido de las innovaciones y mejoras de los procesos.
- SC.1.3.5. La organización identifica los requisitos legales y reglamentarios aplicables a sus **procesos** y se tienen en cuenta durante el proceso de planificación, evaluando periódicamente el cumplimiento de los mismos.
- SC.1.3.6. La organización utiliza información procedente de estudios del entorno deportivo, de sugerencias innovadoras y creativas, así como de los requisitos, necesidades, expectativas y percepciones de clientes y otros grupos de interés, y se usan como base para definir o mejorar los procesos, implicando a dichos grupos de interés en esa definición o mejora. Se investigan las necesidades latentes de los clientes.
- SC.1.3.7. La organización tiene definidos todos los procesos que establecen las relaciones con los clientes. Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas. Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización. Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.
- SC.1.3.8. La organización tiene definido e implantado mecanismos para el control estadístico de la calidad en la fabricación del material deportivo. Tiene implantados metodologías y herramientas de mejora continua de la calidad del producto.
- SC.1.3.9. La organización tiene definido e implantado mecanismos para la calibración de los equipos de medición utilizados en la fabricación del material deportivo.

- SC.1.3.10. La organización tiene en cuenta en todas las actividades de fabricación del producto deportivo, la evaluación de los riesgos laborales y se han generado planes de prevención.
- SC.1.3.11. La organización tiene definido e implantado mecanismos y/o procedimientos para el seguimiento del producto no conforme y la gestión de las acciones correctivas y preventivas.
- SC.1.3.12. La organización ha definido los canales de comunicación con los clientes y dispone de un proceso sistemático de recogida y evaluación de requisitos, necesidades y expectativas de sus clientes, tanto procedentes de canales formales como informales, y extrae y utiliza toda la información que pueda resultar útil de sus históricos de quejas, reclamaciones, etc.

Subcriterio 1.4 La gestión de las alianzas y los recursos

- SC.1.4.1. La organización realiza una gestión eficiente de sus partners y proveedores, en el especial las que le permiten desarrollar sus actividades relacionadas con la fabricación del material, para obtener un beneficio sostenible. Construye con ellos una relación sostenible basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia. Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones.
- SC.1.4.2. La organización ha definido e implantado una estrategia económico-financiera en el corto, medio y largo plazo, así como los planes y procesos que la desplieguen, alineada con la estrategia global de la organización. Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para utilizar los recursos del modo más eficaz y eficiente. Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles tomando en consideración sus efectos económicos, sociales y ambientales a largo plazo.
- SC.1.4.3. La organización ha definido e implantado una estrategia para gestionar una cartera tecnológica que apoye su estrategia general. Utilizan la tecnología, incluidos los procesos facilitados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización. Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización, y el medio ambiente. Aprovechan la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.
- SC.1.4.4. La organización dispone de los activos (edificios, equipos e instalaciones) importantes para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, en especial los del ámbito deportivo, y el despliegue de su estrategia. La organización gestiona eficientemente los activos (edificios, equipos e instalaciones), teniendo en cuenta su impacto en las personas y en la comunidad, optimizando su rendimiento y ciclo de vida, y garantizando su seguridad. Se dispone de un entorno seguro y saludable.
- SC.1.4.5. La organización optimiza los inventarios, consumos de materias primas y/o energías, y reduce o recicla los residuos. Se evalúan los aspectos medioambientales asociados a la utilización de recursos naturales (agua, energía, etc.).
- SC.1.4.6. La organización ha definido e implantado una estrategia de gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización. Se aseguran de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, permitiéndoles predecir eficazmente el rendimiento futuro de la organización. Proporcionan y controlan un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, al tiempo que garantizan la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento. Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización.

Subcriterio 1.5 El producto o material deportivo

- SC.2.1.1. La organización utiliza información procedente de estudios del entorno deportivo, de sugerencias innovadoras y creativas, así como de los requisitos, necesidades, expectativas y percepciones de clientes y otros grupos de interés y se usan como base para definir o mejorar las características principales del **producto** implicando a dichos grupos de interés en esa definición o mejora. Se investigan las necesidades latentes de los clientes.
- SC.2.1.2. La organización identifica los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto deportivo y se tienen en cuenta durante el proceso de planificación, evaluando periódicamente el cumplimiento de los mismos.
- SC.2.1.3. La organización dispone de procesos eficientes de entrega, prestación y gestión del ciclo de vida del producto deportivo a los clientes actuales y/o potenciales y, en su caso, de comercialización y venta. Ha

implantado un proceso de gestión del ciclo de vida del producto deportivo, que asegura que éstos aportan en cada momento un valor óptimo a los clientes.

- SC.2.1.4. La organización ha implantado un sistema de innovación y mejora continua del producto deportivo que permite optimizar el valor añadido a todos los grupos de interés.
- SC.2.1.5. La organización planifica y controla el diseño del material deportivo que fabrica. Durante las etapas de diseño y desarrollo de las mismas, define los procedimientos de revisión, verificación y validación y sus responsables. Para todas ellas, ha implantado mecanismos de control de su realización conforme al cumplimiento de los requisitos definidos. Del mismo modo evalúa los riesgos y posibles fallos y tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- SC.2.1.6. La organización ha implantado mecanismos de identificación y trazabilidad del producto deportivo.
- SC.2.1.7. La organización ha diseñado mecanismos que aseguran que las características y prestaciones del producto deportivo responden a las necesidades expresadas por los clientes y a los términos que, en su caso, vengan especificados por la normativa o directrices que los regulen.

CRITERIO 2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Subcriterio 2.1 Competencias y formación de los recursos humanos

- SC.2.2.1. La organización ha identificado las competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos, en especial todos los referidos a los procesos de diseño, fabricación y venta del material deportivo. Ha identificado el perfil profesional de cada persona que realiza funciones relacionadas con las actividades deportivas que se gestionan desde la organización. Las personas de la organización tienen las competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos, en especial todos los referidos al ámbito de la gestión deportiva.
- SC.2.2.2. Se ha planificado e implantado planes de formación y desarrollo personal para ayudar a conseguir las habilidades y capacidades necesarias, en caso de que no existiesen.

Subcriterio 2.2 Desempeño de los recursos humanos

- SC.2.2.1. La organización garantiza que el comportamiento de las personas tanto individualmente como en equipo, esté alineado con su misión, visión y objetivos estratégicos, fomentando la asunción de responsabilidades y facilitando la autonomía para desarrollarse profesionalmente y generando una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- SC.2.2.2. Desde la organización se crea una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas. Animan a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la organización. Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran. Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización. La organización fomenta y apoya la implicación de su personal en la revisión y mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos.
- SC.2.2.3. La organización ha establecido y revisado regularmente los objetivos individuales y de equipo, evaluando el rendimiento de las personas y los resultados que han alcanzado y apoyándolas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas y reconociendo sus esfuerzos oportuna y adecuadamente. Utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas.

Subcriterio 2.3 Comunicación interna

- SC.2.3.1. La organización ha identificado las necesidades de comunicación de su personal y ha desarrollado la estrategia de comunicación y sus políticas, planes y canales de comunicación, poniendo a disposición de todos ellos canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejores prácticas.
- SC.2.3.2. La organización comunica una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden la misión, visión, valores y objetivos de la organización. Se aseguran de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización. Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.

Subcriterio 2.4 Reconocimiento a los recursos humanos.

- SC.2.4.1. La organización ha aplicado adecuadamente políticas de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales para fomentar y mantener el nivel de implicación en todo su personal, aplicando adecuadamente las prácticas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral y fomentando una cultura de apoyo y reconocimiento entre individuos y equipos. Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y equipos.
- SC.2.4.2. La organización ha planificado un sistema de seguridad y salud laboral para todo su personal. Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas.

CRITERIO 3. REQUISITOS DEPORTIVOS

Subcriterio 3.1 Instalaciones deportivas

No aplicable

Subcriterio 3.2. Material deportivo

- SC.3.2.1. Se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa deportiva aplicable al producto deportivo, así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a dicho material se encuentra identificada y está accesible.
- SC.3.2.2. Se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que el producto deportivo cumple la normativa deportiva. Todo el material deportivo fabricado cumple la normativa deportiva que le afecta.

Subcriterio 3.3. Eventos deportivos

No aplicable

CRITERIO 4. REQUISITOS DE SEGURIDAD

Subcriterio 4.1 Instalaciones deportivas

No aplicable

Subcriterio 4.2. Material deportivo

- SC.4.2.1. Se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa de seguridad aplicable al material deportivo, así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a dicho material se encuentra identificada y está accesible.
- SC.4.2.2. Se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que el material deportivo cumple la normativa de seguridad. Todo el material deportivo fabricado cumple la normativa de seguridad que le afecta.

Subcriterio 4.3. Eventos deportivos

No aplicable

CRITERIO 5. RESULTADOS

Subcriterio 5.1 Resultados deportivos

- SC.5.1.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los principales resultados deportivos del material deportivo que fabrica. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.
- SC.5.1.2. Los resultados deportivos y los rendimientos del material deportivo muestra una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.2 Resultados relativos a la seguridad

- SC.5.2.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada sus resultados relativos a la seguridad del material deportivo que fabrica. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.
- SC.5.2.2. Los resultados relativos a la seguridad del material deportivo que fabrica muestra una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.3 Resultados de responsabilidad social

- SC.5.3.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada sus resultados de responsabilidad social. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados de responsabilidad social.
- SC.5.3.2. Los resultados de responsabilidad social muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.4 Resultados e indicadores claves

- SC.5.4.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada sus resultados estratégicos clave económico-financieros y no económicos (relacionados con su misión, en especial la referida a la fabricación del material deportivo) que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de su estrategia. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.
- SC.5.4.2. Los resultados estratégicos clave económico-financieros y no económicos muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.
- SC.5.4.3. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada la percepción que tienen sus principales grupos de interés sobre el material deportivo que fabrica. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.
- SC.5.4.4. Los resultados en sus principales grupos de interés muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.
- SC.5.4.5. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus personas que integran la organización y que inciden directamente en su nivel de satisfacción. Dispone de indicadores de rendimiento que pueden servirles para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su personal y para predecir sus percepciones.
- SC.5.4.6. Los resultados en las personas que integran la organización muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

5.2.1.3.2. Cuestionario de evaluación de instalaciones deportivas

CRITERIO 1. GESTIÓN

Subcriterio 1.1 Gestión del liderazgo

- SC.1.1.1. Los responsables que gestionan la instalación deportiva o el complejo deportivo (en adelante ID/CD) han implantado un Sistema de Gestión, es decir, una estructura para la gestión y mejora continua de las políticas, objetivos, procedimientos y procesos de la ID/CD, que le permite dirigir, controlar y evaluar el desempeño en términos de excelencia deportiva y satisfacción de los usuarios en la prestación de los servicios.
- SC.1.1.2. Los responsables han definido un esquema organizativo de la ID/CD que incluye un miembro de la dirección de la organización, que actúa como responsable máximo de la ID/CD. Las responsabilidades y autoridades en la ID/CD están definidas y son comunicadas dentro de toda la organización.
- SC.1.1.3. El responsable de la ID/CD tiene la formación y capacitación necesaria para desempeñar su función como máximo responsable de la ID/CD, en especial la relacionada con la gestión en el ámbito deportivo.
- SC.1.1.4. El responsable de la ID/CD fundamentan las decisiones relativas a la ID/CD en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes que afectan a la ID/CD.
- SC.1.1.5. Se han planificado e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten una eficiente coordinación entre la organización responsable de la ID/CD y los responsables de la ID/CD, así como la coordinación entre distintos departamentos o funciones dentro de la ID/CD y, en especial, para resolver posibles conflictos o disfunciones derivados de las interacciones departamentales.

Subcriterio 1.2 Planificación estratégica

- SC.1.2.1. Los responsables de la ID/CD han definido e implantado mecanismos que permiten definir la estratégica de la ID/CD y sus objetivos, crean y mantienen una planificación de su funcionamiento. Los responsables de la organización comunican, implantan y supervisan dicha estrategia.
- SC.1.2.2. La estrategia definida se basa en comprender los resultados y el rendimiento de la ID/CD y sus capacidades y las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo, en especial todo el relacionado con el deporte.
- SC.1.2.3. Los responsables de la ID/CD han planificado e implantado un procedimiento (cuadro de mando, indicadores: deportivos, seguridad, sociales y económicos) que permite medir el funcionamiento de la ID/CD, de manera que la dirección pueda disponer de la información adecuada sobre la evolución y el nivel de la calidad de los servicios, de los procesos y de las actividades deportivas que en ella se practican.

Subcriterio 1.3 La gestión por procesos

- SC.1.3.1. La organización ha implantado un sistema de gestión por procesos y se han definido los procesos clave para la prestación de servicio y el desarrollo de la actividad deportiva propia de la ID/CD, así como los procesos de apoyo a la misma.
- SC.1.3.2. La organización realiza la planificación, definición, implantación, medición y mejora continua de los procesos, procedimientos o instrucciones de trabajo definidos tanto para garantizar el correcto funcionamiento de la ID/CD como para garantizar el cumplimiento de los requisitos deportivos, de seguridad y legales relativos a la prestación del servicio y al desarrollo de las actividades deportivas propias de la ID/CD.
- SC.1.3.3. La organización ha planificado e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten identificar, elaborar, codificar, archivar, recuperar, proteger y mantener los documentos que genera el sistema de gestión de la ID/CD y la documentación que exige la legislación vigente que le sea de aplicación. Se miden los resultados de dichos mecanismos y/o procedimientos y se introducen mejoras en ellos.
- SC.1.3.4. La organización es consciente de la importancia de la mejora continua para la mejora de su competitividad y ha definido un proceso para identificar y gestionar las acciones de mejora en la ID/CD. Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán. Evalúan el impacto y valora añadido de las innovaciones y mejoras de los procesos.

- SC.1.3.5. La organización identifica los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los procesos vinculados a la ID/CD y se tienen en cuenta durante el proceso de planificación, evaluando periódicamente el cumplimiento de los mismos.
- SC.1.3.6. La organización tiene definidos todos los procesos que establecen las relaciones con los usuarios de la ID/CD. Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas. Determinan y satisfacen los requisitos de los usuarios de la ID/CD. Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.

Subcriterio 1.4 La gestión de las alianzas y los recursos

- SC.1.4.1. La organización realiza una gestión eficiente de los partners y proveedores principales de la ID/CD para obtener un beneficio mutuo y sostenible. Construye con ellos una relación sostenible basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia. Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones.
- SC.1.4.2. La organización ha definido e implantado una estrategia económico-financiera en el corto, medio y largo plazo para la ID/CD. Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para utilizar los recursos asignados a la ID/CD del modo más eficaz y eficiente.
- SC.1.4.3. La organización ha definido e implantado una estrategia para gestionar una cartera tecnológica para la ID/CD. Utilizan la tecnología, incluidos los procesos facilitados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades deportivas que se desarrollan en la ID/CD. Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades de la ID/CD, y el medio ambiente. Aprovechan la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.
- SC.1.4.4. La organización gestiona eficientemente la ID/CD, teniendo en cuenta su impacto en las personas de la organización y en los usuarios, optimizando su rendimiento y ciclo de vida.
- SC.1.4.5. La organización optimiza los inventarios asignados a la ID/CD, consumos de materias primas y/o energías, y reduce o recicla los residuos. Se evalúan los aspectos medioambientales asociados a la utilización de recursos naturales (agua, energía, etc.).
- SC.1.4.6. La organización ha definido e implantado una estrategia de gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la ID/CD.
- SC.1.4.7. La organización ha planificado e implantado las prácticas ambientales necesarias dentro del sistema de gestión de la ID/CD y éstas forman parte de sus objetivos estratégicos.
- SC.1.4.8. La organización ha planificado e implantado acciones tendentes a mejorar la eficiencia energética, la reducción de consumos y la gestión y reducción de la contaminación y éstas forman parte de los objetivos estratégicos de la ID/CD.
- SC.1.4.9. La organización ha planificado e implantado las prácticas de accesibilidad universal necesarias dentro del sistema de gestión de la ID/CD y éstas forman parte de sus objetivos estratégicos.

Subcriterio 1.5 Los productos y servicios del ámbito del deporte

- SC.1.5.1. La organización utiliza información procedente de estudios del entorno deportivo, de sugerencias innovadoras y creativas, así como de los requisitos, necesidades, expectativas y percepciones de deportistas y otros grupos de interés, y se usan como base para definir o mejorar los nuevos **servicios y productos** que han de prestarse en la ID/CD, implicando a dichos grupos de interés en esa definición o mejora. Se investigan las necesidades latentes de los deportistas y usuarios de la ID/CD. La organización dispone de todos los productos y servicios deportivos que satisfacen las necesidades y expectativas de los grupos de interés (deportistas, usuarios, trabajadores, clubs deportivos, federaciones, etc.)
- SC.1.5.2. La organización identifica los requisitos legales y reglamentarios aplicables a sus servicios, productos y sus actividades deportivas que se desarrollan en la ID/CD y se tienen en cuenta durante el proceso de planificación, evaluando periódicamente el cumplimiento de los mismos.
- SC.1.5.3. La organización dispone de procesos eficientes de prestación y gestión del ciclo de vida de los servicios que se ofrecen en la ID/CD a los deportistas y usuarios actuales y/o potenciales. Ha implantado un proceso de gestión del ciclo de vida de los servicios y productos y que asegura que éstos aportan en cada momento un valor óptimo a los clientes.
- SC.1.5.4. La organización ha implantado un sistema de innovación y mejora continua de sus productos y servicios de la ID/CD que permite optimizar el valor añadido a los deportistas y a todos los grupos de interés.

- SC.1.5.5. La organización planifica y controla el diseño y desarrollo de todas las actividades deportivas que se desarrollan en la ID/CD. La organización, para todas ellas, ha implantado mecanismos de control de su realización conforme al cumplimiento de los requisitos definidos. Para todas las actividades deportivas que se desarrollan en la ID/CD, evalúa, en las etapas de diseño de las mismas, los riesgos y posibles fallos y tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- SC.1.5.6. La organización, para todas las actividades deportivas que se desarrollan en la ID/CD, ha implantado mecanismos de identificación y trazabilidad.
- SC.1.5.7. La organización ha diseñado mecanismos que aseguran que las características y prestaciones de los servicios que se desarrollan en la ID/CD respondan a las necesidades expresadas por los clientes y a los términos que, en su caso, vengan especificados por la normativa o directrices que los regulen.
- SC.1.5.8. La organización tiene en cuenta en todas las actividades que se desarrollan en la ID/CD la evaluación de los riesgos laborales y se han generado planes de prevención.
- SC.1.5.9. La organización ha definido, para la ID/CD, los canales de comunicación con los clientes y dispone de un proceso sistemático de recogida y evaluación de requisitos, necesidades y expectativas, quejas y reclamaciones de sus clientes, tanto procedentes de canales formales como informales, y extrae y utiliza toda la información que pueda resultar útil de sus históricos de quejas, reclamaciones, etc.
- SC.1.5.10. La organización ha definido, para la ID/CD, mecanismos de gestión del producto no conforme y procedimientos de gestión de acciones correctivas y preventivas.

CRITERIO 2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Subcriterio 2.1 Competencias y formación de los recursos humanos

- SC.2.1.1. Se ha planificado una estructura de puestos de trabajo (organigrama) adecuada a las necesidades derivadas de la prestación de los servicios que se realizan en la ID/CD y a las actividades deportivas que en ella se practican.
- SC.2.1.2. La organización ha identificado las competencias necesarias para todo el personal con responsabilidades en la ID/CD. Ha identificado el perfil profesional de cada persona que realiza funciones relacionadas con las actividades deportivas que se realizan en la ID/CD. Las personas con responsabilidades en la ID/CD tienen las competencias necesarias.
- SC.2.1.3. Se ha planificado e implantado planes de formación y desarrollo para las personas con responsabilidades en la ID/CD y ayudar a conseguir las habilidades y capacidades necesarias, en caso de que nos existiesen.
- SC.2.1.4. El personal de la ID/CD ha recibido formación sobre las actividades deportivas que se practican en la ID/CD, sobre atención al usuario, conocen y utilizan fórmulas de cortesía, así como pautas básicas de atención al usuario con discapacidades y otras necesidades especiales.

Subcriterio 2.2 Desempeño de los recursos humanos

- SC.2.2.1. La organización ha alineado los planes de gestión de las personas con responsabilidades en la ID/CD con su estrategia y estructura general.
- SC.2.2.2. La organización fomenta para las personas con responsabilidades en la ID/CD la asunción de responsabilidades y facilita la autonomía para desarrollarse profesionalmente y generando una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, mejora continua y responsabilidad ante los resultados obtenidos.
- SC.2.2.3. La organización ha planificado la definición y asignación de las responsabilidades y autoridades del personal de la ID/CD, estableciendo objetivos individuales y de equipo. La organización ha establecido y revisado regularmente los objetivos individuales y de equipo, evaluando el rendimiento de las personas con responsabilidades en la ID/CD y los resultados que han alcanzado y apoyándolas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas y reconociendo sus esfuerzos oportuna y adecuadamente.
- SC.2.2.4. Desde la organización se crea una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas con responsabilidades en la ID/CD. Las animan a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la ID/CD. Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran. Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos relacionados con la ID/CD.

Subcriterio 2.3 Comunicación interna

- SC.2.3.1. La organización ha identificado las necesidades de comunicación de su personas con responsabilidades en la ID/CD y ha desarrollado la estrategia de comunicación y sus políticas, planes y canales de comunicación, poniendo a disposición de todos ellos canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejores prácticas.
- SC.2.3.2. La organización comunica una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas con responsabilidades en la ID/CD comprenden la misión, visión, valores y objetivos de la ID/CD. Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.
- SC.2.3.3. La organización ha planificado e implantado los mecanismos y/o procedimientos que permiten asegurar el funcionamiento ágil y eficiente de los procesos de comunicación interna (tanto ascendente como descendente y horizontal), asegurándose de que todas las personas implicadas en el funcionamiento de la ID/CD reciben puntual información sobre el resultado de los servicios.

Subcriterio 2.4 Reconocimiento a los recursos humanos

- SC.2.4.1. La organización ha planificado un sistema de seguridad y salud laboral para todo su personal. Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas.
- SC.2.4.2. La organización ha aplicado adecuadamente políticas de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales para fomentar y mantener el nivel de implicación en todo su personas con responsabilidades en la ID/CD, aplicando adecuadamente las prácticas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral y fomentando una cultura de apoyo y reconocimiento entre individuos y equipos. Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y equipos.
- SC.2.4.3. La organización ha definido e implantado los mecanismos y/o procedimientos que permiten que el personal de la ID/CD participe en la mejora continua de la misma (grupos de mejora, círculos de calidad, etc.). Existe un sistema de quejas y sugerencias a disposición del personal de la ID/CD. Se planifica la implantación de un sistemas de medición de la satisfacción del personal y su utiliza la información obtenida para la mejora de la política de RRHH de la ID/CD.
- SC.2.4.4. La organización ha definido e implantado los mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que el ambiente de trabajo en la ID/CD tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar los resultados en la ID/CD.

CRITERIO 3. REQUISITOS DEPORTIVOS

Subcriterio 3.1 Instalaciones deportivas

- SC.3.1.1. Existen las instalaciones e infraestructuras necesarias para que se pueda desarrollar convenientemente las actividades de deportivas que en la ID/CD se practican, así como para que se pueda prestar los servicios planificados de manera satisfactoria. El conjunto de instalaciones deportivas satisfacen las necesidades y expectativas de los deportistas y los principales grupos de interés.
- SC.3.1.2. Para la ID/CD se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa deportiva aplicable a la ID/CD (atendiendo a las particularidades nacionales, autonómicas y locales), así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a la ID/CD se encuentra identificada y está accesible.
- SC.3.1.3. Para la ID/CD se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dichas instalaciones cumplen la normativa deportiva aplicable. Todas las instalaciones deportivas cumplen la normativa deportiva que les afectan.

Subcriterio 3.2. Material deportivo

- SC.3.2.1. En el caso que en la ID/CD se utilice material deportivo, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa deportiva aplicable a dicho material , así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a dicho material se encuentra identificada y está accesible.
- SC.3.2.2. En el caso que en la ID/CD se utilice material deportivo, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dicho material cumplen la normativa deportiva. Todo el material deportivo cumple la normativa deportiva que le afecta.

Subcriterio 3.3. Eventos deportivos

- SC.3.3.1. En el caso que en la organización responsable de la ID/CD realice eventos deportivos en ella, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa deportiva aplicable a dichos eventos, así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a dichos eventos se encuentra identificada y está accesible.
- SC.3.3.2. En el caso que en la organización responsable de la ID/CD realice eventos deportivos en ella, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dichos eventos cumplen la normativa deportiva. Todos los eventos que organiza cumplen la normativa deportiva que les afectan.

CRITERIO 4. REQUISITOS DE SEGURIDAD

Subcriterio 4.1 Instalaciones deportivas

- SC.4.1.1. Para la ID/CD se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa de seguridad aplicable a la instalación (atendiendo a las particularidades nacionales, autonómicas y locales), así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a la instalación se encuentra identificada y está accesible.
- SC.4.1.2. Para la ID/CD se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que todas las instalaciones y las infraestructuras funcionan correctamente, se encuentran perfectamente conservadas y limpias para la realización de las actividades deportivas que en ellas se desarrollan. Todas las instalaciones y las infraestructuras que integran la ID/CD son seguras, y disponen de las instrucciones de uso (cuando su funcionamiento no es obvio).
- SC.4.1.3. Para la ID/CD se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dichas instalaciones cumplen la normativa de seguridad aplicable. Se han planificado e implantado las medidas necesarias para ofrecer el máximo nivel de seguridad al personal de la ID/CD y a sus usuarios durante la práctica de las actividades deportivas propias de la ID/CD y la prestación de los servicios planificados.
- SC.4.1.4. Las medidas de seguridad definidas para la ID/CD incluyen la prevención de riesgos y accidentes, la seguridad de personas y bienes, la seguridad de edificaciones e instalaciones, la protección contra incendios y la gestión de emergencias. Está definido el plan de seguridad de la ID/CD e incluye un análisis de riesgos y el plan de prevención. Las infraestructuras, instalaciones y equipos deportivos que integran la ID/CD no presenta riesgos para la seguridad de los usuarios y empleados.
- SC.4.1.5. Para la ID/CD se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que dichas instalaciones se someten a todas las inspecciones establecidas, según la legislación vigente. Todas las instalaciones deportivas sujetas a inspecciones, según legislación y reglamentación vigente, han sido sometidas a las mismas.
- SC.4.1.6. Para la ID/CD se ha realizado una planificación de las condiciones ambientales (climatización, calefacción, ruido, olores, etc.) y las de seguridad de las mismas más adecuadas para los servicios que se prestan y a las actividades deportivas que se practican. Se revisa dicha planificación, midiendo los resultados obtenidos e introduciendo mejoras en ellas.
- SC.4.1.7. Para la ID/CD, todas las zonas diferenciadas en las mismas se encuentran correctamente señalizadas, existe una planificación de la información que es necesaria para el usuario y se facilita la accesibilidad de los usuarios a todas ellas.
- SC.4.1.8. Para la ID/CD, los equipos de seguridad están señalizados, son accesibles, y funcionan correctamente. Las vías de evacuación y salida de emergencia están señalizadas y operativas. El alumbrado, tanto interior como exterior es suficiente, y los elementos que lo constituyen (enchufes, cajas, tomas, etc.) no presentan desperfectos y son seguros
- SC.4.1.9. Para la ID/CD se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que se realizan todas las actuaciones de mantenimiento preventivo y correctivo necesarias para el perfecto funcionamiento y la prestación adecuada de los servicios en dichas instalaciones. Está implantado y se realiza un seguimiento periódico del plan de mantenimiento correctivo que incluye al menos las operaciones de subsanación de averías detectadas tanto en las revisiones como por el personal de la ID/CD y por los propios usuarios. Está implantado y se realiza un seguimiento periódico del plan de mantenimiento preventivo. El personal de mantenimiento recibe la formación requerida por

la legislación vigente. El responsable de mantenimiento analiza de manera planificada la información recogida sobre las operaciones de mantenimiento realizadas y si procede, rediseñar el mantenimiento preventivo o proponer a la dirección acciones para reducir la aparición de averías.

- SC.4.1.10. Con respecto a las cimentaciones y estructuras se han planificado y realizado inspecciones periódicas de los elementos estructurales para garantizar su conservación y mantenimiento. En ellas no existen deformaciones ni corrosión. No existen fallos en el funcionamiento de la carpintería (puede ser un indicio de deformación excesiva de la estructura); Flecha (curvatura) excesiva en vigas y pando (curvatura) en pilares; fisuras y aumento de tamaño progresivo; Recubrimiento de pilares de hormigón desconchado y armaduras vistas; Oxidación excesiva de pilares metálicos.
- SC.4.1.11. Con respecto a las fachadas se han planificado y realizado inspecciones periódicas para evitar patologías que pueden influir en la seguridad de los usuarios. No se identifican fallos o deterioro de los anclajes y elementos de fijación; Piezas fracturadas; Fallo o deterioro de los anclajes (antenas, instalaciones, aleros, etc.); Fijación de los vidrios en mal estado; Ausencia de pintura o dibujo a la altura de los ojos en puertas para visualizar el vidrio.
- SC.4.1.12. Con respecto a las particiones, elementos que sirven para compartimentar espacios dentro de un edificio (tabiques, falsos techos y pavimentos), se han planificado y realizado inspecciones periódicas. No se identifican fallos o deterioro de los anclajes y elementos de fijación; Aparición de charcos en el pavimento; Aparición de grietas o abombamientos.
- SC.4.1.13. Con respecto a las cubiertas se han planificado y realizado inspecciones periódicas. No se identifica obstrucción de sumideros produciendo estancamiento de agua; Piezas de cubrición rotas o mal ancladas; Repartición de grava en cubiertas no homogénea.
- SC.4.1.14. Con respecto a la instalación eléctrica se han planificado y realizado inspecciones periódicas. Los responsables de la ID/CD han definido e implantado los procedimientos para asegurar que se reduce al mínimo la probabilidad de ocurrencia de accidentes que pongan en riesgo la vida y la salud de los usuarios, reduciendo la posibilidad de fallos en los equipos eléctricos. No se identifican fallos en el funcionamiento de las lámparas; Anclaje de las luminarias en mal estado; El interruptor diferencial no desconecta la instalación eléctrica; Desprotección de las partes activas de la instalación (enchufes, interruptores, etc.); Desprotección de los conductos de la instalación eléctrica; Conductos próximos a zonas húmedas o con indicios de corrosión.
- SC.4.1.15. Con respecto a la climatización y al agua caliente sanitaria se han planificado y realizado inspecciones periódicas. No se identifican fallos en el sistema de anclaje de los conductos de aire y rejillas; Falta de recomendaciones de seguridad en salas de máquinas; Condensaciones por ventilación escasa de la estancia; Anclajes de los conductos de agua en mal estado; Aislamiento en mal estado; Falta de aislamiento en conductos vistos; Corrosión de los conductos y posibilidad de rotura de los mismos.
- SC.4.1.16. Los dispositivos de emergencia y evacuación se encuentran en el lugar correcto y funcionan correctamente. No se identifica una posición y visibilidad incorrecta en placas de "dirección de la evacuación" y placas de "salida"; fallo en funcionamiento o colocación de las luminarias de emergencia o visibilidad incorrecta o suciedad; puertas antipánico encadenadas por temas de vandalismo o fallo en el accionamiento; colocación y visibilidad incorrectas de los extintores y de las bocas de incendios; fallos en los sistemas automáticos o manuales de detección y alarma de incendios.
- SC.4.1.17. Con respecto a las pistas deportivas se han planificado y realizado inspecciones periódicas. No se identifica obstáculos en el terreno de juego; fisuras en el pavimento, desconchados, abombamientos o discontinuidades superiores a 6mm; Pavimento húmedo o con charcos cuando se produzcan precipitaciones o fugas de agua; Falta de estabilidad en la portería; Bordes, aristas o ganchos en la portería susceptibles de causar daños; Falta de estabilidad en la canasta; Bordes, aristas o ganchos en la canasta susceptibles de causar daños; Falta de estabilidad del tablero y del aro de la canasta; Acolchado de la canasta en mal estado; En los equipos de postes y redes falta de estabilidad de los equipos debido a anclajes mal colocados o deteriorados, bordes, aristas o ganchos susceptibles de causar daños, mecanismos de tensado en mal estado y protecciones de los postes en mal estado; en las pantallas de división anclaje o sujeciones en mal estado y anomalías en la estructura; en las redes de protección anclaje o sujeciones de las redes en mal estado y anomalías en la estructura; mala ubicación de los equipos fuera de uso.
- SC.4.1.18. Con respecto a las piscinas se han planificado y realizado inspecciones periódicas. No se identifica en el pavimento acumulación de agua por obstrucción de rejillas de desagüe y humedad excesiva; Rejillas en mal estado o no alineadas con el pavimento; Acumulación de agua por falta de planimetría en el pavimento; en las escaleras y barandillas anclajes mal colocados o deteriorados, presencia de bordes aristas o partes salientes, presencia de huecos que puedan producir atrapamientos y presencia de

elementos oxidados; Huecos entre líneas de calle por rotura de elementos de las mismas y quedar huecos entre ellos; Fallo en el funcionamiento del dispositivo de tensión de la línea de calle; Mala ubicación del equipamiento fuera de uso y falta de estabilidad del equipamiento; en las placas de giro y las plataformas de salida anclajes mal colocados o deteriorados.

- SC.4.1.19. Con respecto a los espacios de fitness se han planificado y realizado inspecciones periódicas. No se identifica en las máquinas falta de estabilidad, bordes o aristas susceptibles de causar lesiones o atrapamientos, anomalía en el sistema de sujeción o desplazamiento de la carga, ausencia o deterioro de cartel explicativo del funcionamiento de la máquina y de recomendaciones de uso y distancia inadecuada entre máquinas según criterios de fabricante; Cuando se produzcan precipitaciones o fugas de agua, pavimento húmedo o con charcos; Fisuras, desconchados o discontinuidades superiores a 6mm en el pavimento; Mala ubicación de los equipos fuera de uso.
- SC.4.1.20. Con respecto a espacios de tratamientos corporales y spa se han planificado y realizado inspecciones periódicas. No se identifica en el pavimento acumulación de agua por obstrucción de rejillas de desagüe y humedad excesiva, rejillas en mal estado o no alineadas con el pavimento y acumulación de agua por falta de planimetría en el pavimento; en las escalas, escaleras y barandillas anclajes mal colocados o deteriorados, presencia de bordes aristas o partes salientes, de huecos que puedan producir atrapamientos y elementos oxidados.
- SC.4.1.21. Con respecto a los vestuarios y aseos se han planificado y realizado inspecciones periódicas. No se identifica en el pavimento obstrucción de las rejillas de desagüe, mala colocación o rotura de rejillas, rotura conductos de agua y fisuras, desconchados o discontinuidades superiores a 6mm; Anclajes en mal estado o mal fijados en la grifería, Temperatura del agua excesiva (debe estar entre 29°C y 38°C); Fallo de funcionamiento de luminarias o reducción de intensidad y fallo anclaje luminarias; secadores mal anclados y en funcionamiento deficiente; partes activas de la instalación están al descubierto; Conductores eléctricos desprotegidos, con indicios de corrosión, mal anclados, próximos a zonas húmedas...; Posición y visibilidad incorrecta en placas de “dirección de la evacuación” y placas de “salida; fallo en funcionamiento o colocación de las luminarias de emergencia; Puertas antipánico encadenadas por temas de vandalismo o fallo en el accionamiento; colocación y visibilidad incorrectas de los extintores; Falta de agarre en piezas cerámicas y grietas o juntas abiertas en los revestimientos; Anclajes de los bancos y perchas mal colocados o deteriorados.
- SC.4.1.22. Con respecto a las gradas se han planificado y realizado inspecciones periódicas. No se identifica falta de anclaje en elementos de protección o rotura o deterioro de elementos de protección en diferencia de nivel superior a 55cm; Presencia de elementos salientes o fracturas en el asiento, con perforaciones susceptibles de causar atrapamientos y anclajes en mal estado; colocación y visibilidad incorrectas de extintores; Puertas antipánico encadenadas por temas de vandalismo o fallo en el accionamiento; fallo en funcionamiento o colocación de las luminarias; Posición y visibilidad incorrecta en placas de “dirección de la evacuación” y placas de “salida”.
- SC.4.1.23. Con respecto a los almacenes de material deportivo y material de mantenimiento de la ID/CD se han planificado y realizado inspecciones periódicas. No se identifica ausencia de carteles o carteles mal colocados; ausencia de carteles de recomendaciones en el manejo de cargas; falta de orden y limpieza; productos de limpieza en mal estado; falta de control de productos químicos; falta de material frente a emergencias (lavaojos, absorbentes para fugas o máscaras para emergencias).
- SC.4.1.24. Con respecto a la recepción de la ID/CD no se identifica fisuras, desconchados o discontinuidades superiores a 6mm en el pavimento; Cuando se produzcan precipitaciones, pavimento húmedo o con charcos; Roturas o elementos sueltos en el mobiliario.
- SC.4.1.25. Con respecto a las circulaciones en la ID/CD no se identifica posición y visibilidad incorrecta en placas de “dirección de la evacuación” y placas de “salida; fallo en funcionamiento o colocación. De las luminarias de emergencia y posición o visibilidad incorrecta; Puertas antipánico encadenadas por temas de vandalismo o fallo en el accionamiento; colocación y visibilidad incorrectas de los extintores; zonas de tránsito obstaculizadas; falta de anclaje en elementos de protección y carencia o deterioro de elementos de protección en diferencia de nivel superior a 55cm; en el pavimento fisuras, desconchados o discontinuidades superiores a 6mm y cuando se produzcan precipitaciones, pavimento húmedo o con charcos.

Subcriterio 4.2. Material deportivo

- SC.4.2.1. En el caso que en la ID/CD se utilice material deportivo, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa de seguridad aplicable a dicho material, así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a dicho material se encuentra identificada y está accesible.

- SC.4.2.2. En el caso que en la ID/CD se utilice material deportivo, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dicho material cumplen la normativa de seguridad. Todo el material deportivo cumple la normativa de seguridad que le afecta.
- SC.4.2.3. En el caso que en la ID/CD se utilice material deportivo, existe una planificación de la gestión eficaz y eficiente de los stocks para asegurar el correcto mantenimiento del material deportivo.
- SC.4.2.4. En el caso que en la ID/CD se utilice material deportivo, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que todo el material deportivo funcionan correctamente, se encuentra perfectamente calibrado, conservado y limpio para la realización de las actividades deportivas correspondientes. Todos los equipos deportivos que integran la ID/CD funcionan correctamente, son seguros, y disponen de las instrucciones de uso (cuando su funcionamiento no es obvio).
- SC.4.2.5. Existe una planificación de la gestión eficaz y eficiente de los stocks del equipamiento deportivo para asegurar el correcto funcionamiento de la ID/CD.

Subcriterio 4.3. Eventos deportivos

- SC.4.3.1. En el caso que en la organización responsable de la ID/CD realice eventos deportivos en ella, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa de seguridad aplicable a dichos eventos, así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable se encuentra identificada y está accesible.
- SC.4.3.2. En el caso que en la organización responsable de la ID/CD realice eventos deportivos en ella, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dichos eventos cumplen la normativa de seguridad. Todos los eventos que organiza cumplen la normativa deportiva que les afectan.

CRITERIO 5. RESULTADOS

Subcriterio 5.1 Resultados deportivos

- SC.5.1.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los resultados deportivos de las actividades que se realizan en la ID/CD. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.
- SC.5.1.2. Los rendimientos y resultados deportivos de las actividades que organizan en la ID/CD muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras ID/CD líderes en el ámbito deportivo, obteniendo rendimientos y resultados óptimos. Los responsables de la ID/CD comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.2 Resultados relativos a la seguridad

- SC.5.2.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los resultados relativos a la seguridad de las actividades deportivas que se realizan en la ID/CD. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.
- SC.5.2.2. Los rendimientos y resultados relativos a la seguridad de las actividades deportivas que se realizan en la ID/CD muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras ID/CD líderes en el ámbito deportivo, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la ID/CD comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.3 Resultados de responsabilidad social

- SC.5.3.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los resultados de responsabilidad social que genera la ID/CD. Dispone de indicadores clave y los rendimientos que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados de responsabilidad social.
- SC.5.3.2. Los rendimientos y resultados de responsabilidad social de la ID/CD muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras ID/CD líderes en el ámbito deportivo, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la ID/CD comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.4 Resultados e indicadores claves

- SC.5.4.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los resultados estratégicos clave económico-financieros y no económicos de la ID/CD, que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de su estrategia. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.
- SC.5.4.2. Los rendimientos y resultados estratégicos clave económico-financieros y no económicos de la ID/CD muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras ID/CD líderes en el ámbito deportivo, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la ID/CD comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.
- SC.5.4.3. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus personas con responsabilidades en la ID/CD y que inciden directamente en su nivel de satisfacción. Dispone de indicadores de rendimiento que pueden servirles para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su personal y para predecir sus percepciones.
- SC.5.4.4. Los rendimientos y resultados en las personas con responsabilidades en la ID/CD muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras ID/CD líderes en el ámbito deportivo, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.
- SC.5.4.5. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada la percepción que tienen sus principales grupos de interés sobre la gestión de la ID/CD y de las actividades deportivas que en ellas se organizan. Dispone de indicadores clave que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.
- SC.5.4.6. Los rendimientos y resultados en sus principales grupos de interés muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras ID/CD líderes en el ámbito deportivo, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

5.2.1.3.3. Cuestionario de evaluación de la gestión deportiva

CRITERIO 1. GESTIÓN

Subcriterio 1.1 Gestión del liderazgo

- SC.1.1.1. La organización, a través de sus líderes, ha identificado su misión y su visión, con un ámbito de actuación relacionado con la gestión deportiva, la gestión de eventos deportivos e instalaciones deportivas o la fabricación de material deportivo. La misión y visión es comunicada y es conocida por todos los grupos de interés (deportistas, espectadores, socios y aficionados, asociaciones deportivas, federaciones, clubs deportivos, etc.)
- SC.1.1.2. Los líderes establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad el objeto fundamental de la organización y sus objetivos. Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la visión, valores, principios éticos y cultura.
- SC.1.1.3. Los líderes desarrollan los principios éticos de la organización y actúan como modelo de referencia. Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente. Son referencia para las personas de la organización y generan a todos los niveles una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados. Desarrollan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.
- SC.1.1.4. Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento. Evalúan los resultados para mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a los grupos de interés. Utilizan un conjunto equilibrado de resultados, en especial los deportivos, para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los grupos de interés clave un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones "causa-efecto".
- SC.1.1.5. Los líderes fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, en especial los del ámbito deportivo, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes. Son transparentes, responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en su conjunto, y respaldan activamente el deseo de superar los niveles de la normativa vigente.
- SC.1.1.6. Los líderes se implican con los grupos de interés externos (deportistas, espectadores, socios y aficionados, asociaciones deportivas, federaciones, clubs deportivos, etc.) Saben quiénes son sus grupos de interés externos y desarrollan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a sus distintas necesidades y expectativas. Aseguran transparencia en la información a los grupos de interés clave, incluido los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas. Fomentan una cultura que apoya la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- SC.1.1.7. Los líderes se aseguran de que sus colaboradores son capaces de contribuir al éxito continuado, tanto propio como de la organización, alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera alianza. Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas, reconociendo sus esfuerzos oportuna y adecuadamente. Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad. Refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. Han definido las diferentes responsabilidades para implementar y mantener un sistema de gestión eficaz y eficiente, y alcanzar los resultados planificados.
- SC.1.1.8. Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz. Demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basándose en la información disponible, su experiencia previa y el análisis del impacto de sus decisiones. Son capaces de mantener una ventaja sostenida, aprendiendo rápidamente y respondiendo con prontitud con nuevos modos de trabajar. Implican a todos los grupos de interés relevantes y se esfuerzan por lograr su compromiso, buscando que contribuyan al éxito sostenido de la organización y que se introduzcan los cambios importantes para asegurarlo.

Subcriterio 1.2 Planificación estratégica

- SC.1.2.1. Los responsables de la organización crean, desarrollan, revisan y actualizan una estrategia y unas políticas de apoyo claras para hacer realidad su misión y visión. Comunican, implantan y supervisan la estrategia y sus políticas de apoyo. Definen los resultados finales requeridos y sus indicadores de rendimiento, y establecen objetivos, en especial los del ámbito deportivo, en función de su misión y visión y de la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones líderes.
- SC.1.2.2. La estrategia definida se basa en comprender el rendimiento y los resultados de la organización, en especial los del ámbito deportivo, y sus capacidades. Los responsables de la organización analizan: los resultados clave importantes para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y sus objetivos estratégicos; la tendencia de su rendimiento operativo, sus competencias clave y resultados finales; las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales; los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento de la organización.
- SC.1.2.3. La estrategia definida se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés (deportistas, espectadores, socios y aficionados, asociaciones deportivas, federaciones, clubs deportivos, trabajadores, etc.) y del entorno externo, en especial todo el relacionado con el deporte. Los responsables de la organización analizan: las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno deportivo externo incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio; el impacto a largo y corto plazo de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento; las oportunidades y amenazas basándose en la información remitida por los grupos de interés y otras informaciones y análisis externos.
- SC.1.2.4. Los responsables de la organización mantienen una estructura organizativa para hacer realidad la estrategia de manera que añada valor real para sus grupos de interés, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia y eficacia.
- SC.1.2.5. Los responsables de la organización alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución. Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.

Subcriterio 1.3 La gestión por procesos

- SC.1.3.1. La organización ha implantado un sistema de gestión por procesos que asegura que todas las actividades relevantes, en especial las de ámbito deportivo y a todos los niveles (estratégico, operativo y de soporte) se diseñan, se documentan, se desarrollan, y se ejecutan sistemáticamente para dar respuesta a los requisitos de los grupos de interés.
- SC.1.3.2. La organización ha definido un proceso (cuadro de mando) que permita medir los resultados de desempeño de todos los procesos clave (en especial los que tenga influencia en la gestión deportiva), así como la metodología para medir de manera periódica la eficacia y eficiencia de dicho proceso.
- SC.1.3.3. La organización ha definido un sistema documental para el control de todos los documentos, registros y normativa, en especial la deportiva. El sistema permite una rápida actualización y disponibilidad de dichos documentos.
- SC.1.3.4. La organización es consciente de la importancia de la mejora continua para la mejora de su competitividad y ha definido un proceso para identificar y gestionar las acciones de mejora en procesos, productos y servicios. Hacen realidad las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán. Evalúan el impacto y valora añadido de las innovaciones y mejoras de los procesos.
- SC.1.3.5. La organización identifica los requisitos legales y reglamentarios aplicables a sus procesos y se tienen en cuenta durante el proceso de planificación, evaluando periódicamente el cumplimiento de los mismos.
- SC.1.3.6. La organización utiliza información procedente de estudios del entorno deportivo, de sugerencias innovadoras y creativas, así como de los requisitos, necesidades, expectativas y percepciones de clientes y otros grupos de interés, y se usan como base para definir o mejorar los procesos, implicando a dichos grupos de interés en esa definición o mejora. Se investigan las necesidades latentes de los clientes.
- SC.1.3.7. La organización tiene definidos todos los procesos que establecen las relaciones con los clientes. Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas. Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización. Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.

Subcriterio 1.4 La gestión de las alianzas y los recursos

- SC.1.4.1. La organización realiza una gestión eficiente de sus partners y proveedores, en el especial las que le permiten desarrollar sus actividades relacionadas con la gestión deportiva, para obtener un beneficio sostenible. Construye con ellos una relación sostenible basada en la confianza y el respeto mutuos y en la transparencia. Desarrollan alianzas que permiten sistemáticamente aportar cada vez más valor a sus grupos de interés, gestionando las competencias, sinergias y los procesos sin interrupciones.
- SC.1.4.2. La organización ha definido e implantado una estrategia económico-financiera en el corto, medio y largo plazo, así como los planes y procesos que la desplieguen, alineada con la estrategia global de la organización. Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para utilizar los recursos del modo más eficaz y eficiente. Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles tomando en consideración sus efectos económicos, sociales y ambientales a largo plazo.
- SC.1.4.3. La organización ha definido e implantado una estrategia para gestionar una cartera tecnológica que apoye su estrategia general. Utilizan la tecnología, incluidos los procesos facilitados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización. Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades de la organización, y el medio ambiente. Aprovechan la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.
- SC.1.4.4. La organización dispone de los activos (edificios, equipos e instalaciones) importantes para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, en especial los del ámbito deportivo, y el despliegue de su estrategia. La organización gestiona eficientemente los activos (edificios, equipos e instalaciones), teniendo en cuenta su impacto en las personas y en la comunidad, optimizando su rendimiento y ciclo de vida, y garantizando su seguridad. Se dispone de un entorno seguro y saludable.
- SC.1.4.5. La organización optimiza los inventarios, consumos de materias primas y/o energías, y reduce o recicla los residuos. Se evalúan los aspectos medioambientales asociados a la utilización de recursos naturales.
- SC.1.4.6. La organización ha definido e implantado una estrategia de gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización. Se asegura de dotar a sus líderes de una información precisa y suficiente para apoyarlos en la efectiva y oportuna toma de decisiones, permitiéndoles predecir eficazmente el rendimiento futuro. Proporcionan y controlan un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, al tiempo que garantizan la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento. Establecen y gestionan redes para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización.

Subcriterio 1.5 Los productos y servicios del ámbito del deporte

- SC.1.5.1. La organización utiliza información procedente de estudios del entorno deportivo, de sugerencias innovadoras y creativas, así como de los requisitos, necesidades, expectativas y percepciones de clientes y otros grupos de interés y se usan como base para definir o mejorar los nuevos servicios y productos que han de prestarse, implicando a dichos grupos de interés en esa definición o mejora. Se investigan las necesidades latentes de los clientes.
- SC.1.5.2. La organización identifica los requisitos legales y reglamentarios aplicables a sus servicios, productos y sus actividades deportivas y se tienen en cuenta durante el proceso de planificación, evaluando periódicamente el cumplimiento de los mismos.
- SC.1.5.3. La organización dispone de procesos eficientes de entrega y prestación de los servicios y, en su caso, de los productos deportivos a los clientes actuales y/o potenciales y, en su caso, de comercialización y venta. Ha implantado un proceso de gestión de los servicios y, en su caso, de los productos deportivos, que asegura que éstos aportan en cada momento un valor óptimo a los clientes.
- SC.1.5.4. La organización ha implantado un sistema de innovación y mejora continua de sus servicios y, en su caso, de los productos deportivos que permite optimizar el valor añadido a todos los grupos de interés.
- SC.1.5.5. La organización planifica y controla el diseño de todas las actividades deportivas que gestiona. Durante las etapas de diseño y desarrollo de las mismas, define los procedimientos de revisión, verificación y validación y sus responsables. Para todas ellas, ha implantado mecanismos de control de su realización conforme al cumplimiento de los requisitos definidos. Del mismo modo evalúa los riesgos y posibles fallos y tiene en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés (deportistas, espectadores, socios y aficionados, asociaciones deportivas, federaciones, club, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo, etc.).

- SC.1.5.6. La organización, para todas las actividades deportivas que gestiona, ha implantado mecanismos de identificación y trazabilidad de las mismas.
- SC.1.5.7. La organización ha diseñado mecanismos que aseguran que las características y prestaciones de los servicios y, en su caso, de los productos deportivos respondan a las necesidades expresadas por los clientes y a los términos que, en su caso, vengan especificados por la normativa o directrices que los regulen.
- SC.1.5.8. La organización tiene en cuenta en todas las actividades, incluidas las generadas por sus productos y servicios, la evaluación de los riesgos laborales y se han generado planes de prevención.
- SC.1.5.9. La organización ha definido los canales de comunicación con los clientes y dispone de un proceso sistemático de recogida y evaluación de requisitos, necesidades y expectativas de sus clientes, tanto procedentes de canales formales como informales, y extrae y utiliza toda la información que pueda resultar útil de sus históricos de quejas, reclamaciones, etc.

CRITERIO 2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Subcriterio 2.1 Competencias y formación de los recursos humanos

- SC.2.1.1. La organización ha identificado las competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos, en especial todos los referidos al ámbito de la gestión deportiva. Ha identificado el perfil profesional de cada persona que realiza funciones relacionadas con las actividades deportivas que se gestionan desde la organización. Las personas de la organización tienen las competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos, en especial todos los referidos al ámbito de la gestión deportiva.
- SC.2.1.2. Se ha planificado e implantado planes de formación y desarrollo personal para ayudar a conseguir las habilidades y capacidades necesarias, en caso de que nos existiesen.

Subcriterio 2.2 Desempeño de los recursos humanos

- SC.2.2.1. La organización garantiza que el comportamiento de las personas tanto individualmente como en equipo, esté alineado con su misión, visión y objetivos estratégicos, fomentando la asunción de responsabilidades y facilitando la autonomía para desarrollarse profesionalmente y generando una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, mejora continua y responsabilidad ante los resultados. La organización fomenta y apoya la implicación de su personal en la revisión y mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos, los servicios y los productos deportivos.
- SC.2.2.2. Desde la organización se crea una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas. Animan a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la organización. Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran. Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización.
- SC.2.2.3. La organización ha establecido y revisado regularmente los objetivos individuales y de equipo, evaluando el rendimiento de las personas y los resultados que han alcanzado y apoyándolas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas y reconociendo sus esfuerzos oportuna y adecuadamente. La organización ha definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos, en especial los deportivos. Utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas.

Subcriterio 2.3 Comunicación interna

- SC.2.3.1. La organización ha identificado las necesidades de comunicación de su personal y ha desarrollado la estrategia de comunicación y sus políticas, planes y canales de comunicación, poniendo a disposición de todos ellos canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejores prácticas.
- SC.2.3.2. La organización comunica una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden la misión, visión, valores y objetivos de la organización. Se aseguran de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización. Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.

Subcriterio 2.4 Reconocimiento a los recursos humanos.

- SC.2.4.1. La organización ha aplicado adecuadamente políticas de remuneración, beneficios, traslados, despidos y otros asuntos laborales para fomentar y mantener el nivel de implicación en todo su personal, aplicando adecuadamente las prácticas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral y fomentando una cultura de apoyo y reconocimiento entre individuos y equipos. Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y equipos.
- SC.2.4.2. La organización ha planificado un sistema de seguridad y salud laboral para todo su personal. Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas.

CRITERIO 3. REQUISITOS DEPORTIVOS

Subcriterio 3.1 Instalaciones deportivas

- SC.3.1.1. En el caso que la organización gestione instalaciones deportivas, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa deportiva aplicable a la instalación (atendiendo a las particularidades autonómicas y locales), así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a la instalación se encuentra identificada y está accesible.
- SC.3.1.2. En el caso que la organización gestione instalaciones deportivas, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dichas instalaciones cumplen la normativa deportiva aplicable. Todas las instalaciones deportivas relevantes gestionadas por la organización cumplen la normativa deportiva que les afectan.

Subcriterio 3.2. Material deportivo

- SC.3.2.1. En el caso que la organización gestione material deportivo, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa deportiva aplicable a dicho material , así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable se encuentra identificada y está accesible.
- SC.3.2.2. En el caso que la organización gestione material deportivo, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dicho material cumple la normativa deportiva. Todo el material deportivo cumple la normativa deportiva que le afecta.

Subcriterio 3.3. Eventos deportivos

- SC.3.3.1. En el caso que la organización gestione eventos deportivos, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa deportiva aplicable a dichos eventos, así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a dichos eventos se encuentra identificada y está accesible.
- SC.3.3.2. En el caso que la organización gestione eventos deportivos, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dichos eventos cumplen la normativa deportiva. Todos los eventos que organiza cumplen la normativa deportiva que les afectan.

CRITERIO 4. REQUISITOS DE SEGURIDAD

Subcriterio 4.1 Instalaciones deportivas

- SC.4.1.1. En el caso que la organización gestione instalaciones deportivas, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa de seguridad aplicable a la instalación (atendiendo a las particularidades autonómicas y locales), así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a la instalación se encuentra identificada y está accesible.
- SC.4.1.2. En el caso que la organización gestione instalaciones deportivas, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que todas las instalaciones y las infraestructuras funcionan correctamente, se encuentran perfectamente calibradas, conservadas y limpias para la realización de las actividades deportivas que en ellas se desarrollan. Todas las instalaciones y las infraestructuras son seguras, y disponen de las instrucciones de uso (cuando su funcionamiento no es obvio).

- SC.4.1.3. En el caso que la organización gestione instalaciones deportivas, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dichas instalaciones cumplen la normativa de seguridad aplicable. Todas las instalaciones deportivas relevantes cumplen la normativa de seguridad que les afectan.
- SC.4.1.4. En el caso que la organización gestione instalaciones deportivas, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que dichas instalaciones se someten a todas las inspecciones establecidas, según la legislación vigente. Todas las instalaciones relevantes sujetas a inspecciones, según legislación y reglamentación vigente, han sido sometidas a las mismas.
- SC.4.1.5. En el caso que la organización gestione instalaciones deportivas, éstas no presentan riesgos para la seguridad de los deportistas, usuarios y empleados.
- SC.4.1.6. En el caso que la organización gestione instalaciones deportivas, se ha realizado una planificación de las condiciones ambientales (climatización, calefacción, ruido, olores, etc.) y las de seguridad de las mismas más adecuadas para los servicios que se prestan y a las actividades deportivas que se practican.
- SC.4.1.7. En el caso que la organización gestione instalaciones deportivas, todas las zonas diferenciadas en las mismas se encuentran correctamente señalizadas, existe una planificación de la información que es necesaria para el usuario y se facilita la accesibilidad de los usuarios a todas ellas.
- SC.4.1.8. En el caso que la organización gestione instalaciones deportivas, los equipos de seguridad están señalizados, son accesibles, y funcionan correctamente. Las vías de evacuación y salida de emergencia están señalizadas y operativas.
- SC.4.1.9. En el caso que la organización gestione instalaciones deportivas, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que se realizan todas las actuaciones de mantenimiento preventivo y correctivo necesarias para el perfecto funcionamiento y la prestación adecuada de los servicios en dichas instalaciones. El personal de mantenimiento recibe la formación requerida por la legislación vigente.

Subcriterio 4.2. Material deportivo

- SC.4.2.1. En el caso que la organización gestione material deportivo, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa de seguridad aplicable a dicho material, así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a dicho material se encuentra identificada y está accesible.
- SC.4.2.2. En el caso que la organización gestione material deportivo, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dicho material cumplen la normativa de seguridad. Todo el material deportivo cumple la normativa de seguridad que le afecta.
- SC.4.2.3. En el caso que la organización gestione material deportivo, existe una planificación de la gestión eficaz y eficiente de los stocks para asegurar el correcto mantenimiento del material deportivo.
- SC.4.2.4. En el caso que la organización gestione material deportivo, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que todo el material deportivo funcionan correctamente, se encuentran perfectamente calibrados, conservados y limpios para la realización de las actividades deportivas correspondientes.

Subcriterio 4.3. Eventos deportivos

- SC.4.3.1. En el caso que la organización gestione eventos deportivos, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa de seguridad aplicable a dichos eventos, así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a dichos eventos se encuentra identificada y está accesible.
- SC.4.3.2. En el caso que la organización gestione eventos deportivos, se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dichos eventos cumplen la normativa de seguridad. Todos los eventos que organiza cumplen la normativa deportiva que les afectan.

CRITERIO 5. RESULTADOS

Subcriterio 5.1 Resultados deportivos

- SC.5.1.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los principales resultados deportivos de las actividades deportivas que organiza. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.

- SC.5.1.2. Los resultados deportivos y los rendimientos de las actividades que organiza muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes en el ámbito de la gestión deportiva obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.2 Resultados relativos a la seguridad

- SC.5.2.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada sus resultados relativos a la seguridad de las actividades deportivas que organiza. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.
- SC.5.2.2. Los resultados relativos a la seguridad de las actividades deportivas que organiza muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes en el ámbito de la gestión deportiva obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.3 Resultados de responsabilidad social

- SC.5.3.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada sus resultados de responsabilidad social. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados de responsabilidad social.
- SC.5.3.2. Los resultados de responsabilidad social muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes en el ámbito de la gestión deportiva, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.4 Resultados e indicadores claves

- SC.5.4.1. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada sus resultados estratégicos clave económico-financieros y no económicos (relacionados con su misión, en especial la referida a la gestión deportiva), que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de su estrategia. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.
- SC.5.4.2. Los resultados estratégicos clave económico-financieros y no económicos muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes en el ámbito de la gestión deportiva, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.
- SC.5.4.3. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada la percepción que tienen sus principales grupos de interés sobre la gestión de la organización y de las actividades deportivas que organiza. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.
- SC.5.4.4. Los resultados en sus principales grupos de interés muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes en el ámbito de la gestión deportiva, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.
- SC.5.4.5. La organización identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus personas que integran la organización y que inciden directamente en su nivel de satisfacción. Dispone de indicadores de rendimiento que pueden servirles para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su personal y para predecir sus percepciones.

- SC.5.4.6. Los resultados en las personas que integran la organización muestran una tendencia positiva en al menos los últimos 3 años, tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otras organizaciones líderes en el ámbito de la gestión deportiva, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

5.2.1.3.4. Cuestionario de evaluación de eventos deportivos

Eventos anteriores:

- SC.0.1. Existe una memoria final del evento en las anteriores ediciones. Incluye
- ✓ Empresa organizadora del evento
 - ✓ Director del evento.
 - ✓ Número de participantes.
 - ✓ Lugar de celebración y fecha.
 - ✓ Premios repartidos.
 - ✓ Asistencia de público. Entradas vendidas. Aforo.
 - ✓ Medios acreditados.
 - ✓ Cobertura de prensa, radio o televisión
 - ✓ Patrocinios
 - ✓ Publicidad y marketing
 - ✓ Organigrama del evento
 - ✓ Comité organizador
 - ✓ Comité de honor
 - ✓ Programación del evento
 - ✓ Resultados deportivos finales del evento
 - ✓ Resultados económicos finales del evento
 - ✓ Resultados de satisfacción de las diferentes partes interesadas en el evento (participantes, patrocinadores, administración pública, personal, etc.)
 - ✓ Fotografías del evento
- SC.0.2. ¿Se han alcanzado los objetivos deportivos y de seguridad planificados
- SC.0.3. ¿Se han alcanzado los objetivos económicos planificados? ¿Se han alcanzado los objetivos de impacto y sociales del evento planificados? ¿Se han alcanzado los objetivos de asistencia de público planificados
- SC.0.4. ¿Se han alcanzado los objetivos de satisfacción de los partes interesadas (participantes, patrocinadores, administración pública, personal, etc.) planificados? Incluir otros resultados que demuestren la excelencia deportiva del evento.

CRITERIO 1. GESTIÓN

Subcriterio 1.1 Gestión del liderazgo

- SC.1.1.1. Los responsables del evento han definido un esquema organizativo del mismo que incluye un miembro de la dirección de la organización, que actúa como responsable máximo del mismo. Las responsabilidades y autoridades en el evento están definidas y son comunicadas dentro de toda la organización. Se han definido los comités organizador, técnico, de honor, etc.
- SC.1.1.2. El responsable del evento tiene la formación y capacitación necesaria para desempeñar su función como máximo responsable del mismo, en especial la relacionada con la gestión en el ámbito deportivo.
- SC.1.1.3. Se han planificado e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten una eficiente coordinación entre todos los responsables de las distintas áreas de organización del evento.

Subcriterio 1.2 Planificación estratégica

- SC.1.2.1. Los responsables del evento han definido e implantado mecanismos que permiten definir la estratégica del mismo y sus objetivos. Se miden los resultados de dicha planificación. Los responsables de la organización comunican, implantan y supervisan dicha estrategia a todo el personal con responsabilidad en el evento.

- SC.1.2.2. Los responsables del evento han planificado e implantado un procedimiento (cuadro de mando, indicadores: deportivos, seguridad sociales y económicos) que permite medir el resultado y el rendimiento del evento de manera que la dirección pueda disponer de la información adecuada sobre la evolución y el nivel de la calidad de los servicios, de los procesos y de las actividades deportivas que en él se desarrollan.
- SC.1.2.3. Los responsables del evento plasman la planificación del mismo en un proyecto documentado. Existe un plan director del evento (planificación, programa, etc.)

Subcriterio 1.3 La gestión por procesos

- SC.1.3.1. La organización ha implantado un sistema de gestión por procesos y se han definido los procesos clave para el desarrollo del evento, así como los procesos de apoyo al mismo. La organización realiza la planificación, definición, implantación, medición y mejora continua de los procesos, procedimientos o instrucciones de trabajo definidos tanto para garantizar el correcto desarrollo del evento como para garantizar el cumplimiento de los requisitos deportivos, de seguridad y legales relativos a la prestación del servicio y al desarrollo de las actividades deportivas que en él se realizan.
- SC.1.3.2. La organización identifica los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los **procesos** vinculados al evento y se tienen en cuenta durante el proceso de planificación, evaluando periódicamente el cumplimiento de los mismos.
- SC.1.3.3. La organización ha planificado e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten identificar, elaborar, codificar, archivar, recuperar, proteger y mantener los documentos que genera el desarrollo del evento y la documentación que exige la legislación vigente que le sea de aplicación.
- SC.1.3.4. La organización es consciente de la importancia de la mejora continua para la mejora de su competitividad y ha definido un proceso para identificar y gestionar las acciones de mejora en el desarrollo del evento. Se fomentan las nuevas ideas mediante procesos que facilitan la innovación se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán. Se evalúa el impacto y valora añadido de las innovaciones y mejoras de los procesos.
- SC.1.3.5. La organización tiene definidos todos los procesos que establecen las relaciones con los participantes en el evento. Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas. Determinan y satisfacen los requisitos de los participantes. Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.
- SC.1.3.6. La organización ha elaborado un dossier de presentación del evento. La organización ha tramitado y tiene concedidos todos los permisos importantes para llevar a cabo el evento.
- SC.1.3.7. La organización ha definido los procesos relacionados con la atención a los deportistas y a los espectadores (quejas, reclamaciones, gestión de incidencias, etc.)
- SC.1.3.8. La organización ha diseñado mecanismos que aseguran que existen contratos con los propietarios del evento (si los hubiese) y los contratos de la relación del evento con la federación deportiva correspondiente (si los hubiese).

Subcriterio 1.4 La gestión de las alianzas y los recursos.

- SC.1.4.1. La organización ha definido e implantado una estrategia económico-financiera en el corto, medio y largo plazo para el evento Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para utilizar los recursos asignados al evento del modo más eficaz y eficiente. Existe un estudio económico del evento: gastos, ingresos, etc.)
- SC.1.4.2. La organización ha definido e implantado una estrategia para gestionar una cartera tecnológica para el desarrollo del evento. Se utiliza la tecnología, incluidos los procesos facilitados por las Tecnologías de la Información y la Comunicación, para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades deportivas que se desarrollan en el evento. Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto sobre el rendimiento y las capacidades del evento. Aprovechan la tecnología para apoyar la innovación y la creatividad.
- SC.1.4.3. La organización ha definido e implantado una estrategia de gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés vinculadas al evento.

- SC.1.4.4. La organización optimiza los inventarios del material deportivo utilizado en el evento, los consumos de materias primas y/o energías, y reduce o recicla los residuos. Se evalúan los aspectos medioambientales asociados a la utilización de recursos naturales (agua, energía, etc.).
- SC.1.4.5. La organización ha planificado e implantado las prácticas ambientales necesarias dentro del sistema de gestión del evento.
- SC.1.4.6. La organización ha planificado e implantado acciones tendentes a mejorar la eficiencia energética, la reducción de consumos y la gestión y reducción de la contaminación consecuencias de las actividades desarrolladas en el evento.
- SC.1.4.7. La organización ha planificado e implantado las prácticas de accesibilidad universal necesarias dentro del sistema de gestión del evento.

Subcriterio 1.5 Los productos y servicios del ámbito del deporte

- SC.1.5.1. La organización utiliza información procedente de estudios del entorno deportivo, de sugerencias innovadoras y creativas, así como de los requisitos, necesidades, expectativas y percepciones de clientes y otros grupos de interés, y se usan como base para definir o mejorar los **nuevos servicios y productos** que han de prestarse durante el desarrollo del evento, implicando a dichos grupos de interés en esa definición o mejora. Se investigan las necesidades latentes de los clientes y participantes en el evento. La organización durante el desarrollo del evento dispone de todos los productos y servicios deportivos que satisfacen las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- SC.1.5.2. La organización identifica los requisitos legales y reglamentarios aplicables a sus servicios, productos y sus actividades deportivas que se desarrollan durante la celebración del evento y se tienen en cuenta durante el proceso de planificación, evaluando periódicamente el cumplimiento de los mismos.
- SC.1.5.3. La organización ha implantado un sistema de innovación y mejora continua de sus productos y servicios que se desarrollan en el evento y que permite optimizar el valor añadido a todos los grupos de interés.
- SC.1.5.4. La organización planifica y controla el diseño y desarrollo de todas las actividades deportivas que se realizan durante el desarrollo del evento. La organización, para todas ellas, ha implantado mecanismos de control de su realización conforme al cumplimiento de los requisitos definidos. Para todas las actividades deportivas que se desarrollan durante la celebración del evento, evalúa, en las etapas de diseño de las mismas, los riesgos y posibles fallos y tiene en cuenta las necesidades y expectativas de las partes interesadas (clientes, proveedores, usuarios, etc.)
- SC.1.5.5. La organización, para todas las actividades deportivas que se desarrollan en el evento y el material deportivo que se utiliza, ha implantado mecanismos de identificación y trazabilidad de los mismos.
- SC.1.5.6. La organización ha diseñado mecanismos que aseguran que las características y prestaciones de los servicios que se desarrollan durante la realización del evento respondan a las necesidades expresadas por los clientes y a los términos que, en su caso, vengan especificados por la normativa o directrices que los regulen.
- SC.1.5.7. La organización gestiona eficientemente todas las actividades deportivas que se desarrollan en el evento, teniendo en cuenta su impacto en las personas de la organización y en los usuarios, optimizando su rendimiento y ciclo de vida.
- SC.1.5.8. La organización tiene en cuenta en todas las actividades que se desarrollan durante la celebración del evento la evaluación de los riesgos laborales y se han definido los planes de prevención vinculados a las mismas.
- SC.1.5.9. La organización ha definido los canales de comunicación con los participantes en el evento y dispone de un proceso sistemático de recogida y evaluación de requisitos, necesidades y expectativas, quejas y reclamaciones de los mismos, tanto procedentes de canales formales como informales, y extrae y utiliza toda la información que pueda resultar útil de sus históricos de quejas, reclamaciones, etc.
- SC.1.5.10. La organización ha definido mecanismos de gestión del producto no conforme y procedimientos de gestión de acciones correctivas y preventivas durante el desarrollo del evento.

CRITERIO 2. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Subcriterio 2.1 Competencias y formación de los recursos humanos

- SC.2.1.1. Se ha planificado una estructura de puestos de trabajo (organigrama) adecuada a las necesidades derivadas del desarrollo del evento y a las actividades deportivas que en él se practican.
- SC.2.1.2. La organización ha identificado las competencias necesarias para todo el personal con responsabilidades en el desarrollo del evento. Ha identificado el perfil profesional de cada persona que realiza funciones relacionadas con las actividades deportivas vinculadas al evento. Las personas con responsabilidades en el evento tienen las competencias necesarias sobretodo la relacionada con las actividades deportivas vinculadas al evento.
- SC.2.1.3. Se ha planificado e implantado planes de formación y desarrollo para todas las personas con responsabilidades en el evento y ayudar a conseguir las habilidades y capacidades necesarias, en caso de que nos existiesen.
- SC.2.1.4. El personal con responsabilidades en el evento ha recibido formación sobre las actividades paralelas, si las hubiese, que en él se desarrollan en el mismo.
- SC.2.1.5. El personal con funciones de atención al deportista y espectadores ha recibido formación sobre atención al usuario y conocen y utilizan fórmulas de cortesía, así como pautas básicas de atención al usuario con discapacidades y otras necesidades especiales.

Subcriterio 2.2 Desempeño de los recursos humanos

- SC.2.2.1. La organización garantiza que el comportamiento de las personas tanto individualmente como en equipo, esté alineado con su misión, visión y objetivos estratégicos. La organización fomenta, para las personas con responsabilidades en el evento, la asunción de responsabilidades y facilita la autonomía para desarrollarse profesionalmente y generando una cultura emprendedora, de implicación y pertenencia, mejora continua y responsabilidad ante los resultados obtenidos.
- SC.2.2.2. La organización ha planificado la definición y asignación de las responsabilidades y autoridades del personal con responsabilidades en el evento, estableciendo objetivos individuales y de equipo.
- SC.2.2.3. Desde la organización se crea una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, habilidades, talento y creatividad de las personas con responsabilidades en el evento. Las animan a ser creadores y embajadores del éxito continuado del evento. Se aseguran de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran. Crean una cultura de emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos relacionados con el evento.
- SC.2.2.4. La organización ha establecido y revisado regularmente los objetivos individuales y de equipo, evaluando el rendimiento de las personas con responsabilidades en el evento y los resultados que han alcanzado.

Subcriterio 2.3 Comunicación interna

- SC.2.3.1. La organización ha identificado las necesidades de comunicación de las personas con responsabilidades en el evento y ha desarrollado la estrategia de comunicación y sus políticas, planes y canales de comunicación, poniendo a disposición de todos ellos canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejores prácticas.
- SC.2.3.2. La organización comunica una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas con responsabilidades en el evento comprenden la misión, visión, valores y objetivos del mismo. Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.
- SC.2.3.3. La organización ha planificado e implantado los mecanismos y/o procedimientos que permiten asegurar el funcionamiento ágil y eficiente de los procesos de comunicación interna (tanto ascendente como descendente y horizontal), asegurándose de que todas las personas implicadas en el desarrollo del evento reciben puntual información sobre el resultado de los servicios y de las actividades que en él se realizan.

Subcriterio 2.4 Reconocimiento a los recursos humanos

- SC.2.4.1. La organización ha planificado un sistema de seguridad y salud laboral para todo su personal con responsabilidades en el evento. Se aseguran de procurar un entorno seguro y saludable para las personas.
- SC.2.4.2. La organización ha aplicado adecuadamente políticas de remuneración, beneficios y otros asuntos laborales para fomentar y mantener el nivel de implicación en todas las personas con responsabilidades en el evento, aplicando adecuadamente las prácticas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral y fomentando una cultura de apoyo y reconocimiento entre individuos y equipos. Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y equipos.
- SC.2.4.3. La organización ha definido e implantado los mecanismos y/o procedimientos que permiten que el personal con responsabilidades en el evento participe en la mejora continua del mismo (grupos de mejora, círculos de calidad, etc.). Existe un sistema de quejas y sugerencias a disposición del personal. Se planifica la implantación de un sistema de medición de la satisfacción del personal y su utiliza la información obtenida para la mejora de la política de RRHH.
- SC.2.4.4. La organización ha definido e implantado los mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que el ambiente de trabajo durante el desarrollo del evento tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar los resultados y rendimientos del mismo.

CRITERIO 3. REQUISITOS DEPORTIVOS

Subcriterio 3.1 Instalaciones deportivas

- SC.3.1.1. Existen las instalaciones e infraestructuras necesarias para que se pueda desarrollar convenientemente las actividades de deportivas planificadas en el desarrollo del evento, así como para que se pueda prestar los servicios planificados de manera satisfactoria. El conjunto de instalaciones deportivas satisfacen las necesidades y expectativas de los principales grupos de interés.
- SC.3.1.2. Los responsables del evento han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa deportiva aplicable a las instalaciones deportivas en el que se desarrolla el evento (atendiendo a las particularidades nacionales, autonómicas y locales), así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a las instalaciones deportivas se encuentra identificada y está accesible.
- SC.3.1.3. Para las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dichas instalaciones cumplen la normativa deportiva aplicable. Todas las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento cumplen la normativa deportiva que les afectan.

Subcriterio 3.2. Material deportivo

- SC.3.2.1. Para todo el material deportivo utilizado en el desarrollo del evento se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa deportiva aplicable a dicho material, así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a dicho material se encuentra identificada y está accesible.
- SC.3.2.2. Para todo el material deportivo utilizado en el desarrollo del evento se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dicho material cumple la normativa deportiva. Todo el material deportivo cumple la normativa deportiva que le afecta.

Subcriterio 3.3. Eventos deportivos. Actividades deportivas

- SC.3.3.1. Para todas las actividades deportivas que se desarrollan durante el evento se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa deportiva aplicable a dichas actividades, así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable se encuentra identificada y está accesible.
- SC.3.3.2. Para todas las actividades que se desarrollan durante el evento se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que cumplen la normativa deportiva. Todas las actividades que se desarrollan durante el evento cumplen la normativa deportiva que les afectan.

CRITERIO 4. REQUISITOS DE SEGURIDAD

Subcriterio 4.1 Instalaciones deportivas

- SC.4.1.1. Para las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa de seguridad aplicable a la instalación (atendiendo a las particularidades nacionales, autonómicas y locales), así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a las instalaciones se encuentra identificada y está accesible.
- SC.4.1.2. Para las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que todas ellas funcionan correctamente, se encuentran perfectamente conservadas y limpias para la realización de las actividades deportivas correspondientes. Todas las instalaciones y las infraestructuras funcionan correctamente, son seguras, y disponen de las instrucciones de uso (cuando su funcionamiento no es obvio), están bien conservadas, bien mantenidas, calibradas (cuando proceda), limpias y ordenadas.
- SC.4.1.3. Para las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dichas instalaciones cumplen la normativa de seguridad aplicable. Todas las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento cumplen la normativa de seguridad que les afectan.
- SC.4.1.4. Se han planificado e implantado las medidas necesarias para ofrecer el máximo nivel de seguridad al personal y a los participantes en el evento durante la práctica de las actividades deportivas propias del mismo y la prestación de los servicios planificados. Las medidas de seguridad definidas para las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento incluyen la prevención de riesgos y accidentes, la seguridad de personas y bienes, la seguridad de edificaciones e instalaciones, la protección contra incendios y la gestión de emergencias. Está definido el plan de seguridad de las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento e incluye un análisis de riesgos y el plan de prevención. Las infraestructuras e instalaciones no presentan riesgos para la seguridad de los participantes del evento y personal de la organización.
- SC.4.1.5. Todas las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento sujetas a inspecciones, según legislación y reglamentación vigente, han sido sometidas a las mismas.
- SC.4.1.6. Para las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento se ha realizado una planificación de las condiciones ambientales (climatización, calefacción, ruido, olores, etc.) de las mismas más adecuadas para los servicios que se prestan y a las actividades deportivas que se han planificado.
- SC.4.1.7. Para las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento, todas las zonas diferenciadas en las mismas se encuentran correctamente señalizadas, existe una planificación de la información que es necesaria para el usuario y se facilita la accesibilidad de los usuarios a todas ellas.
- SC.4.1.8. Todos los equipos de seguridad vinculados al evento están señalizados, son accesibles, y funcionan correctamente. Las vías de evacuación y salida de emergencia están señalizadas y operativas. El alumbrado, tanto interior como exterior es suficiente, y los elementos que lo constituyen (enchufes, cajas, tomas, etc.) no presentan desperfectos y son seguros.
- SC.4.1.9. Con respecto a las cimentaciones y estructuras de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no existen deformaciones ni corrosión. No existen fallos en el funcionamiento de la carpintería; Flecha (curvatura) excesiva en vigas y pandeo (curvatura) en pilares; fisuras y aumento de tamaño progresivo; Recubrimiento de pilares de hormigón desconchado y armaduras vistas; Oxidación excesiva de pilares metálicos.
- SC.4.1.10. Con respecto a las fachadas de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifican fallos o deterioro de los anclajes y elementos de fijación; Piezas fracturadas; Fallo o deterioro de los anclajes (antenas, instalaciones, aleros, etc.); Fijación de los vidrios en mal estado; Ausencia de pintura o dibujo a la altura de los ojos en puertas para visualizar el vidrio.
- SC.4.1.11. Con respecto a las particiones (elementos que sirven para compartimentar espacios dentro de un edificio (tabiques, falsos techos y pavimentos) de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifican fallos o deterioro de los anclajes y elementos de fijación; Aparición de charcos en el pavimento; Aparición de grietas o abombamientos.
- SC.4.1.12. Con respecto a las cubiertas de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifica obstrucción de sumideros produciendo estancamiento de agua; Piezas de cubrición rotas o mal ancladas; Repartición de grava en cubiertas no homogénea.

- SC.4.1.13. Con respecto a la instalación eléctrica de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifican fallos en el funcionamiento de las lámparas; Anclaje de las luminarias en mal estado; El interruptor diferencial no desconecta la instalación eléctrica; Desprotección de las partes activas de la instalación (enchufes, interruptores, etc.); Desprotección de los conductos de la instalación eléctrica; Conductos próximos a zonas húmedas o con indicios de corrosión.
- SC.4.1.14. Con respecto a la climatización y al agua caliente sanitaria de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifican fallos en el sistema de anclaje de los conductos de aire y rejillas; Falta de recomendaciones de seguridad en salas de máquinas; Condensaciones por ventilación escasa de la estancia; Anclajes de los conductos de agua en mal estado; Aislamiento en mal estado; Falta de aislamiento en conductos vistos; Corrosión de los conductos y posibilidad de rotura de los mismos.
- SC.4.1.15. Los dispositivos de emergencia y evacuación de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifica una posición y visibilidad incorrecta en placas de “dirección de la evacuación” y placas de “salida”; fallo en funcionamiento o colocación de las luminarias de emergencia o visibilidad incorrecta o suciedad; puertas antipánico encadenadas por temas de vandalismo o fallo en el accionamiento; colocación y visibilidad incorrectas de los extintores y de las bocas de incendios; fallos en los sistemas automáticos o manuales de detección y alarma de incendios.
- SC.4.1.16. Con respecto a las pistas deportivas (si los hubiese) de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifica obstáculos en el terreno de juego; fisuras en el pavimento, desconchados, abombamientos o discontinuidades superiores a 6mm; Pavimento húmedo o con charcos cuando se produzcan precipitaciones o fugas de agua; Falta de estabilidad en la portería; Bordes, aristas o ganchos en la portería susceptibles de causar daños; Falta de estabilidad en la canasta; Bordes, aristas o ganchos en la canasta susceptibles de causar daños; Falta de estabilidad del tablero y del aro de la canasta; Acolchado de la canasta en mal estado; En los equipos de postes y redes falta de estabilidad de los equipos debido a anclajes mal colocados o deteriorados, bordes, aristas o ganchos susceptibles de causar daños, mecanismos de tensado en mal estado y protecciones de los postes en mal estado; en las pantallas de división anclaje o sujeciones en mal estado y anomalías en la estructura; en las redes de protección anclaje o sujeciones de las redes en mal estado y anomalías en la estructura; mala ubicación de los equipos fuera de uso.
- SC.4.1.17. Con respecto a las piscinas (si los hubiese) de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifica en el pavimento acumulación de agua por obstrucción de rejillas de desagüe y humedad excesiva; Rejillas en mal estado o no alineadas con el pavimento; Acumulación de agua por falta de planimetría en el pavimento; en las escaleras y barandillas anclajes mal colocados o deteriorados, presencia de bordes aristas o partes salientes, presencia de huecos que puedan producir atrapamientos y presencia de elementos oxidados; Huecos entre líneas de calle por rotura de elementos de las mismas y quedar huecos entre ellos; Fallo en el funcionamiento del dispositivo de tensión de la línea de calle; Mala ubicación del equipamiento fuera de uso y falta de estabilidad del equipamiento; en las placas de giro y las plataformas de salida anclajes mal colocados o deteriorados.
- SC.4.1.18. Con respecto a los espacios de fitness (si los hubiese) de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifica en las máquinas falta de estabilidad, bordes o aristas susceptibles de causar lesiones o atrapamientos, anomalía en el sistema de sujeción o desplazamiento de la carga, ausencia o deterioro de cartel explicativo del funcionamiento de la máquina y de recomendaciones de uso y distancia inadecuada entre máquinas según criterios de fabricante; Cuando se produzcan precipitaciones o fugas de agua, pavimento húmedo o con charcos; Fisuras, desconchados o discontinuidades superiores a 6mm en la pavimento; Mala ubicación de los equipos fuera de uso.
- SC.4.1.19. Con respecto a espacios de tratamientos corporales y spa (si los hubiese) de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifica en el pavimento acumulación de agua por obstrucción de rejillas de desagüe y humedad excesiva, rejillas en mal estado o no alineadas con el pavimento y acumulación de agua por falta de planimetría en el pavimento; en las escalas, escaleras y barandillas anclajes mal colocados o deteriorados, presencia de bordes aristas o partes salientes, de huecos que puedan producir atrapamientos y elementos oxidados.
- SC.4.1.20. Con respecto a los vestuarios y aseos de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifica en el pavimento obstrucción de las rejillas de desagüe, mala colocación o rotura de rejillas, rotura conductos de agua y fisuras, desconchados o discontinuidades superiores a 6mm; Anclajes en mal estado o mal fijados en la grifería, Temperatura del agua excesiva (debe estar entre 29°C y 38°C); Fallo de funcionamiento de luminarias o reducción de intensidad y fallo anclaje luminarias; secadores mal anclados y en funcionamiento deficiente; partes activas de la instalación están al descubierto; Conductores eléctricos desprotegidos, con indicios de corrosión, mal anclados, próximos a zonas húmedas...; Posición y visibilidad incorrecta en placas de “dirección de la evacuación” y placas de “salida”; fallo en funcionamiento o colocación de las luminarias de emergencia; Puertas antipánico

encadenadas por temas de vandalismo o fallo en el accionamiento; colocación y visibilidad incorrectas de los extintores; Falta de agarre en piezas cerámicas y grietas o juntas abiertas en los revestimientos; Anclajes de los bancos y perchas mal colocados o deteriorados.

- SC.4.1.21. Con respecto a las gradas de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifica falta de anclaje en elementos de protección o rotura o deterioro de elementos de protección en diferencia de nivel superior a 55cm; Presencia de elementos salientes o fracturas en el asiento, con perforaciones susceptibles de causar atrapamientos y anclajes en mal estado; colocación y visibilidad incorrectas de extintores; Puertas antipánico encadenadas por temas de vandalismo o fallo en el accionamiento; fallo en funcionamiento o colocación de las luminarias; Posición y visibilidad incorrecta en placas de “dirección de la evacuación” y placas de “salida”.
- SC.4.1.22. Con respecto a los almacenes de material deportivo y material de mantenimiento de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifica ausencia de carteles o carteles mal colocados; ausencia de carteles de recomendaciones en el manejo de cargas; falta de orden y limpieza; productos de limpieza en mal estado; falta de control de productos químicos; falta de material frente a emergencias (lavajos, absorbentes para fugas o máscaras para emergencias).
- SC.4.1.23. Con respecto a la recepción de las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifica fisuras, desconchados o discontinuidades superiores a 6mm en el pavimento; Cuando se produzcan precipitaciones, pavimento húmedo o con charcos; Roturas o elementos sueltos en el mobiliario.
- SC.4.1.24. Con respecto a las circulaciones en las instalaciones en las que se desarrolla el evento: no se identifica posición y visibilidad incorrecta en placas de “dirección de la evacuación” y placas de “salida; fallo en funcionamiento o colocación. De las luminarias de emergencia y posición o visibilidad incorrecta; Puertas antipánico encadenadas por temas de vandalismo o fallo en el accionamiento; colocación y visibilidad incorrectas de los extintores; zonas de tránsito obstaculizadas; falta de anclaje en elementos de protección y carencia o deterioro de elementos de protección en diferencia de nivel superior a 55cm; en el pavimento fisuras, desconchados o discontinuidades superiores a 6mm y cuando se produzcan precipitaciones, pavimento húmedo o con charcos.

Subcriterio 4.2. Material deportivo

- SC.4.2.1. Para el material deportivo utilizado durante el desarrollo del evento se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa de seguridad aplicable a dicho material , así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable a dicho material se encuentra identificada y está accesible.
- SC.4.2.2. Para el material deportivo utilizado durante el desarrollo del evento se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que dicho material cumple la normativa de seguridad. Todo el material deportivo cumple la normativa de seguridad que le afecta.
- SC.4.2.3. Existe una planificación de la gestión eficaz y eficiente de los stocks del equipamiento deportivo para asegurar el correcto desarrollo del evento.
- SC.4.2.4. Para el material deportivo utilizado durante el desarrollo del evento se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten garantizar que el equipamiento deportivo funcionan correctamente, se encuentra perfectamente calibrado, conservado y limpio para la realización de las actividades deportivas correspondientes. Todos los equipos deportivos funcionan correctamente, son seguros, y disponen de las instrucciones de uso (cuando su funcionamiento no es obvio), están bien conservados, bien mantenidos, calibrados (cuando proceda), limpios y ordenados.

Subcriterio 4.3. Eventos deportivos. Actividades deportivas

- SC.4.3.1. Para el desarrollo del evento y todas las actividades deportivas que en él se desarrollan se han definido e implantado mecanismos y/o procedimientos que permiten disponer en todo momento de una relación actualizada de la normativa de seguridad aplicable, así como tener acceso a la misma en cualquier tipo de soporte. Toda la normativa aplicable se encuentra identificada y está accesible.
- SC.4.3.2. Para el desarrollo del evento y todas las actividades deportivas que en él se desarrollan se han definido e implantado mecanismos y/o procedimiento que permiten garantizar que cumplen la normativa de seguridad. Toda la normativa deportiva que les afecta se cumple.

CRITERIO 5. RESULTADOS

Subcriterio 5.1 Resultados deportivos

- SC.5.1.1. La organización responsable del evento identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los resultados deportivos del mismo. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.
- SC.5.1.2. Los rendimientos y resultados deportivos del evento muestran una tendencia positiva en al menos las últimas 3 ediciones (si las hubiese), tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otros eventos líderes en el ámbito deportivo, obteniendo rendimientos y resultados óptimos. Los responsables del evento comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.2 Resultados relativos a la seguridad

- SC.5.2.1. La organización responsable del evento identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los resultados relativos a la seguridad del mismo. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.
- SC.5.2.2. Los rendimientos y resultados relativos a la seguridad del evento muestran una tendencia positiva en al menos las últimas 3 ediciones (si las hubiese), tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otros eventos líderes en el ámbito deportivo, obteniendo resultados óptimos. Los responsables del evento comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.3 Resultados de responsabilidad social

- SC.5.3.1. La organización responsable del evento identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los resultados de responsabilidad social. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados de responsabilidad social.
- SC.5.3.2. Los rendimientos y resultados de responsabilidad social del evento muestran una tendencia positiva en al menos las últimas 3 ediciones (si las hubiese), tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otros eventos líderes en el ámbito deportivo, obteniendo resultados óptimos. Los responsables del evento comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

Subcriterio 5.4 Resultados e indicadores claves

- SC.5.4.1. La organización responsable del evento identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los resultados estratégicos clave económico-financieros y no económico del evento, que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de su estrategia. Dispone de indicadores clave y de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave.
- SC.5.4.2. Los rendimientos y resultados estratégicos clave económico-financieros y no económicos del evento muestran una tendencia positiva en al menos las últimas 3 ediciones (si las hubiese), tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otros eventos líderes en el ámbito deportivo, obteniendo resultados óptimos. Los responsables del evento comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.
- SC.5.4.3. La organización responsable del evento identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus personas con responsabilidades en el desarrollo del evento y que inciden directamente en su nivel de satisfacción. Dispone de indicadores de rendimiento que pueden servirles para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de su personal y para predecir sus percepciones.
- SC.5.4.4. Los rendimientos y resultados en las personas con responsabilidades en el evento muestran una tendencia positiva en al menos las últimas 3 ediciones (si las hubiese), tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otros eventos líderes en el ámbito deportivo, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización del evento comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

- SC.5.4.5. La organización responsable del evento identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada la percepción que tienen sus principales grupos de interés (deportistas, espectadores, socios y aficionados, asociaciones deportivas, federaciones, clubs deportivos, etc.) sobre la gestión del evento y de las actividades deportivas que en él se desarrollan. Dispone de indicadores de rendimiento que le permiten supervisar, entender, predecir y mejorar dichos resultados.
- SC.5.4.6. Los rendimientos y resultados en sus principales grupos de interés muestran una tendencia positiva en al menos las últimas 3 ediciones (si las hubiese), tienen definidos objetivos y los alcanzan. La organización realiza comparaciones con los resultados de otros eventos líderes en el ámbito deportivo, obteniendo resultados óptimos. Los responsables de la organización del evento comprenden las causas que originan estos resultados. Los resultados de todos sus indicadores son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas.

5.2.1.4. Herramientas de evaluación de la percepción de los grupos de interés frente al modelo MEXD

Como herramienta complementaria a la autoevaluación y con el objetivo de dotar a la dirección de la organización de información sobre el cumplimiento de los requisitos de excelencia deportiva, se han definido un conjunto de encuestas que permiten medir las expectativas, la satisfacción y el nivel de conocimiento de los principales grupos de interés de la organización frente a los criterios del modelo de excelencia deportiva MEXD. A continuación se presentan la estructura de encuestas definidas (tabla 19).

Tabla 19
Encuestas de medición de la satisfacción de los grupos de interés frente al modelo MEXD

	Público y asistentes	Participantes, deportistas y usuarios	Personal	Responsables de eventos
Eventos deportivos	ENC/ED/EV.01	ENC/ED/EV.02	ENC/ED/EV.03	
Instalaciones deportivas		ENC/ED/ID.01	ENC/ED/ID.02	ENC/ED/ID.03
Material Deportivo		ENC/ED/MD.01		
Gestión deportiva		ENC/ED/GS.01	ENC/ED/GS.02	
Academias y escuelas deportivas		ENC/ED/AD.01	ENC/ED/AD.02	

En el anexo 2 se presentan las 11 encuestas de percepción diseñadas.

5.3. Resumen y conclusiones

En este capítulo, y a partir del estudio bibliográfico realizado sobre la calidad, la gestión de la calidad y los modelos de excelencia y los resultados del estudio realizado en el capítulo 4 sobre la medición de la calidad en instalaciones y eventos deportivo, se ha definido la Excelencia Deportiva y sus principios, se ha desarrollado el Modelo de Excelencia Deportiva (MEXD) y se han elaborado los cuestionarios de autoevaluación y las encuestas de percepción para la medición de la Excelencia Deportiva de instalaciones deportivas, eventos deportivos, materia deportiva y gestión deportiva.

Se ha definido la Excelencia Deportiva como el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de empresas deportivas así como el logro de resultados excelentes en base a sus conceptos fundamentales.

Las empresas deportivas pueden ser: asociaciones, federaciones, club, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo, etc.

Los conceptos fundamentales incluyen: la orientación hacia el rendimiento y los resultados deportivos y de seguridad, orientación al deportistas y a otros grupos de interés vinculados al ámbito deportivo, la gestión eficiente de los procesos, servicios y productos deportivos, la implicación, formación y capacitación de las personas, la mejora continua, creatividad e innovación, las alianzas estratégicas mutuamente beneficiosas y la responsabilidad social.

Partiendo de esta definición de la Excelencia deportiva se han definido sus principios fundamentales. Estos principios describen los cimientos esenciales para que cualquier organización del ámbito del deporte alcance una excelencia deportiva sostenida y deben utilizarse como base para describir los atributos de una cultura excelente. Hemos definido 8 principios de la excelencia deportiva que son:

- P1. Lograr resultados equilibrados en el ámbito deportivo
- P2. Añadir valor para los deportistas y otros grupos de interés.
- P3. Liderar con visión, inspiración e integridad
- P4. Implantar la gestión por procesos
- P5. Alcanzar el éxito mediante la capacitación, la formación, el compromiso y el reconocimiento de las personas
- P6. Favorecer la mejora continua, la creatividad, la investigación y la innovación
- P7. Desarrollo de alianzas estratégicas estables.
- P8. Cumplimiento de la normativa y los requisitos deportivos y de seguridad asumiendo la responsabilidad de un futuro sostenible

La Excelencia Deportiva no es sólo una meta sino que consiste en alcanzar resultados tangibles respecto a lo que hace una organización del ámbito del deporte, cómo lo hace, los resultados que realmente obtiene y la confianza en que estos resultados se mantendrán en el futuro. Las evidencias necesarias para transmitir esa confianza en que los resultados se mantendrán en el tiempo no se refieren únicamente a los resultados económicos, pues éstos demuestran el rendimiento en el pasado, sino que también deben incluir resultados relativos a otros grupos de interés que servirán para indicarnos futuros resultados a nivel económico. El Modelo de Excelencia Deportiva (MEXD) que se presenta en este capítulo es un instrumento práctico que permite a las organizaciones del ámbito deportivo:

- Evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia deportiva, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su misión y visión.
- Disponer de un lenguaje único y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma.
- Integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias.
- Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.

Las directrices que el Modelo MEXD proporciona a las organizaciones para alcanzar la excelencia deportiva, se materializa mediante la integración de 3 componentes:

- Los principios fundamentales de la Excelencia Deportiva
- La autoevaluación.
- El Modelo MEXD de Excelencia Deportiva.

Gracias a estos tres elementos integrados, las organizaciones pueden compararse con los atributos, cualidades y logros de las organizaciones sostenibles, al tiempo que puede utilizarlos para desarrollar una cultura de excelencia deportiva, dar coherencia a su estilo de gestión, acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación y la creatividad y mejorar sus resultados.

El Modelo de Excelencia Deportiva (MEXD) desarrollado se basa en la siguiente premisa:

"la satisfacción del deportista y de los usuarios de las actividades que se desarrollan en el ámbito del deporte se consiguen mediante el cumplimiento de los requisitos deportivos y de seguridad, una gestión excelente y de calidad basada en el liderazgo, la estrategia, los procesos, productos y servicios deportivos, el uso eficiente de los recursos y una acertada gestión de personal, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados deportivos, de seguridad, sociales y empresariales"

Se trata de una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización del ámbito deportivo hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios deportivos.

El Modelo MEXD de Excelencia Deportiva es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce la excelencia deportiva de una organización del ámbito del deporte, una instalación deportiva, el equipamiento deportivo o un evento deportivo.

El Modelo MEXD de Excelencia Deportiva está estructurado en 5 criterios. 4 de ellos son "Agentes Facilitadores" y 1 son "Resultados". Los agentes facilitadores incorporados en el modelo informan de cómo enfoca la organización sus acciones para lograr los resultados que desea.



Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 5 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia deportiva. El modelo MEXD permite a la organización conocer su "cercanía a la excelencia deportiva".

La base del Modelo MEXD de Excelencia Deportiva es la autoevaluación. Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización o complejo deportivo, también puede evaluarse un evento deportivo o instalación deportiva de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.

La metodología propuesta para la evaluación de la Excelencia Deportiva está basada en un conjunto de cuestionarios de autoevaluación y encuestas de percepción basados en el modelo MEXD. En el capítulo se presentan los siguientes cuestionarios de autoevaluación y encuestas de percepción definidos:

- Cuestionario de autoevaluación: gestión deportiva.
- Cuestionario de autoevaluación: instalación deportiva.
- Cuestionario de autoevaluación: evento deportivo.
- Cuestionario de autoevaluación: material deportivo.
- Encuesta a público y asistente a eventos deportivos.
- Encuesta a usuarios y participantes en eventos deportivos.
- Encuesta a personal de organizaciones que desarrollan eventos deportivos.
- Encuesta a usuarios de instalaciones deportivas.
- Encuesta a personal que trabaja en instalaciones deportivas.
- Encuesta a responsables de eventos deportivos sobre las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento.
- Encuesta a usuarios de material deportivo.
- Encuesta a clientes de organizaciones vinculadas a la gestión deportiva.
- Encuesta a personal que trabaja en organizaciones vinculadas a la gestión deportiva.
- Encuestas de alumnos de academias y escuelas deportivas.
- Encuesta a personal de academias y escuelas deportivas.

Capítulo 6

CONCLUSIONES GENERALES

Capítulo 6

CONCLUSIONES GENERALES

El deporte es probablemente el fenómeno social más importante, contradictorio e influyente del siglo XXI. El deporte afecta a las vidas de muchas personas, de diferentes edades, ya sea como practicantes, aficionados, espectadores, entrenadores, jueces o directivos.

El deporte es una actividad que el ser humano realiza principalmente con objetivos recreativos aunque en algunos casos puede convertirse en la profesión de una persona si la misma se dedica de manera plena a ella y perfecciona su técnica y sus resultados de manera permanente. El deporte es básicamente una actividad física que hace entrar al cuerpo en funcionamiento y que lo saca del estado de reposo al cual se encuentra normalmente. La importancia del deporte es que permite que la persona ejercite su organismo para mantenerlo en un buen nivel físico así como también le permite relajarse, distenderse, despreocuparse de la rutina, liberar tensión y, además, divertirse.

Por otra parte, la calidad se ha convertido en un factor clave para determinar el éxito o fracaso de una empresa en el mercado mundial. En el actual contexto económico caracterizado por la saturación de los mercados de países desarrollados, la calidad es un elemento básico en la estrategia empresarial y un elemento determinante de la elección de los consumidores.

Cada vez más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos es más relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y la excelencia y en donde, las empresas exitosas están plenamente identificadas que ello constituye un ventaja competitiva determinante. La gerencia moderna actual está plenamente comprometida a responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible. Todo ello hace importante, la adopción de sistemas y modelos con orientación a la calidad y la excelencia que favorezca a los logros, objetivos establecidos y haga más competitivas a las empresas.

La mejora de la calidad es un compromiso a largo plazo con la mejora continua en todos los aspectos del proceso de producción o prestación del servicio de una organización. El mercado competitivo de hoy, en casi todas las categorías de productos y servicios, se caracteriza por cambios acelerados, por la innovación, y por la gran cantidad de nueva información. El cambio de las necesidades de los clientes alimenta en gran parte la rápida evolución de los mercados. La mayoría de las organizaciones que han sido exitosas con sus esfuerzos de mejora de la calidad han adoptado un enfoque integrado comúnmente conocido como Gestión de la Calidad Total (TQM).

TQM se refiere al conjunto amplio de gestión y control de procesos diseñados para encaminar a toda la organización y sus empleados a realizar el mejor trabajo posible de forma que suministren productos y/o servicios que satisfagan al cliente. TQM significa que la cultura de la organización está definida por, y apoya, la realización constante de la satisfacción del cliente a través de un sistema integrado de herramientas, técnicas y de formación. Se trata de la mejora continua de los procesos de la organización, dando como resultado productos y servicios de alta calidad. Así, la filosofía la Gestión de la Calidad Total está centrada en el cliente. Todos los miembros de una organización con Gestión de la Calidad Total luchan por conseguir la manera de sistematizar la mejora de la organización a través de la participación permanente de todos los empleados. Impulsar la resolución de problemas y toma de decisiones en la organización permite que todos los empleados tomen medidas y acciones correctivas con el fin de entregar un producto o servicio que satisfaga las necesidades de sus clientes.

En el ámbito conjunto del deporte y la TQM, se ha definido esta Tesis Doctoral. Su objetivo fundamental ha sido desarrollar un modelo de Gestión de la Calidad Total que permita la evaluación del nivel de Excelencia Deportiva de las organizaciones vinculadas al ámbito del deporte (asociaciones deportivas, federaciones, ligas profesionales, clubes deportivos, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo, etc.). El trabajo se ha estructurado en tres grandes etapas.

En primer lugar se ha abordado el problema de la Gestión de la Calidad Total (TQM) y su aplicación al ámbito deportivo. Se ha realizado un estudio exhaustivo del concepto TQM, su evolución a lo largo del tiempo, sus beneficios y principales barreras y las particularidades de la aplicación de los principales principios de la TQM a las empresas del ámbito del deporte.

A continuación se ha elaborado una escala de medida (DEPQUAL) de la calidad percibida por los deportistas y usuarios de instalaciones y eventos deportivos. Según los resultados obtenidos este objetivo son 4 las dimensiones de calidad percibida por deportistas y usuarios de instalaciones y evento deportivo: la gestión, los aspectos relativos a la seguridad, los recursos humanos y los aspectos relativos a la actividad deportiva que se practica. La escala DEPQUAL ha mostrado buenos índices de fiabilidad y validez durante la celebración de diferentes eventos deportivos de carácter multideportivo.

Aunque los 4 factores obtenidos para medir la calidad de las instalaciones deportivas y eventos deportivos son válidos para los dos tipos de deportistas estudiados (amateur y profesional) se han identificado importantes y significativas diferencias entre ambos. Alguna de las más relevantes han sido:

- La mayor exigencia con el cumplimiento de los requisitos deportivos y todos aquellos aspectos vinculados directamente con la actividad deportiva que practica así como la posibilidad de mejorar sus indicadores de rendimiento deportivo y sus propios resultados deportivos se produce en los deportistas profesionales.
- La mayor exigencia sobre los recursos humanos con responsabilidad en la instalación deportiva o la celebración del evento (la formación, la capacitación o el comportamiento) se produce en los deportistas amateurs.
- El cumplimiento con los aspectos relativos a la seguridad son demandados de manera más relevante por los deportistas profesionales durante la celebración de un evento deportivo y por el deportista amateur durante la utilización de instalaciones deportivas.
- La mayor demanda de excelencia en la gestión (liderazgo, procesos, recursos, alianzas, etc.) se produce en deportistas profesionales durante la práctica de un evento deportivo.

En la última fase de estudio, y a partir del estudio bibliográfico (capítulo 3) realizado sobre la investigación en calidad, la gestión de la calidad y los modelos de excelencia y los resultados del estudio realizado en el capítulo 4 sobre la medición de la calidad en instalaciones y eventos deportivos, se ha desarrollado el Modelo de Excelencia Deportiva MEXD. Este modelo permite a las organizaciones conocer su situación real con respecto a los principios fundamentales de la Excelencia Deportiva, identificando sus principales puntos fuertes y áreas de mejora.

En esta fase del estudio se ha definido la Excelencia Deportiva y sus principios. La Excelencia Deportiva es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de empresas deportivas (asociaciones, federaciones, club, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo ,etc.) y el logro de resultados excelentes basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia el rendimiento y los resultados deportivos y de seguridad, orientación al deportistas y a otros grupos de interés vinculados al ámbito deportivo, la gestión eficiente de los procesos, servicios y productos deportivos, la implicación, formación y capacitación de las personas, la mejora continua, creatividad e innovación, las alianzas estratégicas mutuamente beneficiosas y la responsabilidad social.

El Modelo de Excelencia Deportiva (MEXD) definido se trata de una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización del ámbito deportivo hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios deportivos. Es un instrumento práctico que permite a las organizaciones del ámbito deportivo evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia deportiva, ayudándoles a identificar sus fortalezas y posibles carencias con relación a su misión y visión, disponer de un lenguaje único y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma, integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias y disponer de una estructura básica para el sistema de gestión. Las directrices que el Modelo MEXD proporciona a las organizaciones para alcanzar la excelencia deportiva, se materializa mediante la integración de 3 componentes: Los principios fundamentales de la Excelencia Deportiva, la autoevaluación y el Modelo MEXD de Excelencia Deportiva. Gracias a estos tres elementos integrados,

las organizaciones pueden compararse con los atributos, cualidades y logros de las organizaciones sostenibles, al tiempo que puede utilizarlos para desarrollar una cultura de excelencia deportiva, dar coherencia a su estilo de gestión, acceder a buenas prácticas, impulsar la innovación y la creatividad y mejorar sus resultados.

El Modelo de Excelencia Deportiva (MEXD) desarrollado se basa en la siguiente premisa: "la satisfacción del deportista y de los usuarios de las actividades que se desarrollan en el ámbito del deporte se consigue mediante el cumplimiento de los requisitos deportivos y de seguridad, una gestión excelente y de calidad basada en el liderazgo, la estrategia, los procesos, productos y servicios deportivos, el uso eficiente de los recursos y una acertada gestión de personal, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados deportivos, de seguridad, sociales y empresariales"

El Modelo MEXD de Excelencia Deportiva está estructurado en 5 criterios. 4 de ellos son "Agentes Facilitadores" y 1 son "Resultados". Los agentes facilitadores incorporados en el modelo informan de cómo enfoca la organización sus acciones para lograr los resultados que desea. Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 5 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia deportiva. El modelo MEXD permite a la organización conocer su "cercanía a la excelencia deportiva".

La base del Modelo MEXD de Excelencia Deportiva es la autoevaluación. Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización o complejo deportivo, también puede evaluarse un evento deportivo o instalación deportiva de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse. Se han definido los siguientes cuestionarios de autoevaluación y encuestas de percepción:

- Cuestionario de autoevaluación: gestión deportiva.
- Cuestionario de autoevaluación: instalación deportiva.
- Cuestionario de autoevaluación: evento deportivo.
- Cuestionario de autoevaluación: material deportivo.

Para la toma de decisiones en el proceso de autoevaluación, se han definido un conjunto de encuestas que permiten medir las expectativas, la satisfacción y el nivel de conocimiento de los principales grupos de interés de la organización frente a los criterios del modelo de excelencia deportiva MEXD.

- Encuesta a público y asistente a eventos deportivos.
- Encuesta a usuarios y participantes en eventos deportivos.
- Encuesta a personal de organizaciones que desarrollan eventos deportivos.
- Encuesta a usuarios de instalaciones deportivas.
- Encuesta a personal que trabaja en instalaciones deportivas.
- Encuesta a responsables de eventos deportivos sobre las instalaciones deportivas en las que se desarrolla el evento.
- Encuesta a usuarios de material deportivo.
- Encuesta a clientes de organizaciones vinculadas a la gestión deportiva.
- Encuesta a personal que trabaja en organizaciones vinculadas a la gestión deportiva.
- Encuestas de alumnos de academias y escuelas deportivas.
- Encuesta a personal de academias y escuelas deportivas.

El modelo MEXD se encuentra en una etapa muy inicial y por lo tanto manifiesta unas limitaciones obvias que se deberán ir superando en futuras investigaciones. La principal limitación es la falta de una muestra más amplia lo cual influye en la validez del constructo. La diversidad del entorno deportivo y la ambición de nuestro proyecto por llegar a tan heterogéneos ámbitos nos obliga a tener unos evaluadores para el modelo MEXD con una gran preparación que además deban estar especializados en las áreas de evaluación. Esto sugiere que se deben implementar programas específicos de formación para asegurar que los evaluadores garanticen la calidad de sus evaluaciones.

Por otro lado, la presente Tesis Doctoral abre nuevas líneas de investigación en la adaptación del modelo MEXD a nuevas culturas, tal y como se está realizando en Japón o Brasil donde ya colaboradores están trabajando en proyectos similares no exentos de retos. Las normativas dentro del ámbito del deporte de cada país y la propia idiosincrasia cultural motiva a que la interpretación del evaluador y los instrumentos de evaluación tengan que ser revisados.

La investigación sobre los modelos de excelencia en el ámbito del deporte se encuentra aún en sus prolegómenos y nos hallamos en un entorno muy abierto y fascinante donde el cliente puede llegar a ser caprichoso y tener gran influencia en los mercados. Las mediciones de excelencia son muy sensibles a la satisfacción del consumidor y, es por ello, que las variaciones en las modas y los cambios constantes en las tendencias por los múltiples canales del entorno global, nos exigen herramientas cada vez más modernas basadas en un enfoque de mejora continua y de orientación al cambio. La presente tesis doctoral es una primera propuesta de un modelo de Calidad Total en el ámbito deportivo y su aplicación práctica. Es necesaria la revisión, supervisión y replicabilidad tanto del modelo MEXD como de la herramienta de autoevaluación, y se hace recomendable que ambos también persigan los criterios de excelencia.

Capítulo 7

BIBLIOGRAFIA

Capítulo 7

BIBLIOGRAFIA

A

- **Abadía, S. (2006).** El período de la transición democrática. La adopción de un nuevo modelo de cultura deportiva en la ciudad de Barcelona: La eclosión del deporte para todos. En X. Pujadas y cols. (Comps.), *Culturas deportivas y valores sociales*. VIII Congreso A.E.I.S.A.D. (43-51). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- **Abbot, L. (1955),** "Quality and competition". Columbia University Press, Nueva York.
- **Abraham, M.; Crawford, J. y Fisher, T. (1999),** "Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management". *The International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 16(2), pp.112-132
- **Adebanjo, D. and Kehoe, D. (1998)** 'An evaluation of quality culture problems in UK companies', *International Journal of Quality Science*, Vol. 3, No. 3, pp.275-286.
- **AECC, Comité de Terminología (1986),** *Calidad industrial. Glosario terminológico*. Ministerio de Industria y Energía, Dirección General de Innovación Industrial y Tecnología, Madrid.
- **Afthinos, Y., Theodorakis, N. y Nassis, P. (2005).** Customers' expectations of service in Greek fitness centres. Gender, age, type of sport center and motivation differences. *Managing Service Quality*, 15(3), 245-258.
- **Ahira, S.L.; Landeros, R.; Colhar, D.Y. (1995),** "Total Quality Management: A Literature Review and a Agenda for Future Research". *Production and Operations Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 227-306.
- **Ahira, S.L. (1996),** "An empirical investigation of quality management in small firms". *Production and Inventory Management Journal*, 37, pp. 44-50.
- **Ahira, S.L., Golhar, D.Y. y Waller, M.A. (1996),** "Development and Validation of TQM Implementation Constructs". *Decision Sciences*, 27 (1), pp. 23-56.
- **Alavi, M, Carlson, P. (1992),** "A review of MIS research and disciplinary development". *Journal of management information systems*. Vol. 8, nº.4, pp.45-62
- **Alexandris, K., Zahariadis, P., Tzorbatzoudis, C. y Grouios, G. (2004).** An empirical investigation into the role of the outcome dimension in measuring perceived service quality in a health club context. *International Journal of Sport Management*, 5 (3), 281-294.
- **Allaire, Y. y Firsirotu, M. (1985),** "How to implement radical strategies in large organizations". *Sloan Management Review*, 26 (3), pp.19-34.
- **Allen, J. y van der Velden, R. (2001),** "Educational Mismatches versus Skill Mismatches: Effects on Wages, Job Satisfaction and On-the-job Search". *Oxford Economic Papers*, 53, pp. 434-452.
- **Allen, J., Ramaekers, G. y van der Velden, R. (2003),** *La Medición de las Competencias de los Titulados Superiores*. In J. Vidal (Ed). *Métodos de análisis de la inserción laboral de los universitarios*. Consejo de Coordinación Universitaria. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- **Alvarez, M.J.; Montes, M.J. y Peña, D. (2000),** "Total quality management: a literature review and future research directions for the XXI century". *POMS Sevilla, Select Papers*, pp.279-289
- **Amar, K. and Zain, Z.M. (2002)** 'Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organizations', *The TQM Magazine*, Vol. 14, No. 6, pp.367-372.
- **Andaleeb, S. S. (2001),** "Service quality perceptions and patient satisfaction: a study of hospitals in the developing country", *Social Science y Medicine*", 52, pp. 1359-1370.
- **Anderson, J.C, Rungtusanatham, M y Schroeder, R.G (1994),** "A Theory of Quality Management underlying the Deming Management Method". *Academy of management review*, vol:19 (3), pp.472-509
- **Andersson, R., Eriksson, H. and Torstensson, H. (2006)** 'Similarities and differences between TQM, six sigma and lean', *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 3, pp.282-296.

- **Andersson, R., Eriksson, H. and Torstensson, H. (2006)**, "Similarities and differences between TQM, six sigma and lean", *The TQM Magazine*, Vol. 18, No. 3, pp.282–296.
- **Angeli, I., Jones, J. Y Sabir, B. (1998)**, "Factors affecting a senior management culture change for total quality metamorphosis". *Managing Service Quality*, 8 (3), pp. 198-211.
- **Anguera, M. T. (1990)**. Metodología observacional. En J. Arnau, M. T. Anguera y J. Gómez, *Metodología de la investigación en Ciencias del Comportamiento* (125- 136). Murcia: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- **Anguera, M. T. (2003)**. La metodología selectiva en el deporte. En A. Hernández Mendo (Coord.), *Psicología del Deporte (Vol.II) – Metodología* (74-96). Buenos Aires: Tulio Guterman
- **Arasli, H. (2002)**, "Gearing total quality into small-and medium-sized hotels in North Cyprus". *Journal of Small Business Management*, 40 (4), pp.350-359.
- **Arbuckle, J. L. (2008)**. *Amos 17 users' guide*. Chicago, IL: SPSS.
- **Arias, B. (2008)**. Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. Seminario de Actualización en Investigación sobre Discapacidad SAID. Mimeografía no publicada.
- **Arnau, J. (1990)**. Metodología experimental. En J. Arnau, M. T. Anguera y J. Gómez, *Metodología de la investigación en Ciencias del Comportamiento* (9-122). Murcia: Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Murcia.
- **Arunasalam, M., Paulson, A. y Wallace, W. (2003)**. Service Quality Assessment of Workers' Compensation Health Care Delivery Programs in New York State Using SERVQUAL. *Health Marketing Quarterly*, 21(1-2), 29-64.
- **Asociación Española de Normalización (AENOR) (1994)**. Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad. Parte I. Directrices para su selección y utilización. UNE–EN–ISO 9000-1. Asociación Española de Normalización y los consumidores. Madrid: Díaz de Santos.

B

- **Babakus, E. y Boller, G.W. (1992)**, "An Empirical Assessment of the SERVQUAL Scale". *Journal of Business Research*, 24, pp. 253-268.
- **Babbar, S. and Aspelin, D.J. (1994)**, "TQM? It's as easy as ABC", *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 3, pp.32–38.
- **Bailey, D.(1991)**, " Inside Quality Service".*Managing Service Quality*, julio,pp. 253-257.
- **Baker, E.L. (1980)**, "Managing Organizational Culture". *Management Review*, julio,pp.8-13.
- **Balaguer, I. (2000)**. Un estudio sobre los predictores de los estilos de vida saludables de los adolescentes valencianos. Direcció General de Salut Pública (I.V.E.S.P., 011/1999). Valencia: Conselleria de Sanitat de la Generalitat Valenciana.
- **Barrera, R. y Reyes, M. C. (2003)**. Análisis comparado de las escalas de medición de la calidad de servicio. En XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica, 13, 285-294. Lugo: Universidad de Santiago de Compostela.
- **Becker, S.W.(1993)**, "TQM does work:Ten reasons why misguided attempts fail". *Management Review*, mayo, pp.32-33.
- **Becker, S.W.;Golomski,W.A.J. y Lory, D.C. (1994)**, "TQM and Organization of the Firm:Theoretical and Empirical Perspectives". *Quality Management Journal*,1 (2),pp. 18-24.
- **Belfield, C. R., Bullock, A. D. y Fielding, A. (1999)**, "Graduates' views on the contribution of their higher education to their general development: A Retrospective Evaluation for United Kingdom". *Research in Higher Education*, 40, pp. 409-438.
- **Belohlav, J.A. (1993)**, "Developing The Quality Organization". *Quality Progress*, octubre,pp.119-122.
- **Belohlav, J.A. (1993)**, " Quality, Strategy and Competitiveness". *California Management Review*,35 (2), pp. 55-67.
- **Bemowski, K. (1992)**, "The quality glossary". *Quality Progress*,25 (2), pp.18-29.
- **Bennis, W.G. (1969)**, "Organization development:Its nature,origins, and prospects. Addison-Wesley, Reading. Edición española: Desarrollo organizacional: su naturaleza,sus orígenes y perspectivas. Fondo Educativo Interamericano, Bogotá, 1973.

- **Besterfield, D.H., Besterfield-Michna, C., Besterfield, G.H. and Besterfield-Sacre, M. (2006)**, "Total Quality Management", Pearson Education, Inc.
- **Biggs, D.; De Ville, B. y Suen, E. (1991)**, "A Method of Choosing Multiway Partitions for Classification and Decision Trees", *Journal of Applied Statistics*, 18, pp.49-62.
- **Binney, G. (1992)**, "Making quality work: Lessons from Europe's leading companies. The Economist Intelligence Unit, Londres.
- **Black, S.A. y Porter, L.J. (1995)**, "An Empirical Model for Total Quality Management". *Total Quality Management*, 6 (2), pp. 149-164.
- **Blackburn, R. Y Rosen, B. (1993)**, "Total quality and human resources management: lessons learned from Baldrige Award-winning companies". *Academy of Management Executive*, 7 (3), pp. 49-66.
- **Blair, S. N., Khol, H. W., Gordon, N. F. y Paffenbarger, R. S. (1992)**. How much physical activity is good for health? *Annual Review of Public Health*, 13, 99-126.
- **Boaden, R.J. (1977)**, "What is Total Quality Management, and does it Matter?". *Total Quality Management*, 8 (4), pp.153-171.
- **Bolton, R.N. y Drew, J.H. (1991)**, "A Multistage Model of Customers: Assessments of service Quality and Value". *Journal of Consumer Research*, 17 (4), pp.375- 384.
- **Bolton, R.N. y Drew, J.H. (1991)**, "Linking customer satisfaction to service operations and outcomes". En Rust, R. Y Oliver, R. (1994), *Service quality: New directions in theory and practice*. Sage Publicatons, Nueva York.
- **Bowen, D.E. y Lawler, E.E. (1992)**, "The empowerment of service workers: What, Why, How and When". *Sloan Management Review*, 33 (3), pp.31-39.
- **Bowen, D.E. y Lawler, E.E. (1992)**, "Total quality –oriented human resources management". *Organizational Dynamics*, 20(4), pp-29-41.
- **Brady, K. M. y Cronin, J. J. Jr. (2001)**, "Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach", *Journal of Marketing*, 65, (July), pp. 34–49.
- **Brady, M.K., Cronin, J.J. y Brand, R.R. (2002)**. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55 (1), 17-31.
- **Brady, M.K., Voorhees, C.M., Cronin, J.J. y Bourdeau, B.L. (2006)**. The good guys don't always win: The effect of valence on service perceptions and consequences. *Journal of Services Marketing*, 20 (2), 83-91.
- **Briggs, S. y Keogh, W. (1999)**, "Integrating human resources strategy and strategic planning to achieve business excellence." *Total Quality Management*, 10 (4-5), pp. 447-453.
- **Broedling, L.A. (1990)**, "Foreword". in Varian, T. (Eds. 1990), *Beyond the TQM Mystique: Real World Perspectives on Total Quality Management*. American Defense Preparedness Association with Organizational Dynamics, Washington, DC,.
- **Brown, M.G., Hitchcock, D.E. and Willard, M.L. (1994)** *Why TQM Fails and What To Do About It*, New York, NY: Irwin Professional Publishing.
- **Brown, A. (1995)**, "Quality management: Issues for human resource management". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33 (3), pp. 117-129.
- **Brunetti, W.H. (1993)**, "Achieving total quality: Integrating business strategy and customer needs. *Quality Resources*, Nueva York.
- **Bunk, G. P. (1994)**, La transmisión de las competencias en la capacitación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *CEDEFOP*, 1, pp. 46-61.
- **Bunney, H.S. y Dale, B.G. (1997)**, "The implementation of quality management tools and techniques: a study". *The TQM Magazine*, 9 (3), pp. 183-189.

C

- **Calabuig, F. y Crespo, J. (2009).** Uso del método delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida por los espectadores de eventos deportivos. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 15, 18-24.
- **Calabuig, F., Quintanilla, I. y Mundina, J. (2008).** La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *International Journal of Sport Science*, 10 (4), 25-43.
- **Caldwell, C. (1995),** *Mentoring strategic change in health care: An action guide.* ASQC Quality Press, Milwaukee WI.
- **Calingo, L.M. (1996),** "The Evolution of Strategic Quality Management". *International Journal of Quality y Reliability Management*, 13 (9), pp.19- 37.
- **Calvo Mora, S; Criado, S. y Pizarro, M (2003).** Situación y perspectiva en el siglo XXI de la investigación empírica en el ámbito de la gestión y mejora de la calidad. *Revista Europea de dirección y economía de la empresa.* Vol: 12. Num.1 pp.43-68
- **Camisión, C. (1998),** "Total Quality Management and Cultural Change: A Model of Organizational Development". *Internacional Journal of Technology Management, Special Issue on Total Quality Management*, 16 (4—5-6), pp. 479-493).
- **Camisión, C. (2010),** "Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson. Prentice Hall
- **Camisión, C. (1994),** "Dirección de operaciones y cultura de la producción estratégica: el caso de la gran empresa industrial española". *Dirección y organización*, (10), abril – junio, pp. 33-42.
- **Camisión, C. (1998),** "La gestión de la calidad en la PYME española: balance de la década 1984-94". En AECC (1998), *Calidad. La Gestión del Futuro, el Futuro de la Gestión.* Libro de ponencias del VII Congreso Español de la Calidad. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, pp. 503-513.
- **Camisión, C., Cruz, S. y González, T. (2007).** *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.* Madrid: Pearson Educación.
- **Campos, C. (2004).** *Dirección y marketing de servicios deportivos.* Barcelona: Gestión y promoción Editorial.
- **Cao, G., Clarke, S. and Lehaney, B. (2000)** 'A systematic view of organizational change and TQM', *The TQM Magazine*, Vol. 12, No. 3, pp.186–193.
- **Carman, J.M. (1990).** Consumer Perceptions of service quality: An assessment of the SERVQUAL dimensions. *Journal of Retailing*, 66 (1), 33-55.
- **Carmen, M. J. (1990).** Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions, *Journal of Retailing*, 66 (Spring), pp. 33–55.
- **Carrillat, F., Jaramillo, F. y Mulki, J.P. (2007).** The validity of the SERVQUAL and SERVPERF scales: A meta-analytic view of 17 years of research across five continents. *International Journal of Service Industry Management*, 18 (5), 472-490.
- **Carvana, A., Money H. A. y Berthon R. P. (2000).** Service quality and satisfaction – the moderating role of value, *European Journal of Marketing*, 34(11/12), pp. 1338–1352.
- **Casterad, J. C., Serra, J. R. y Betrán, M. (2003).** Efectos de un programa de actividad física sobre los parámetros cardiovasculares en una población de la tercera edad. *Apunts: Educación Física y Deportes*, 73(3), 42-48.
- **Castillo, D. (2003).** Presentación. *Papeles de Población*, 35 (enero-marzo), 1-8.
- **Castillo, I. y Balaguer, I. (2002).** Relaciones entre las conductas del estilo de vida en la adolescencia temprana. En I. Balaguer (Ed.), *Estilos de vida en la adolescencia* (209-227). Valencia: Promolibro.
- **Castillo, I., Balaguer, I. y García-Merita, M. (2007).** Efecto de la práctica de actividad física y de la participación deportiva sobre el estilo de vida saludable en la adolescencia en función del género. *Revista de Psicología del Deporte*, 16(2), 201-210.
- **Chalip, L. y Costa, C.A. (2005).** Sport event tourism and the destination brand: Towards a general theory. *Sport in Society*, 8 (2), 218-237.

- **Chandler, A.D. (1977)**, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, Cambridge. Edición española: *La mano visible: La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid, 1987.
- **Chandler, A.D. (1978)**, “The United States: Evolution of Enterprise”. En Mathias, P. Y Postan, M.M. (eds, 1978), *The Cambridge Economic History of Europe. Volume VII: The Industrial Economies. Capital, Labour and Enterprise*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 70-133. Edición española: “Los Estados Unidos: La evolución de la empresa”. En Mathias, P. Y Postan, M.M. (1983), *Historia Económica de Europa. Tomo VII: La economía industrial. Capital, trabajo y empresa*. Editorial Revista de Derecho Privado, Madrid, 1983, tomo VII, pp. 93- 172.
- **Chelladurai, P. y Chang, K. (2000)**. Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3 (1), 1-22.
- **Chen, I.J.; Coccari, R.L; Paetsch, K.A. y Paulraj, A. (2000)**, “Quality managers and the successful management of quality: An insight”. *Quality Management Journal*, 7 (2), pp. 40-54.
- **Chung, C.H. (1999)** ‘It is the process: a philosophical foundation for quality management’, *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 2, pp.187–197.
- **Clark, K.B. y Fujimoto, T. (1991)**, *Product development performance: Strategic, organization, and management in the world auto industry*. Harvard Business School Press, Boston.
- **Clausing, D.P (1994)**, *Total Quality Development (World-Class Concurrent Engineering)*. ASME Press, Nueva York.
- **Collard, R. (1992)**, “Total quality: the roles of human resources”. En Armstrong, M. (1992), *Strategies for human resource management: a total business approach*. Kogan Page, Londres, pp.165-176.
- **Collard, R. (1992)**, *Total Quality: Success Through People*. Institute of Personnel Management.
- **Collet, D. ; Lansier, P. Y Ollivier, D. (1989)**, *Objectif Zéro Défaut. Mesure et Qualité Totale dans le Tertiaire*. Entreprise Moderne d’Edition, París.
- **Collins, J.C. y Porras, J.I. (1994)**, *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper y Row, Nueva York, Edición española: *Empresas que perduran*. Paidós, Barcelona, 1996.
- **Collins, R. (1996)**. *Total Quality Management, Effective Management*. New Zealand: C.C.H. International.
- **Conti, T. (1993)**, *Building Total Quality: A Guide for Management*. Chapman y Hall, Londres.
- **Cronbach, L.J. (1951)**. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- **Cronin, J. J. y Taylor, A. S. (1992)**. Measuring service quality: a reexamination and extension, *Journal of Marketing*, 56(July), pp. 56–68.
- **Cronin, J. J. y Taylor, A. S. (1994)**. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance – based and perception – minus – expectations measurement of service quality, *Journal of Marketing*, 58(January), pp. 125–131.
- **Cronin, J.J. y Taylor, S.A. (1992)**. Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56 (3), 55-68.
- **Crosby, P.B. (1979)**, *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, Nueva York. Edición española: *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. CECSA, México, 1987.
- **Cuadras, C. M. (1991)**. *Métodos de Análisis Multivariante*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- **Curry, D.J. (1985)**, “Measuring price and quality competition”. *Journal of Marketing* , 49 (2), pp. 106-117.

D

- **Dale, B.G. (ed..2003)**, *Managing Quality*. Blackwell Publishing, Oxford, 4th ed. La primera edición data de 1990, la segunda de 1994 y la tercera de 1999.
- **Dale, B.G. y Cooper, C.L. (1994)**, “Introducing TQM: the role of senior management”. *Management Decision*, 32 (1), pp.20-26.

- **Dale, B.G. and Lascelles, D.M. (1997).** The TQM Magazine. Volume 9 - Number 6. pp. 418–428. MCB University Press ISSN 0954-478X
- **Dale, B.G. and Lightburn, K.L. (1992),** “Continuous quality improvement: why some organisations lack commitment”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 27 No. 1, pp. 57-67.
- **Dale, B.G.; Boaden,R.J. y Lascelles, D.M. (1994),** “ Total Quality Management: An Overview”. En Dale, B.G. (ed. 1994), *Managing Quality*. Pretice-Hall, Londres, pp.3-40.
- **Davies, B y Wilson,D. (1990),** “TQM: organizing for success”. En Oakland, J.S (ed.1990), *Proceedings of the 3rd International Conference on Total Quality Management*. IFSLtd, Bedford.
- **De Azambuja, G., González, R., Aparecida, C. y Carvalho, M. de (2005).** Relación entre actividad física y calidad de vida en ancianos mayores de 65 años. En J. A. Mora y F. Chapado (Eds.), *Panorama de la psicología del deporte en España (604- 619)*. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- **De Cock,C. (1998),** “ It seems to fill my head with ideas: A few thoughts on postmodernism, TQM and BPR”. *Journal of Management Inquiry*, 7 (2).pp. 144-153.
- **De la Plata, N. F. (2001).** Los servicios públicos deportivos. Madrid: Universidad Europea – CEES Ediciones e Instituto Andaluz del Deporte.
- **Dean, J.W. y Bowen, D.E. (1994).** Management theory and Total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of management review*, vol.19, nº3, pp.392-418
- **Dean, J.W. y Evans, J.R. (1994)** *Total Quality Management, Organization and Strategy*. Wet publishing Co., St Paul
- **Debaig, M. y Huete, L.M (1992),** *Conceptos y métodos de la calidad total*. IESE, Nota Técnica de la División de Investigación PN-307, Barcelona.
- **Dekker, R., de Grip, A. y Heijke, H. (2002).** The effects of training and overeducation on career mobility in a segmented labour market 22. *International Journal of Manpower*, 23, 106-125.
- **Del Río Rama, M. C., Martínez Carballo, M. (2007).** Tendencias de la investigación empírica en el ámbito de la gestión de la calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 13, Nº 1, 2007, pp. 91-102, ISSN: 1135-2523
- **Deming Prize Committee (1996),** *The Deming Prize Guide for Overseas Companies*, Union of Japanese Scientists and Engineers, Tokyo.
- **Deming, (1981–1982)** *Improvement of quality and productivity through action by management*, *National Productivity Review*, Winter, pp. 12–22.
- **Deming, (1982),** *Out of the crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*.MIT, Cambridge. Edición española: *Calidad, competitividad y productividad .La salida de la crisis*.Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- **Deming, (1989).** *Calidad y productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- **Deo, N. (2000)** *Graph Theory with Application to Engineering and Computer Science*, New Delhi: Prentice Hall of India Private Ltd.
- **Derrick,F.D., Desai, H.B. y Obrein, W.R (1989),** “Survey shows employees at different organizational levels define quality differently”. *Industrial Engineering*, 21 (1), pp. 22- 27.
- **Dorado y Gallardo (2004).** La satisfacción del consumidor deportivo en los servicios públicos. *Investigación y Marketing*, 83, 26-30.
- **Dorado, A. (2006).** La gestión privada en las organizaciones deportivas. En L. Gallardo y J. Lozano (Dir.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas (103-116)*. Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- **Dorado, A. y Gallardo, L. (2004).** Incidencia en la valoración de la calidad en un servicio deportivo en función de los factores que determinan la prestación del mismo. III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte, “Hacia la Convergencia Europea”. Valencia: Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, Universidad de Valencia.
- **Dorado, A. y Gallardo, L. (2005).** *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: Inde.
- **Dotchin, J.A. y Oakland, J.S. (1992),** “Theories and Concepts in Total Quality Management”. *Total Quality Management*, 3 (2), pp. 133-145.

- **Durá, J. V., Gimeno, S., Zamora, T. y Martínez, A. (2004).** Normalización de los equipamientos para el deporte: Seguridad y calidad en la gestión de instalaciones deportivas. *Ingeniería y Territorio: Instalaciones deportivas*, 66, 52-59.
- **Dyer, J.H. y Ouchi, W.G (1993)**, "Japanese-Style Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge". *Sloan Management Review*, 35 (1), pp.51-63.

E

- **Easton, G.S. (1993)**, "The 1993 state of US total quality management: a Baldrige examiner's perspective". *California Management Review*, 35 (3), pp. 32-54
- **EFQM (1999)**, EFQM Model for Business Excellence: Company Guidelines. European Foundation for Quality Management, Bruselas.
- **Elshennawy, A.K.; Maytubby, V.J. y Aly, N.A. (1991)**, "Concepts and attributes of total quality management". *Total Quality Management*, 2 (1), pp. 75-98.
- **Entrekin, L.V. y Pearson, C.A. (1995)**, "A comparison of values espoused by quality and other managers". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 33 (3), pp.130-139.
- **EOQC (1981)**, Glossary of terms used in quality control. EOQC, Berna, 5ª ed.
- **Eskildson, L. (1994)** 'Improving the odds of TQM's success', *Quality Progress*, April, pp.61-63. Harari, O. (1997) 'Ten reasons why TQM doesn't work', *Management Review*, Vol. 86, No. 1, pp.38-44.
- **Eskildson, L. (1994)**, "Improving the odds of TQM's success", *Quality Progress*, April, pp.61-63.
- **Evan, J. R. y Lindsay, W. M. (2002)**. Performance Measurement and Strategic Information Management, Human Resources Practices, The Management and Control of Quality. Ohio: South-Western.
- **Evans, J. (1992)**, A Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils. Procter & Gamble, Milwaukee.

F

- **Faisal, M.N., Banwet, D.K. and Shankar, R. (2006)**, "Mapping supply chains on risk and customer sensitivity dimensions", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 106, No. 6, pp.878-895.
- **Feigenbaum, A.V. (1951)**, Quality control: principles, practice and administration. McGraw-Hill, Nueva York.
- **Fernández, R. (1998)**, Organización y métodos de trabajo. Dirección de la producción y recursos humanos. Civitas, Madrid.
- **Filippini, R. (1997)**, "Operations management research: Some reflections on evolution, models and empirical studies in OM". *International Journal of Operations and Production Management*, 17, pp. 655-670.
- **Flynn, B.B.; Schroeder, R.G. y Sakakibara, S. (1994)**, "A framework for quality management research and an Associated Measurement Instrument". *Journal of Operations Management*, 11 (4), pp. 339-366.
- **Flynn, B.B.; Schroeder, R.G. y Sakakibara, S. (1995)**, "Determinants of quality performance in high- and low-quality plants". *Quality Management Journal*, 2 (2), pp. 8-25.
- **Flynn, B.B.; Schroeder, R.G. y Sakakibara, S. (1995)**, "The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage". *Decision Sciences*, 26 (5), pp.659-691.
- **Foley, K. (2004)** Five Essays on Quality Management, Sydney: SAI Global Ltd.
- **Foley, K. (2004)**, Five Essays on Quality Management, Sydney: SAI Global Ltd.

- **Francois, P., Peyrin, J.C., Touboul, M., Labarere, J., Reverdy, T. and Vinck, D. (2003)** 'Evaluating implementation of quality management systems in a teaching hospital's clinical departments', *International Journal of Quality in Health Care*, Vol. 15, No. 1, pp.47–55.
- **Francois, P., Peyrin, J.C., Touboul, M., Labarere, J., Reverdy, T. and Vinck, D. (2003)** "Evaluating implementation of quality management systems in a teaching hospital's clinical departments", *International Journal of Quality in Health Care*, Vol. 15, No. 1, pp.47–55.
- **Frank Dewhurst, Angel R. Martínez-Lorente and Barrie G. Dale (1998)** *The TQM Magazine*. Volume 10 • Number 5. 1998 • pp. 378–386, MCB University Press • ISSN 0954-478X.

G

- **Galbraith, J.R. y Lawler, E.E. (1993)**, *Organizing for the Future. The New Logic for Managing Complex Organizations*. Jossey – Bass Publishers, San Francisco.
- **Gallardo, L. (2006)**. La gestión pública en las organizaciones deportivas. En L. Gallardo y J. Lozano (Dir.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas* (93-101). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- **Gallardo, L. y Jiménez, A. (2004)**. *La gestión de los servicios deportivos municipales*. Barcelona: Inde.
- **Gallup International Institute (1992)**, *Survey os environmental opinions*. Gallup International, Princeton.
- **Gálvez, P (2011)**. Cuestionario para evaluar la calidad de servicios deportivos: estudio inicial de las propiedades psicométricas. Tesis doctoral. Faculta de Medicina. Malaga
- **Gamble, P. y Jones, P. (1991)**, "Quality as a strategic issue". En Teare, R. Y Boer,A. (eds.,1991), *Strategic Hospitality Management. Theory and practice for the 1990s*. Cassell Educational Ltd., Londres, pp.72-82.
- **Gandhi, O.P. and Agrawal, V.P. (1992)** 'FMEA – a digraph and matrix approach', *Reliability Engineering and System Safety*, Vol. 35, pp.147–158.
- **Gandhi, O.P. and Agrawal, V.P. (1996)** 'Failure cause analysis – a structural approach', *Transactions of ASME*, pp.434–439.
- **García-Merita, M. y Fuentes, I. (1998)**. Un estudio de los estilos de vida de los estudiantes valencianos de B.U.P., C.O.U. y F.P. Valencia: Generalitat Valenciana.
- **Garvin, D.A. (1984)**, "What Does 'Product Quality' Really Mean?" *Sloan Management Review*, 26 (1), pp. 25-43.
- **Garvin, D.A. (1987)**, "Competing on the eight dimensions of quality". *Harvard Business Review*, 65 (6), pp. 101-109. Traducido con el título: "Competir en las ocho dimensiones de la calidad". *Harward- Deusto Business Review*, 2º trimestre, pp.37-48
- **Garvin, D.A. (1988)**, *Managing Quality . The Strategic and Competitive Edge*. The Free Press,McMillan, Nueva York.
- **Getz, D., O'Neill, M. y Carlsen, J. (2001)**. Service quality evaluation at events through service mapping. *Journal of Travel Research*, 39 (4), 380-390.
- **Ghobadian, A y Gallear,D. (1996)**, "Total Quality Management in SME".*Omega. International Journal of Management Science*, 24 (1), pp.83-106.
- **Gil, P. (2003)**. La polivalencia de las instalaciones deportivas. En P. Sáenz, J. Sáez y M. Díaz (Eds.), *Instalaciones Deportivas en el Ámbito Escolar* (147-151). Huelva: Universidad de Huelva.
- **Gilmore,H.L. (1974)**, "Product conformance cost". *Quality Progress*,7 (5), pp.16-19
- **Glover, J. (1993)**, "Achieving the Organitational Change Necessary for Successful TQM". *International Journal of Quality y Reliability Management*, 10(6), pp. 47-64.
- **Godfrey, G; Dale, B.D; Marchington, My Wilkinson, A (1997)**, "Control: a contested concept in TQM research". *International Journal of Operations y Production Management*, 17 (6), pp. 558-573.
- **Goetsch, D.L. y Davis, S. (1994)**, *Introduction to total quality: Quality, productivity competitivenes*. Pretice Hall International, Londres.

- **Gómez, A.M. y Palací, F.J. (2003).** El constructo orientación a la calidad total y su medida: el cuestionario OCT. *Psicothema*, 15 (1), 433- 439.
- **Gómez, J. R., Jurado, M. I., Viana, B. H., Da Silva, M. E. y Hernández Mendo, A. (2005).** Estilos y calidad de vida. *Lecturas: Educación Física y Deportes. Revista Digital*, 90, noviembre.
- **Grant , R.M; Shani, R. Y Krishnan, R. (1994),** "TQM`s Challenge to Management. Theory and Practice". *Sloan Management Review*, 35 (2), pp.25-35.
- **Greene,R (1993),** *Global quality: A sintesis of the world`s best management models.* American Society for Quality Control Press, Milwaukke.
- **Greenwell, T.C., Fink, J.S. y Pastore, D.L. (2002).** Assessing the influence of the physical sports facility on customer satisfaction within the context of the service experience. *Sport Management Review*, 5 , 129-148.
- **Grönroos, C. (1984).** A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- **Grönroos, C. (1990),** *Service management and marketing. Managing the moments of truth in service competition.* Lexington- ton Books, Lexington, MA.
- **Groocock, J.M. (1980),** "Conformance or Fitness for Use?(I). *EOQC Quality* 2, pp. 3-6.
- **Groocock, J.M. (1981),** "Conformance or Fitness for Use?(II). *EOQC Quality* 4, pp. 5-7.
- **Groth, J. C. (1995).** Total Quality management: perspectives for leaders. *The TQM Magazine* 7(3): 54–59.
- **Grover, S., Agrawal, V.P. and Khan, I.A. (2004)** 'A digraph approach to TQM evaluation of an industry', *International Journal of Production Research*, Vol. 42, No. 19, pp.4031–4053.
- **Grover, S., Agrawal, V.P. and Khan, I.A. (2006)** 'Role of human factors in TQM: a graph theoretic approach', *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 13, No. 4, pp.447–468.
- **Gunasekaran, A; Korukonda, A.R; Virtanen, I. y Yli-Olli, P.(1994),** "Improving productivity and quality in manufacturing organitational *Journal of Production Economics*, 36(2),pp. 169-183.
- **Gupta,M.C y Sharma,K. (1996),** "Environmental operations management: An opportunity for improvement". *Production and Inventory Management Journal*, 37 (3), pp. 40-46.

H

- **Hackman, J.R. y Wageman, R. (1995)** *Total Quality Management: Empirical Conceptual and Practical Issues.* *Administrative science quarterly*, vol. 40. pp 309-342
- **Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (2007).** *Análisis multivariante.* Prentice Hall.
- **Handfield,R.B.; Ghosh,S. y Fawcett,S. (1998),** *Quality-Driven Change and its Effects on Financial Performance.* *Quality Management Journal*, 5, pp. 13-30.
- **Hanna,M.D. y Newman,W.R. (1995),** *Operations and environment: An expanded focus for TQM.* *International Journal of Quality y Reliability Management*, 12, pp. 38-53.
- **Harari, O. (1997)** 'Ten reasons why TQM doesn't work', *Management Review*, Vol. 86, No. 1, pp.38–44.
- **Harrington, J. (1987).** *The Improvement Process.* Singapore McGraw-Hill.
- **Harrington,D. Y Akehurst, G. (1996),** *An Exploratory Investigation into Managerial Perceptions of Service Quality in UK Hotels.* *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 2,pp.135-150.
- **Hartog, J. (1992).** *Capabilities, Allocation and Earnings.* Boston: Kluwer.
- **Hau, F. (2000)** 'Barriers in the implementation of total quality management',
- **Heijke, H., Meng, C. y Ramaekers, G. (2003).** An investigation into the role of human capital competences and their pay-off. *International Journal of Manpower*, 24, 750-773.

- **Heinemann, K. (1991).** Tendencias de la investigación social aplicada al deporte. En VV.AA., Actas del Congreso Políticas deportivas e investigación social (5-41). Pamplona: Gobierno de Navarra (Departamento de Educación, Cultura y Deporte).
- **Helsm, M.M. y Hutchins, B.A. (1992),** Poor quality products: is their production unethical?. *Management Decision*, 30, pp. 35-46
- **Hightower, R., Brady, M.K. y Baker, T.L. (2002).** Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55 (9), 697-707.
- **Hill, S. and Wilkinson, A. (1995)** 'In search of TQM', *Employee Relations*, Vol. 17, No. 3, pp.8-25.
- **Hire, S.L., Landeros, R. y Colhar, D.Y. (1995):** Total Quality Management. A literature review and an agenda for future research. *Production and operations management*, vol.4, nº.3, pp. 227-306
- **Hirschhorn, L. y Gilmore, T. (1992),** The new boundaries of the boundaryless company. *Harvard Business Review*, 70, pp. 104-115.
- **Ho, S.K. (1997),** Are ISO 9000 and TQM routes for logistics excellence?. *Logistics Information Management*, 10, pp.275- 283.
- **Hodgetts, R.M.; Luthans, F. y Lee, S.M. (1994),** New paradigm organizations: From Total Quality to Learning to World-Class. *Organizational Dynamics*, 22, pp. 5-18.
- **Holdbrook, M.B. y Corfman, K.P. (1985),** Quality and Value in the consumption experience: Phaedrus rides again. En Jacoby, J. Y Olson, J. (eds.1985), *Perceived quality*. Lexington Books, Lexington, MA:
- **Holoviak, S.j. (1995),** Why TQM fails to change behaviors or attitudes. *Journal for Quality and Participation*, 18, pp.86-89.
- **Hradesky, J. (1995)** *Total Quality Management Handbook*, New York, NY: McGraw-Hill.
- **Huang, J., Lee, Y.W. and Wang, R.Y. (1999)** *Quality Information and Knowledge*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- **Hunt, V.D. (1993):** *Managing Quality: Integrating Quality and Business Strategy*, Homewood, IL: Irving.
- **Hyun-Duck K., LaVetter, D. y Jeoung-Hak Lee. (2006).** The influence of service quality factors on customer satisfaction and repurchase intention in the Korean professional basketball league. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 18 (1), 39-58.

I

- **Ishikawa (2003)** ¿Qué es el control total de calidad?; ISBN: 9580470405; 2/15/2003; Editorial: Norma
- **Ishikawa, K. (1981),** *Nihonteki hinshitsu kanki*. JUSE Press Ltd., Tokio. Edición inglesa: *What is Total Quality Control? The Japanese Way*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey , 1985. Edición española: *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Norma, Bogotá, 1986.
- **Ishikawa, K. (1985),** *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*, Prentice-Hall, New York.
- **Ishikawa, K. (1954),** *Hinshitsu Kanri Nyumon*. JUSE Press Ltd. Tokio. La 3ª edición se publicó en 1988. Edición inglesa: *Introduction to Quality control*. Chapman y Hall, Tokio, 1989. Edición española: *Introducción al Control de Calidad*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1994.

J

- **Jackson, H. K. y Jr., Frigon N. L. (1998).** *A Practical Guide to Capacity Management, Fulfilling Customer Needs*. New York: John Wiley y Sons Inc.
- **Jackson, J. E. (1991).** *A user's guide to Principal Components*. Nueva York: John Wiley.
- **Jiménez Aguilera, J. D., Sánchez Campillo, J. y Montero Granados, R. (2003).** *Educación Superior y Empleo: La Situación de los Jóvenes Titulados en Europa*. La encuesta CHEERS. Universidad de Granada.

- **JIS (1981)**, Japanese Industrial Standards: Glossary of terms used quality control, JIS Z 8108-1981. Japanese Standards Association, Tokio.
- **Johns, N, y Wheeler, K. (1992)**, Productivity and Performance measurement and monitoring. En Teare y Boer) eds. 1992), pp. 45-71.
- **Johns, N. (1993)**, Quality Management in the Hospitality Industry: Part 3. Recent Developments. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 5, pp.10-15.
- **Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1993)** Quality Planning and Analysis: From Product Development Through Use. (New York: McGraw Hill).
- **Juran, J. M. y Gryna, F. M. (1988)**, Juran's quality control handbook. McGraw Hill, Nueva York.
- **Juran, J. M. (1986)** The Quality Trilogy. Quality Progress, August, pp. 19–24.
- **Juran, J.M. (1982)**, Upper Management and Quality. Juran Institute, Nueva York.
- **Juran, J.M. (1990)**: Juran y la planificación de para la calidad. Madrid: Díaz de Santos.
- **Juran, J.M., Gryna, F.M. and Bingham, R.S. (1974)**, Quality Control Handbook, 3rd ed., McGraw-Hill, New York.
- **Jurkat, W.B. and Ryser, H.J. (1966)**, 'Matrix factorization of determinants and permanents', Journal of Algebra, Vol. 3, pp.1–27.
- **JUSE (2004)**, What is the Deming Prize? Union of Japanese Scientists and Engineers, Tokio.

K

- **Kaiser, H. F. (1958)**. The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. Psychometrika, 23.
- **Kanji, G. K. y Sa, P. M. E. (2003)** Sustaining healthcare excellence through performance measurement, Total Quality Management and Business Excellence, 14(3), pp. 269–289.
- **Kanji, G. K. y Yui, H. (1997)** Total quality culture, Total Quality Management, 8(6), pp. 417–428.
- **Kanji, G. K. (1995)**, Quality and statistical concepts. En Kanji, G.K. (eds., 1995), Total quality Management: Proceeding of the First World Congress. Chapman y Hall, Londres.
- **Kanji, G. K. (1996)**, Implementation and pitfalls of total quality management. Total Quality Management, 7 (3), pp. 331- 343.
- **Kanji, G. K. (1998)**, An innovative approach to make ISO 9000 standars more effective. Total Quality Management, 9 (1), pp. 67-78.
- **Kanji, G. K. (1998)**, Measurement of business excellence. Total Quality Management, 9 (7), pp. 633 – 643.
- **Kanji, G. K. y Asher, M. (1993)**, Total Quality management process: A systematic approach. Carfax Publishing, Abingdon.
- **Kanji, G. K., Tambi, A. M. B. y Wallace, W. (1999)** A comparative study of quality practices in higher education institutions in the US and Malaysia, Total Quality Management, 10(3), pp. 357–371.
- **Kanji, G. K., Tambi, A. M. B.A (1999)**, Total Quality management in UK higher education institutions. Total Quality Management, 10 (19), pp. 129- 153.
- **Kannan, V.R.; Tan, K.C.; Handfield, R.B. y Ghosh, S. (1999)**, Tools and Techniques of Quality Management: An Empirical Investigation of their Impact on Performance. Quality Management Journal, 6 (3), PP. 34 – 49.
- **Kanter, R.M. (1989)**, When Giants Learn to Dance, Simon y Schuster, London.
- **Kara A. (2000)** Dynamic modeling exercises. Fatih University. Mimeo.
- **Kara, A., Lonial, S., Tarım, M. y Zaim, S. (2001)** A paradox of service quality in Turkey, European Business Review (an earlier version, Fatih University, 2001, mimeo).
- **Kara, A., Tarım, M. y Zaim, S. (2002)** A dynamic model and empirical examination of performance and customer satisfaction in a non-profit health-care sector in Turkey, in: Proceedings of International Management Development Association Conference, pp. 519–526.

- **Kara, A., Tarim, M. y Zaim, S. (2002)** Expectation and performance-based determinants of service quality: a special case at a non-profit hospital in Turkey, in Proceedings of International Management Development Association Conference, pp. 556–562.
 - **Kara, A., Tarim, M. y Zaim, S. (2003)** A low performance-low quality trap in the nonprofit healthcare sector in Turkey and a solution, *Total Quality Management and Business Excellence*, 14(10), pp. 1131–1141.
 - **Kathawala, Y. (1989)**, A Comparative Analysis of Selected Approaches to Quality. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 6 (5), pp. 7-17.
 - **Kellerman, P. (2007)**. Acquired And Required Competencies Of Graduates. In U. Teichler (Ed) *Careers of University Graduates: Views and Experiences in Comparative Perspectives* Dordrecht: Springer.
 - **Kelley, S. W. y Turley, L. W. (2001)**. Consumer perceptions of service quality attributes at sporting events. *Journal of Business Research*, 54 (2), 161-166.
 - **Keys, D. (1991)**, Five critical barriers to successful implementation of JIT and total quality control. *Industrial Engineering*, enero, pp.22-25.
 - **Kia, L.T. (1997)**, An evaluation of TQM and the techniques for successful implementation. *Training for Quality*, 5 (4), pp. 150-159.
 - **King, C.A. (1984)**, Quality Controls in Hospitality Service Operations. *The Consultant*, invierno, pp.28-31.
 - **King, C.A. (1984)**, Service-oriented quality control. *The Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly*, 25 (noviembre), pp. 92-98.
 - **Klassen, R.D. y McLaughlin, C.P. (1993)**, TQM and environmental excellence in manufacturing. *Industrial Management y Data Systems*, 93 (6), pp. 14-22.
 - **Kleiner, A. (1991)**, What does it mean to be green?. *Harvard Business Review*, 69 (4), pp. 38-47.
 - **Ko, Y.J. y Pastore, D.L. (2004)**. Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 13 (3), 158-166.
 - **Kochan, T.A. y Rubinstein, S.A (2000)**, Human Resource Policies and Quality. From quality circles to organizational transformation. En Cole, R.E. y Scott, W.R. (eds.), *The Quality Movement Organization Theory*. Sage, Thousand Oaks, pp.387-399.
 - **Kochan, T.A. y Rubinstein, S.A (2000)**, Toward a stakeholders theory of the firm: The Saturn partnership. *Organization Science*, 11 (4), pp. 367-386.
 - **Kroll, M; Wright, P y Heines, RA (1999)**. The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns. *Strategic Management Journal*, vol.20, pp. 375-384.
 - **Kulkarni, S. (2005)** 'Graph theory and matrix approach for performance evaluation of TQM in Indian industries', *The TQM Magazine*, Vol. 17, No. 6, pp.509–526.
- L
- **Larson, P.D. y Sinha, A. (1995)**, "The TQM Impact: A Study of Quality Manager's Perceptions". *Quality Management Journal*, 2 (3), pp. 53-66.
 - **Lascelles, D.M. and Dale, B.G. (1991)**, "Levelling out the future", *The TQM Magazine*, Vol. 3 No. 2, pp. 125-8.
 - **Lascelles, D.M. and Peacock, R.D. (1996)**, *Self-Assessment for Business Excellence*, McGraw-Hill, Maidenhead.
 - **Lascelles, D.M. y Dale, B.G. (1988)**, A Review os the Issues Involved in Quality Improvement. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 5, pp. 77-94.
 - **Lascelles, D.M. y Dale, B.G. (1988)**, A study of the quality management methods employed by UK automotive suppliers. *Quality and Reliability Engineering International*, 4, pp. 301-309.
 - **Lascelles, D.M. y Dale, B.G. (1990)**, Quality management: The chief executive's perception and role. *European Management Journal*, 8, pp. 67-75.
 - **Laszlo, G.P. (199)**, ISO 9000 or TQM: Which approach to adopt. A Canadian case study. *The TQM Magazine*, 10, pp. 362- 366.

- **Lau, R.S.M. y Anderson, C.A. (1998)**, A Three- Dimensional Perspective of Total Quality Management. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 15, pp.85-98.
- **Law, K.S.; Wonk, C. Y Mobley, W.H. (1998)**, Towards a Taxonomy of Multidimensional Constructs. *Academy of Management Review*, 23, pp. 741-755.
- **Lawler, E.E. (1994)**, From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, pp.3-15.
- **Lawler, E.E. (1994)**, Total Quality management and employee involvement: are they compatible?. *Academy of Management Executive*, 8, pp.68-76.
- **Leal, A. (1997)**, Gestión de la calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, pp. 37-56.
- **Lebart, L., Salem, A. y Barry, L. (1998)**. Exploring textual data. Kluwer Academic.
- **Lee-Ross, D. (1993)**, Two Styles of Hotel Manager, Two Styles of Worker. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5, pp. 20-24.
- **Lewit, T. (1972)**, Production Line Approach to Service. *Harvard Business Review*, 50, pp. 41- 52.
- **Linares, G., (2001)**, Escalamiento multidimensional: conceptos y enfoques. *Revista Investigación operacional* (Vol. 22, No.2.)
- **Lloréns, F.J. (1996)**, Procesos, contenido y efectividad de la calidad total: una aproximación desde la dirección de empresas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 5 , pp.163-180.
- **Lloréns, F.J. y Fuentes, M.M. (2001)**, Calidad total. Fundamentos e implementación. Pirámide, Madrid, 2º ed.

M

- **Macedo-Soares, T.D.I.v.A. y Lucas, D.C. (1996)**, Key quality management practices of leading firms in Brasil: Finding of a pilot-study. *The TQM Magazine*, 8, pp. 55-70
- **Magrab, E.B. (1977)**, Integrating product and process design and development: The product realization process. CRC Press, Boca Raton, FL.
- **Mandell, R. D. (1986)**. Historia cultural del deporte. Barcelona: Balaterra.
- **Mann, R. Y Kehoe, D. (1994)**, An Evaluation of the Effects of Quality Improvement Activities on Business Performance. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 11, pp. 29-44.
- **Márquez, S., Rodríguez, J. y De Abajo, S. (2006)**. Sedentarismo y salud: efectos beneficiosos de la actividad física. *Apuntes: Educación Física y Deportes*, 83(1), 12-24.
- **Masters, R.J. (1996)** 'Overcoming the barriers to the TQM's success', *Quality Progress*, Vol. 29, No. 5, pp.53–55.
- **Matzler, K., Fuller, J. y Faullant, R. (2007)**. Customer satisfaction and loyalty to alpine ski resorts: The moderating effect of lifestyle, spending and customers skiing skills. *International Journal of Tourism Research*, 9 (6), 409.
- **Maxwell, G.A. (1994)**, Human resource management and quality in the UK hospitality industry: where is the strategy?. *Total Quality Management* , 5, pp.45-52.
- **McDonald, M.A., Sutton, W.A. y Milne, G.R. (1995)**. TEAMQUAL™: Measuring service quality in professional team
- **Meng, C. y Heijke, H. (2005)**. Student Time Allocation, the Learning Environment and the Acquisition of Competencies. *ROA Research Memorandum 2005/1E*.
- **Merino, R. (2003)**. Ocio, tiempo libre y deporte. Master en Dirección de Organizaciones e Instalaciones Deportivas. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid e Instituto Nacional de Educación Física. Mimeografía no publicada.
- **Merron, K.A. (1994)**, Creating TQM Organizations. *Quality Progress*, 27, pp.51-54.
- **Mestre, J. A. (2002)**. Planificación Estratégica en la Gestión de Piscinas. Madrid: Gymnos.

- **Mintzberg, H. (1979)**, *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. Edición española: *La estructuración de las organizaciones*. Ariel, Barcelona, 1984.
- **Miquel, S., Bigné, E., Lévy, J.P., Cuenca, A.C. y Miquel, M.J. (2000)**. *Investigación de mercados*. Madrid: McGraw-Hill.
- **Molina Fernández, L.M.; Lloréns Montes, F.J.; Fuentes Fuentes; M.M. (2003)**: “La investigación en gestión de la calidad en España (1990-1999)”, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, No. 16, pp. 5-26.
- **Molina-García, J. y Castillo, I. (2009)**. *Pensamiento sobre la gestión deportiva pública: un estudio cualitativo con universitarios valencianos*. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 10, 13-24.
- **Morales Sánchez, V. (2003)**. *Evaluación psicosocial de la calidad en servicios municipales deportivos: aportaciones desde el análisis de variabilidad*. Málaga: SPICUM.
- **Morales Sánchez, V. y Correal, J. (2003)**. *La calidad en la gestión de los servicios deportivos*. En A. Hernández Mendo (Coord.), *Psicología del Deporte (Vol. III): Aplicaciones 2 (81-101)*. Buenos Aires: Tulio Guterman. Extraído de <http://www.efdeportes.com>

N

- **Naylor, L.L. (1996)**, *Culture and change: An introduction*. Bergin y Garvey, Londres.
- **Neidert, A.R. (1993)**, *The fit between pollution prevention and total quality management*. *Journal of Environment Regulation*, 3, pp. 41-56.
- **Newman, R.G. (1988)**, *Primary source qualification*. *Journal of Purchasing y Material Management*, verano, pp. 10-17.
- **Nicholson, W. (1998)** *Microeconomic Theory* (New York: Dryden Press).
- **Nieman, D. (1998)**. *The exercise-health connection*. *Human Kinetics: Champaign*. Tuero, C., Márquez, S. y de Paz, J. A. (2001). *El cuestionario como instrumento de valoración de la actividad física*. *Apuntes: Educación Física y Deportes*, 63(1), 54- 61.
- **Nuviala, A. y Casajús, J.A. (2005)**. *Calidad percibida del servicio deportivo en edad escolar desde la perspectiva de los padres. El caso de la provincia de Huelva*. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 5 (18), 118-139.
- **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*. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 14, 10-16.
- **Nwabueze, U. (2001)** ‘An industry betrayed: the case of total quality management in manufacturing’, *The TQM Magazine*, Vol. 13, No. 6, pp.400–408.

O

- **O`Dell, C. (1996)**, *A Current Review of Knowledge Management Best Practice*. *Knowledge Management 96 Conference*. Business Intelligence, Londres.
- **Oakland, J. S. (1993)**. *Implementation of TQM and Management of Change*, *Total Quality Management: The Route to Improving Performance* Jordan Hill, Oxford: Butterworth- Heinemann Ltd.
- **Oakland, J.S. (1989)**, *Total Quality Management. The route to improving performance*. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.
- **Oakland, J.S. (2000)**, *TQM:Text with cases*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 2ª ed.
- **Olian,J.D. y Rynes, S.L (1991)**, *Making total quality work: Aligning organizational processes, performance measures, and stakeholders*. *Human Resource Management*, 30, pp. 303-333.

P

- **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985).** A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(Fall), pp. 41–50
- **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988)** SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, *Journal of Retailing*, 64 (Spring), pp. 12–40.
- **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1991)** Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale, *Journal of Retailing*, 67(Winter), pp. 420–450.
- **Parasuraman, A., Zeithaml, V. y Berry, L. (1985).** A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- **París, F. y Hernando, J. (2004).** Evolución del deporte en España y reflexiones para la concepción y diseño de los espacios deportivos. *Ingeniería y territorio: Instalaciones deportivas*, 66, 36-45.
- **Parvizy, R. (2001)** ‘Barriers in implementing TQM’, Paper presented at the 1st Congress in Total Quality Management in Health Care, Tehran.
- **Pastor, Y., Balaguer, I. y García-Merita, M. (2006).** Relaciones entre el autoconcepto y el estilo de vida saludable en la adolescencia media: un modelo exploratorio. *Psicothema*, 18(1), 18-24.
- **Peña, D. (2002).** Análisis de datos multivariantes. Madrid: McGraw Hill.
- **Pérez, J. A. (1994).** Gestión de la calidad empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente. Calidad total. Madrid: ESIC.
- **Pirsig, R.M. (1974),** Zen and the art of motorcycle maintenance. Bantam Books, Nueva York.
- **Poirier, C.C. and Tokarz, S.J. (1996)** Avoiding the Pitfalls of Total Quality, Milwaukee, MI: ASQC Press.
- **Porter, L.J. y Parker, A.J. (1993).** Total Quality Management. The Critical Success Factors. *Total Quality Management*, 4, pp. 13-22.
- **Powel, TC (1995).** Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, vol.16, pp.15-37
- **Prasad, B. (1996),** Concurrent engineering fundamentals. Volume I: Integrated product and process organization. PTR Prentice- Hall, Upper Saddle River, NJ.
- **Prasad, B. (1997),** Concurrent engineering fundamentals. Volume II: Integrated product development. PTR Prentice- Hall, Upper Saddle River, NJ.
- **Puig, N. y Heinemann, K. (1991).** El deporte en la perspectiva del año 2000. *Papers: Revista de Sociología*, 38, 123-141.

R

- **Rad, A.M.S. (2005)** ‘A survey of total quality management in Iran’, *Leadership in Health Services*, Vol. 18, No. 3, pp.12–34.
- **Rao, A., Carr, L. P., Dambolena, I., Kopp, R. J., Martin, J., Rafii, F. y Schlesinger, P. F. (1996)** *Total Quality Management* (New York: Wiley).
- **Rao, R.V. and Gandhi, O.P. (2002)** ‘Digraph and matrix methods for the machinability evaluation of work materials’, *International Journal of Machine Tools and Manufacture*, Vol. 42, pp.321–330.
- **Rao, R.V. and Padmanabhan, K.K. (2006)** ‘Selection, identification and comparison of industrial robots using digraph and matrix methods’, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Vol. 22, No. 4, pp.373–383.
- **Rao, S.S.; Raghunathan, T.S. y Solis, L.E. (1996),** *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective.* John Wiley y Sons, Nueva York.

- **Rao, S.S.; Solis, L.E.; Raghunathan, T.S. (1999)**, A Framework for International Quality Management Research: Development and Validation of a Measurement Instrument. *Total Quality Management*, 10, pp.1047– 1075.
 - **Real, G. (1991)**. Derecho Público del deporte. Madrid: Civitas.
 - **Redondo, J. C., Olivar, D. y Redondo, A. (2006)**. El modelo EFQM de gestión de la calidad en las instalaciones deportivas. Sevilla: Wanceulen.
 - **Reeves, C.A. y Bednar, D.A. (1994)**, Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19, pp.419-445.
 - **Reger, R.K., Gustafson, L.T, Demaire, S.M y Mullane, J.V (1994)** Reframing the organization; Why implementing total quality is easier said than done. *Academic research occupations. Decision Science*, vol.23, pp 944-956.
 - **Reiner, G. (2002)**, Analysis of Critical Factors of Company Success Based on the EFQM Excellence Model. *Proceedings of the 7th World Congress for Total Quality Management, Verona (Italy)*, 2, pp.361-366.
 - **Rivadeneira, M. L. (2001)**. Evolución del deporte como forma de ocio de los españoles. En M. Latiesa, P. Martos y J. L. Paniza (Comps.), *Deporte y cambio social en el umbral de siglo XXI. Investigación Social y Deporte* nº 5 (239-248). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
 - **Rodríguez, F. A. (1995)**. Prescripción de ejercicio para la salud (I). *Apunts: Educación Física y Deportes*, 39(1), 87-102.
 - **Rodríguez, I., Agudo, A., García, M.M. y Herrero, A. (2003)**. Análisis de los factores determinantes de la calidad percibida en los espectáculos deportivos: Aplicación al fútbol profesional. Barcelona: Actas del congreso mundial de gestión deportiva.
 - **Romo, V. (2001)**. Evaluación, sistemática y recursos didácticos en actividades deportivas para mayores. *Jornadas de diseño de programas físico-deportivos y de evaluación de la condición biológica en mayores (1-95)*. Málaga: Diputación Provincial de Málaga y C.O.L.E.F. Andalucía.
 - **Rumsey, H.A. and Miller, P.E. (1990)** 'Barriers to total quality management in the Department of Defence', *Proceedings Annual Reliability and Maintainability Symposium*, pp.95–99.
 - **Rumsey, H.A. and Miller, P.E. (1990)** 'Barriers to total quality management in the Department of Defence', *Proceedings Annual Reliability and Maintainability Symposium*, pp.95–99.
- S
- **Salas, V. (2000)**, Sobre empresas excelentes. *Expansión*, 14 de octubre de 2000, pp.47.
 - **Salegna, G. and Fazel, F. (2000)** 'Obstacles to implementing quality', *Quality Progress*, Vol. 33, No.7, pp.53–64.
 - **Sánchez, M. y Sarabia, F.J. (1999)**. Validez y fiabilidad de escalas. En F.J. Sarabia (coord.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas* (pp. 363-393). Madrid: Pirámide.
 - **Sánchez, P. (2000)**. *Marketing Deportivo. La clave del éxito en la gestión de centros de actividades físico-deportivas y recreativas*. Madrid: Comunidad de Madrid.
 - **Sanchís, J. (2003)**. Percepción actual del deporte: cambios y necesidades de nuevas profesiones. 1º Congreso de la Asociación Andaluza de Gestores del Deporte (AGESPORT). Málaga.
 - **Saraph, J.V; Benson, P.G. y Schroeder, R.G (1989)**, An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management. *Decision Science Journal*, 20, pp. 810 – 829.
 - **Sashkin, M. and Kiser, K.J. (1993)** *Putting Total Quality management to work: what TQM Means, how to use it, y how to sustain it over the long run*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA.
 - **Saunders, I.W. y Preston, A.P. (1994)**, A model and a research agenda for total quality management. *Total Quality Management*, 5, pp. 185-201.
 - **Savolainen, T. (2000)**, Leadership Strategies for Gaining Business Excellence through Total Quality Management a Finnish Case Study. *Total Quality Management*, 11, pp.211-226.
 - **Scarnati, J.T. (1998)**, Beyond technical competence: learning to listen. *Carrer Development International*, 3, pp. 79-81.
 - **Schaffer, R. Y Thomson, H. (1992)**, Successful Change Programs Begin with Results. *Harvard Business Review*, 70, pp. 80-89.

- **Schein, E.H. (1985)**, Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Publishers, San Francisco. Edición española: La cultura empresarial y el liderazgo. Plaza y Janés Editores, Barcelona, 1988.
- **Schein, E.H. (1984)**, Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, 25, invierno, pp. 3-16
- **Schonberger, R.J. (1992)**, Is Strategy Strategic: Impact of total quality management on strategy. Academy of Management Executive, 6, pp. 80-87.
- **Schumacker, R.E. and Lomax, R.G. (1996)** A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, Pittsburgh, PA: Lawrence Erlbaum Associates.
- **Senge, P.M. (1990)**, The Fifth Discipline: The Art of Practice of the Learning Organization. Doubleday, Nueva York.
- **Senlle, A. (2006)**. Calidad de gestión para asegurar resultados en las organizaciones deportivas. En L. Gallardo y J. Lozano (Dir.), Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas (67-78). Cuenca: Universidad de Castilla-La Mancha.
- **Serrano, M., Valverde, J. y Esteban, M. (2008)**. Factores determinantes de la seguridad e higiene en los espacios de actividad física de los centros escolares. Lecturas: Educación Física y Deportes. Revista Digital, 119, abril.
- **Shewhart, W.A. (1931)**, Economic Control of Quality of Manufactured Product. Macmillan, Nueva York. Reeditado por la American Society for Quality Control, 1980.
- **Silvestro, R.; Johnston, R.; Fitzgerald, L. y Voss, C. (1990)**, Quality Measurement in Service Industries. International Journal of Service Industry Management, 1, pp. 45-60.
- **Sirota, L. y Alper, A. (1993)**, Employee Survey Research. En Hiam, A. (ed. 1993), Does Quality Work? A Review of Relevant Studies. The Conference Board, Nueva York.
- **Sitkin, S.B., Sutcliffe, S.M y Friedland, C. (1995)**. The journals of economics. Journal of political economy, vol: 103 nº-2 pp 331-359.
- **Sitkin, S.B., Sutcliffe, S.M y Schroeder, R.G. (1994)**, Distinguishing Control from Learning in Total Quality Management :A Contingency Perspective. Academy of Management Review, 19, pp. 537-564.
- **Sivadas, E. y Baker-Prewitt, J. L. (2000)** An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty, International Journal of Retail y Distribution Management, 28(2), pp. 73-82.
- **Smith, S. (1994)**, The Quality Revolution: Best Practice from the World's Leading Companies, ManagementBooks, Oxon.
- **Smock, D. (1982)**, How to stem the tide of shoddy materials. Purchasing, mayo, pp. 51-57.
- **Sourial N, Wolfson C, Zhu B, et al. (2010)**. Correspondence analysis is a useful tool to uncover the relationships among categorical variables. JOURNAL OF CLINICAL EPIDEMIOLOGY Volume: 63 Issue: 6 Pages: 638-646 Published: JUN 2010
- **Spencer, B.A. (1994)** Model of organization and total quality management: A compararison and critical evaluation. Academy of management review, Vol: 19 Nº.3 pp: 446-471.
- **Stahl, M.J. y Bounds, G.M. (1991)**, Competing globally through customer-value. Quorum Books, Nueva York.
- **Steenkamp, J.B. (1978)**, Product quality: A investigation into the concept and how it is perceived by consumer. Van Gorc, Assen/Maastricht, Holanda.
- **Stephens, B. (1997)**, Implementation of ISO 9000 or Ford's Q1 award: effects on organizational knowledge and application of TQM principles and quality tools. The TQM Magazine, 9, pp.190-200.
- **Stoner, J. A. F. y Freeman R. E. (1992)**. Operations Management, Management. New Jersey: Prentice-Hall International.
- **Stuelpnagel, T.R. (1993)**, Déjà vu: TQM returns Detroit and elsewhere. Quality Progress, 26, pp. 91-95.
- **Sustainability, Society for the Promotion of LCA Developement (SPOLD) y Business in the Environment (BiE) (1993)**, The LCA Sourcebook: A European business guide to life-cycle assessment. SustainAbility, Londres.

T

- **Taguchi, G. (1981)**, On –Line Quality Control during Production. Japanese Standards Association, Tokio.
- **Taguchi, G. (1986)**, Introduction to Quality Engineering: Designing quality into products and processes. Asian Productivity Organization, Nueva York.
- **Taguchi, G. Y Clausing, D. (1990)**, Robust quality. Harvard Business Review, 68, pp. 65-75.
- **Taguchi, G. Y Elsayed, E.A. (1989)**, Quality Engineering in Productions Systems. McGraw-Hill, Nueva York.
- **Taguchi, G. y Wu, Y. (1979)**, Introduction to Off-line Quality Control. Central Japan Quality Control Association,
- **Tamayo, J. A. e Ibáñez, J. C. (2006)**. Las instalaciones deportivas como factor de calidad en el desarrollo de la actividad físico-deportiva en el marco escolar y extraescolar. *Habilidad Motriz: Revista de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 26, 26-37.
- **Tamimi, N. y Gershon, M. (1995)**, A tool for assessing industry TQM practice versus the Deming philosophy. *Journal of Production and Inventory Management*, 36, pp.27-32.
- **Tamimi, N. (1995)**, An Empirical investigation of critical TQM using exploratory factor analysis. *International Journal of Production Research*, 33, pp.3041-3051.
- **Tamini, N. and Sabastianelli, R. (1998)** ‘The barriers to the total quality management’, *Quality Progress*, Vol. 31, No. 6, pp.57–60.
- **Teas, R. K. (1994)**, Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of areassessment. *Journal of Marketing*, 58(January), pp. 132–139.
- **Tejada Artigas, et alt. (2006)**. El diseño del plan docente en Información y Documentación acorde con el Espacio Europeo de Educación Superior: un enfoque por competencias. Facultad de Ciencias de la Documentación. Universidad Complutense de Madrid.
- **Terziovski, M., y Samson, D. (1999)**, The link between total quality management practice and organizational performance. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 16, pp.226–237.
- **Theodorakis, N. D. y Alexandris, K. (2008)**. Can service quality predict spectators’ behavioral intentions in professional soccer? *Managing Leisure*, 13 (3), 162-178.
- **Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A. y Koustelios, A. (2001)**. Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11 (6), 431-438.
- **Thoday, W.R. (1981)**, Additional Reflections on Quality Terminology. *EOQC Quality*, 1,p.11.
- **Tjosvold, D. (1998)**, Making employee involvement work: Co-operative goals and controversy to reduce cost. *Human Relations*, 51, pp. 201-214.
- **Tsikriktsis, N. (2004)**, The impact of process variation on customer dissatisfaction: Evidence from the U.S. domestic airline industry. *Decision Sciences*, 35, pp. 129-142.
- **Tuchman, B.W. (1980)**, The decline of quality. *New York Times Magazine*, 2 de noviembre, pp. 38-41, 104.
- **Tummala, V.M.R. y Tang, C.L. (1996)**, Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification: Core concepts and comparative analysis. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 13, pp.8-38.

U

- **Uña, O., Hernández, A. y Prado, J. M. (2004)**. *Diccionario de Sociología*. Madrid: ESIC.

V

- **Venkataswamy, R. and Agrawal, V.P. (1997)**, A digraph approach to quality evaluation of an automotive vehicle, *Quality Engineering*, Vol. 9, No. 3, pp.405–417.
- **Venkateswarlu, P. and Nilakant, V. (2005)** 'Adoption and persistence of TQM programmes – case studies of five New Zealand organizations', *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 7, pp.807–825.

W

- **Waddell, D y Mallen, D. (2001)**, Quality managers: Beyond 2000?. *Total Quality Management*, 12, pp. 373-384.
- **Wakefield, K.L. y Blodgett, J.G. (1994)**. The importance of servicescapes in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 8 (3), 66- 76.
- **Wakefield, K.L. y Blodgett, J.G. (1996)**. The effect of the service scape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10 (6), 45-61.
- **Waldman, D.A. (1994)**. The contribution of total quality management to the theory of work performance. *Academy of management review*, vol: 19 nº.3 pp 510-536.
- **Watson, J.G. y Korukonda, A.R. (1995)**, The Total Quality Management jungle: A dialectical analysis. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 12, pp. 100-109.
- **Westphal, J.D. y Gulati, R. (1997)**, Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, nº.2 pp 366-394.
- **Whalen, M.J. and Rahim, M.A. (1994)** 'Common barriers to implementation and development of a TQM program', *Industrial Management*, Vol. 36, No. 2, pp.9–22.
- **Whalen, M.J. and Rahim, M.A. (1994)** 'Common barriers to implementation and development of a TQM program', *Industrial Management*, Vol. 36, No. 2, pp.9–22.
- **WHO: World Health Organization (2003)**. Information sheets: Physical activity. World Health Organization.
- **Wiklund, H y Wiklund, P.S. (1999)**, A collaboration concept for TQM implementation in small and medium sized enterprise. *International Journal of Applied Quality Management*, 2, pp. 101-115.
- **Wilkinson, A. (1992)**, The order side of quality: soft issues and the human resource dimension. *Total Quality Management*, 3, pp. 323-329.
- **Wilkinson, A.; Redman, T.; Snape, E. y Marchington, M. (1998)**, *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. Macmillan, Nueva York, Hong Kong.
- **Williams, R.T. and Bersch, B. (1989)**, Proceedings of the First European Quality Management Forum, European Foundation for Quality Management, pp. 163-72.
- **Williams, R.T. and Bersch, B. (1996)**, Personal discussion and correspondence with Barrie Dale, 8 May.
- **Won, J. y Kitamura, K. (2006)**. Motivational factors affecting sports consumption behavior of K-league and J-league spectators. *International Journal of Sport and Health Science*, 4 (1), 233-251.
- **Wruck K.H, Jensen M.C. (1994)**. Science, specific knowledge, and total quality management. *Journal of accounting y economics*. Vol: 18. Issue: 3 Pag: 247-287
- **Wyckoff, D.D. (1984)**, New tools for achieving service quality, *Cornell Hotel y Restaurant Administration Quarterly*, noviembre, pp. 78-93.

X

- **Xu, Q (1999)**, TQM As an Arbitrary Sign for Play: Discourse and Transformation. *Organization Studies*, 20, pp. 659-681.

Y

- **Yavas, B.F. (1995)**, Employee perceptions of quality: Survey results. *International Journal of quality and Reability Management*, 12, pp. 8-17.
- **Yavas, U. y Shemwell, D. J. (2001)**, Modified importance-performance analysis: an application to hospitals, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 14(3), pp. 104–110.
- **Yavas, U., Bilgin, Z. y Shemwell D. J. (1997)**, Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey, *International Journal of Bank Marketing*, 15(6), pp. 217–223.
- **Yong, J. and Wilkinson, A. (2001)**, Rethinking total quality management, *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 2, pp.247–258.
- **Yusof, S.M. y Aspinwall, E. (1999)**, Critical Success Factors for Total Quality Management Implementation in Small and Medium Enterprises. *Total Quality Management*, 10, pp.S803-S809.
- **Yusof, S.M. y Aspinwall, E. (2000)**, Total Quality Management Implementation Frameworks: Comparison and Review. *Total Quality Management*, 11, pp.281-294.

Z

- **Zairi, M., Letza, S. and Oakland, J. (1994)** 'Does TQM impact on bottom line results?', *The TQM Magazine*, Vol. 6, No. 1, pp.38–43.
- **Zaludova, A.H. (1981)**, Some Reflections on Quality Terminology. *EOQC Quality*, 1, pp. 3-10.
- **Zangwill, W.I. (1994)** 'Ten mistakes CEOs make about quality', *Quality Progress*, pp.43–48.
- **Zbaracki, M.J. (1998)**, The Rhetoric and Reality of Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, 43, pp.602-636.
- **Zeithaml, V., Parasuraman, A. y Berry, L. (1993)**. *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos.
- **Zeithaml, V.A. (1988)**, Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52, pp.2-22.
- **Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A.; y Berry, L.L. (1990)**, *Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, Nueva York.
- **Zhang, J.J., Lam, E.T.C., Connaughton, D.P., Bennett, G. y Smith, D.W. (2005)**. Development of a scale to measure spectator satisfaction toward support programs of minor league hockey games. *International Journal of Sport Management*, 6 (1), 47-70
- **Zhang, Z. (2000)**, Developing a Model of Quality Management Methods and Evaluating their Effects on Business Performance. *Total Quality Management*, 11, pp.129-137.
- **Zhu, Z. Y Scheuermann, L. (1999)**, A comparasion of quality programmes: Total quality management and ISO 9000. *Total Quality Management*, 10, pp.291-297.

**Anexo 1: Normativa vinculada al Modelo de Excelencia
Deportiva**

Anexo 1. Normativa vinculada al Modelo de Excelencia Deportiva

NORMA	DESCRIPCIÓN NORMA	RESUMEN ASPECTOS	RESUMEN AGENTES	RESUMEN ELEMENTOS
UNE EN 174:2001	Protección personal de Los ojos. Gafas integrales para esquí alpino	Seguridad, Salubridad, Confort	Usuarios Profesionales, Acompañantes	Equipamiento
UNE EN 564:1997	Equipos de alpinismo y escalada. Cuerda auxiliar. Requisitos de sede ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 565:1997	Equipos de alpinismo y escalada. Cinta. Requisitos de seguridad y métodos de seguridad y métodos ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 566:1997	Equipos de alpinismo y escalada. Anillos de cinta. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 567:1997	Equipos de alpinismo y escalada. Bloqueadores. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 568:1997	Equipos de alpinismo y escalada. Tornillos para hielo. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 565:1997	Equipos de alpinismo y escalada. Pitones. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 748:2004	Equipos de campos de juego - Porterías de fútbol. Requisitos y métodos de ensayo incluso seguridad	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales	Equipamiento
UNE EN 749:2004	Equipos de campos de juego - Porterías de balonmano. Requisitos y métodos de ensayo incluso seguridad	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales	Equipamiento
UNE EN 750:2004	Equipos de campos de juego - Porterías de hockey. Requisitos y métodos de ensayo incluso seguridad	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales	Equipamiento
UNE EN 892:2005	Equipos de montañismo. Cuerdas dinámicas. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 893:2000	Equipos de alpinismo y escalada. Crampones. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 913:1997	Equipos de gimnasia - Requisitos generales de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 914:1998	Equipos de gimnasia - Barras paralelas y barras paralelas	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento

	asimétricas combinadas. Requisitos funcionales y de seguridad, métodos de ensayo			
UNE EN 915:1997	Equipos de gimnasia - Barras asimétricas. Requisitos funcionales y de seguridad, métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 916:2003	Equipos de gimnasia - Plintos. Requisitos funcionales y de seguridad, métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 926-1:1998	Equipos para la práctica del parapente. Parapentes. Parte 1: Requisitos y métodos de ensayo relativos a la resistencia de la estructura	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 926-2:2005	Equipos para la práctica del parapente. Parapentes. Parte 2: Requisitos y métodos de ensayo para la clasificación de las características de seguridad en vuelo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 957-1:2005	Aparatos de entrenamiento fijos – Parte 1: Requisitos generales de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 957-2:2003	Aparatos de entrenamiento fijos – Parte 2: Aparatos de entrenamiento de la fuerza. Requisitos adicionales específicos y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 957-4:1997	Aparatos de entrenamiento fijos – Parte 4: Bancos para entrenamiento de la fuerza. Requisitos adicionales específicos y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 957-5:1997	Aparatos de entrenamiento fijos – Parte 5: Aparatos de entrenamiento a pedales. Requisitos adicionales específicos y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 957-6:2002	Aparatos de entrenamiento fijos – Parte 6: Simuladores de carrera. Requisitos adicionales específicos y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 957-7:1999	Aparatos de entrenamiento fijos. Parte 7: Máquinas de remo, requisitos adicionales específicos y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 957-8:1999	Aparatos de entrenamiento fijos. Parte 8: Simuladores de marcha, simuladores de escalera y simuladores de escalada, requisitos adicionales específicos y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 957-9:2003	Aparatos de entrenamiento fijos.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento

	Parte 9: Entrenadores elípticos, requisitos adicionales específicos y métodos de ensayo			
UNE EN 957-10:2005	Equipos fijos para entrenamiento. Parte 10: Bicicletas de ejercicio con volante fijo o sin volante libre, requisitos adicionales específicos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 958:1997	Equipos de montañismo y escalada - Sistemas de disipación de energía utilizados en vía Ferrata - Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 959:1997	Equipos de montañismo y escalada - Anclajes para roca - Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 966:1996	Cascos para deportes aéreos	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 966/A1:2000	Cascos para deportes aéreos	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1069-1:2001	Toboganes acuáticos de más de 2 m de altura. Parte 1: Especificaciones y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1069-2:2002	Toboganes acuáticos de más de 2 m de altura. Parte 2: Instrucciones	Funcionalidad	Usuarios, Profesionales	
UNE EN 1077:1996	Cascos para esquiadores de esquí de montaña	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1078:1997	Cascos para ciclistas y usuarios de monopatines y patines de ruedas	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1078:1997/A1:2006	Cascos para ciclistas y usuarios de monopatines y patines de ruedas	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1080:1997	Cascos de protección contra impactos para niños	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1080:1997/A1:2006	Cascos de protección contra impactos para niños	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1095:1998	Arneses de seguridad de cubierta y amarre de arnés destinados a las embarcaciones de recreo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1270:2006	Equipos de campos de juego - Equipos de baloncesto. Requisitos y métodos de ensayo incluso seguridad	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1271:2004	Equipos de campos de juego - Equipos de balonvolea. Requisitos funcionales y de seguridad, métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1384:1997	Cascos para deportes hípicos	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento

UNE EN 1384/A1:2002	Cascos para deportes h́picos	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1385:1998	Cascos utilizados para la pŕctica de deportes en canoa o en kayak y para deportes en aguas vivas	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1385:1998/A1:2005	Cascos utilizados para la pŕctica de deportes en canoa o en kayak y para deportes en aguas vivas	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1509:2005	Equipos de campos de juego - Equipos de b́dminton. Requisitos funcionales y de seguridad, ḿtodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1510:2004	Equipos de campos de juego - Equipos de tenis. Requisitos funcionales y de seguridad, ḿtodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1621-1:1998	Vestido de protecci3n contra impactos mecánicos para motociclistas. Parte 1: Requisitos y ḿtodos de ensayo de los protectores contra impactos	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1621-2:2004	Vestido de protecci3n contra impactos mecánicos para motociclistas. Parte 2: Protectores de espalda para motocicletas. Requisitos y ḿtodos de ensayo	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1651:2000	Equipos para la pŕctica del parapente. Arnese. Requisitos de seguridad y ensayos de resistencia	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1809:1998	Accesorios de buceo: Chalecos hidrostáticos.: Requisitos funcionales y de seguridad, ḿtodos de ensayo	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1891:1999	Equipos de protecci3n individual para la prevenci3n de caídas desde una altura. Cuerdas trenzadas con funda, semiestáticas (bajo coeficiente de alargamiento)	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1891:2000 Erratum	Equipos de protecci3n individual para la prevenci3n de caídas desde una altura. Cuerdas trenzadas con funda, semiestáticas	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1938:1999	Protecci3n individual de los ojos. Gafas para usuarios de motocicletas y ciclomotores	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1972:1998	Accesorios de buceo: Tubo respirador: Requisitos y ḿtodos de ensayo	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12196:2003	Equipos de gimnasia - Caballos y potros. Requisitos funcionales y de seguridad, ḿtodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12197:1998	Equipos de gimnasia - Barra fija.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento

	Requisitos de seguridad y métodos de ensayo			
UNE EN 12270:1999	Equipos de alpinismo y escalada. Cuñas. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12275:1999	Equipos de alpinismo y escalada. Mosquetones. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12276:1999	Equipos de alpinismo y escalada. Anclajes mecánicos. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12276/AC:2000	Equipos de alpinismo y escalada. Anclajes mecánicos. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12277:1998	Equipos de alpinismo y escalada. Arnases. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12278:1998	Equipos de alpinismo y escalada. Poleas. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12346:1998	Equipos para gimnasia – Espalderas, escalas y cuadros de escalada. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12432:1999	Equipos de gimnasia - Barras de equilibrios. Requisitos funcionales y de seguridad, métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12491:2002	Equipos para la práctica del parapente. Paracaídas de emergencia. Requisitos y métodos de ensayo relativos a la resistencia de la estructura	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12492:2001	Equipos de montañismo. Cascos para montañeros. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12492/A1:2003	Equipos de montañismo. Cascos para montañeros. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12503-1:2001	Colchonetas deportivas. Parte 1: Colchonetas de gimnasia. Requisitos de seguridad.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12503-1/AC:2002	Colchonetas deportivas. Parte 1: Colchonetas de gimnasia. Requisitos de seguridad.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12503-2:2001	Colchonetas deportivas. Parte 2: Colchonetas de salto con pértiga y salto de altura. Requisitos de seguridad.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12503-	Colchonetas deportivas. Parte 3:	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento

3:2001	Colchonetas de judo. Requisitos de seguridad.			
UNE EN 12503-4:2001	Colchonetas deportivas. Parte 4: Determinación de la absorción de impactos.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12503-5:2001	Colchonetas deportivas. Parte 5: Determinación de la fricción de base.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12503-6:2001	Colchonetas deportivas. Parte 6: Determinación de la fricción superior.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12503-7:2001	Colchonetas deportivas. Parte 7: Determinación de la rigidez estática.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 12572:1999	Estructuras artificiales de escalada. Puntos de protección, requisitos de estabilidad y métodos de ensayo	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 12628:2000	Accesorios de buceo. Aparatos combinados de flotabilidad y rescate. Requisitos funcionales y de seguridad, métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 12655:1999	Equipos de gimnasia. Anillas. Requisitos funcionales y de seguridad, métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13061:2002	Ropa de protección. Espinilleras para futbolistas. Requisitos y métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13089:2000	Equipos de alpinismo y escalada. Piolets. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13138-1:2003	Ayudas a la flotación para el aprendizaje de la natación. Parte 1: Requisitos de seguridad y métodos de ensayo para las ayudas a la flotación destinadas a llevar en el cuerpo.	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13138-2:2003	Ayudas a la flotación para el aprendizaje de la natación. Parte 2: Requisitos de seguridad y métodos de ensayo para las ayudas a la flotación destinadas a su sujeción.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13138-3:2003	Ayudas a la flotación para el aprendizaje de la natación. Parte 3: Requisitos de seguridad y métodos de ensayo para los flotadores de asiento utilizados por los niños.	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13158:2000	Ropas de protección. Chaquetas protectoras y protectores del cuerpo. Requisitos y métodos de ensayo.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento

UNE EN 13178:2000	Protección individual de los ojos. Protectores oculares para usuarios de motos de nieve.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Equipamiento
UNE EN 13219:2001	Equipos de gimnasia. Trampolines. Requisitos funcionales y de seguridad. Métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13277-1:2001	Equipos de protección para artes marciales. Parte 1: Requisitos generales y métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13277-2:2001	Equipos de protección para artes marciales. Parte 2: Requisitos adicionales y métodos de ensayo para protecciones de empeine, de la espinilla y del antebrazo.	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13277-3:2001	Equipos de protección para artes marciales. Parte 3: Requisitos adicionales y métodos de ensayo para protectores del tronco.	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13277-4:2002	Equipos de protección para artes marciales. Parte 4: Requisitos adicionales y métodos de ensayo para protectores de cabeza.	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13277-5:2002	Equipos de protección para artes marciales. Parte 5: Requisitos y métodos de ensayo complementarios para protecciones genitales y abdominales.	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13277-6:2003	Equipos de protección para artes marciales. Parte 6: Requisitos adicionales y métodos de ensayo para protecciones de pecho femeninas.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13319:2000	Accesorios de buceo. Profundímetros e instrumentos de medición combinada de la profundidad y el tiempo. Requisitos funcionales y de seguridad. Métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13451-1:2001	Equipamiento para piscinas. Parte 1: Requisitos generales de seguridad y métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13451-2:2001	Equipamiento para piscinas. Parte 2: Requisitos específicos de seguridad y métodos de ensayo adicionales para escalas, escaleras y barandillas.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13451-2:AC:2004	Equipamiento para piscinas. Parte 2: Requisitos específicos de seguridad y métodos de ensayo adicionales para escalas, escaleras y barandillas.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13451-3:2001	Equipamiento para piscinas. Parte 3: Requisitos específicos de	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Aspectos	Usuarios	Equipamiento

	seguridad y métodos de ensayo adicionales para accesorios de piscinas destinados al tratamiento de agua.	medioambientales		
UNE-EN 13451-4:2001	Equipamiento para piscinas. Parte 4: Requisitos específicos de seguridad y métodos de ensayo adicionales para plataformas de salida.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13451-5:2001	Equipamiento para piscinas. Parte 5: Requisitos específicos de seguridad y métodos de ensayo adicionales para las líneas de calle.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13451-6:2001	Equipamiento para piscinas. Parte 6: Requisitos específicos de seguridad y métodos de ensayo adicionales para placas de giro.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13451-7:2001	Equipamiento para piscinas. Parte 7: Requisitos específicos de seguridad y métodos de ensayo adicionales para porterías de water-polo.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13451-8:2001	Equipamiento para piscinas. Parte 8: Requisitos específicos de seguridad y métodos de ensayo adicionales para atracciones acuáticas.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13451-10:2004	Equipamiento para piscinas. Parte 10: Requisitos específicos de seguridad y métodos de ensayo adicionales para plataformas de salto, trampolines de salto y equipamiento asociado	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13451-11:2004	Equipamiento para piscinas. Parte 11: Requisitos específicos de seguridad y métodos de ensayo adicionales para suelos móviles de piscina y paneles móviles.	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13484:2002	Cascos para usuarios de trineos.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13537:2002	Requisitos para los sacos de dormir	Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13538-1:2002	Determinación de características dimensionales de los sacos de dormir. Parte 1: Dimensiones internas.	Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13538-2:2002	Determinación de características dimensionales de los sacos de dormir. Parte 2: Grosor y recuperación elástica.	Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13538-3:2002	Determinación de características dimensionales de los sacos de dormir. Parte 3: Volumen bajo carga y facilidad de embalaje.	Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento

UNE-EN 13546:2002	Ropa de protección. Protectores de las manos, los brazos, el pecho, el abdomen, las piernas, los pies y los genitales para porteros de hockey sobre hierba y protectores de espinillas para los jugadores. Requisitos y métodos de ensayo.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13567:2002	Ropa de protección. Protectores de las manos, los brazos, el pecho, el abdomen, las piernas, los genitales y la cara para los esgrimistas. Requisitos y métodos de ensayo.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13594:2002	Guantes de protección para motociclistas profesionales. Requisitos y métodos de ensayo.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13595-1:2002	Ropa de protección para motociclistas profesionales. Chaquetas, pantalones y trajes de una o dos piezas. Parte 1: Requisitos generales.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13595-2:2002	Ropa de protección para motociclistas profesionales. Chaquetas, pantalones y trajes de una o dos piezas. Parte 2: Método de ensayo para determinar la resistencia a la abrasión por impacto.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13595-3:2002	Ropa de protección para motociclistas profesionales. Chaquetas, pantalones y trajes de una o dos piezas. Parte 3: Método de ensayo para determinar la resistencia a la rotura.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13595-4:2002	Ropa de protección para motociclistas profesionales. Chaquetas, pantalones y trajes de una o dos piezas. Parte 4: Método de ensayo para determinar la resistencia al corte por impacto.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13613:2002	Equipo para deportes sobre ruedas. Monopatines. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 13634:2002	Calzado de protección para motociclistas profesionales. Requisitos y métodos de ensayo.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13781:2002	Cascos de protección para conductores y pasajeros de motos de nieve y bobsleighs.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Equipamiento
UNE-EN 13843:2003	Equipamiento para deportes sobre ruedas. Patines en línea. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 13899:2003	Equipamiento para deportes sobre	Seguridad, Funcionalidad,	Usuarios	Equipamiento

	ruedas. Patines en línea. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo.	Confort		
UNE EN 14021:2004	Protectores contra piedras para motociclismo todoterreno destinados para proteger a los conductores de piedras y escombros. Requisitos y métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 14120:2003	Ropa de protección. Protectores de muñeca, manos, codos y rodillas para los usuarios de equipamiento de deportes sobre ruedas. Requisitos y métodos de ensayo.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 14225-1:2005	Trajes de buceo. Parte 1: Trajes húmedos. Requisitos y métodos de ensayo.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 14225-2:2005	Trajes de buceo. Parte 2: Trajes secos. Requisitos y métodos de ensayo.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 14225-3:2005	Trajes de buceo. Parte 3: Trajes con sistema de calentamiento o enfriamiento activo. Requisitos y métodos de ensayo.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 14225-4:2005	Trajes de buceo. Parte 4: Trajes de una atmósfera. Requisitos relativos al factor humano y métodos de ensayo.	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 14468-1:2005	Tenis de mesa. Parte 1: Mesas para tenis de mesa, requisitos funcionales y de seguridad, métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 14468-2:2005	Tenis de mesa. Parte 2: Postes para el ensamblaje de la red. Requisitos y métodos de ensayo.	Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 14572:2005	Cascos de altas prestaciones para actividades hípicas	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 14619:2005	Equipo de deportes sobre ruedas. Patinetes. Requisitos de seguridad y métodos de ensayo.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Equipamiento
UNE EN ISO 5912:2005	Tiendas de campaña. (ISO 5912:2003).	Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN ISO 10256:2004	Protecciones de cabeza para uso en hockey sobre hielo (ISO 10256:2003)	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE EN ISO 14460:1999	Ropas de protección para los conductores de vehículos de competición. Protección contra el calor y la llama. Requisitos de comportamiento y métodos de ensayo. (ISO 14460:1999)	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento

UNE EN ISO 14460/A1:2002	Ropa de protección para conductores de automóviles de carreras. Protección contra el calor y las llamas. Requisitos de comportamiento y métodos de ensayo. (ISO 14460:1999/Amd 1:2002)	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios	Equipamiento
UNE 147101:2000 IN	Equipamiento de las áreas de juego. Guía de aplicación de la norma UNE-EN 1176-1	Funcionalidad	Profesionales,	
UNE 147102:2000 IN	Equipamiento de las áreas de juego. Guía para la aplicación de la norma UNE-EN 1176-7	Funcionalidad	Profesionales,	
UNE 147103:2001	Planificación y gestión de las áreas y parques de juego al aire libre	Funcionalidad	Profesionales,	
UNE 172001:2004 IN	Señalización en las áreas de juego	Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Señalización,
UNE-EN 1176-1:1999	Equipamiento de las áreas de juego. Parte 1: Requisitos generales de seguridad y métodos de ensayo.	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE- EN 1176-1/A1:2002	Equipamiento de las áreas de juego. Parte 1: Requisitos generales de seguridad y métodos de ensayo.	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE- EN 1176-1/A2:2003	Equipamiento de las áreas de juego. Parte 1: Requisitos generales de seguridad y métodos de ensayo.	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE-EN 1176-2:1999	Equipamiento de las áreas de juego. Parte 2: Requisitos de seguridad específicos adicionales y métodos de ensayo para columpios	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE- EN 1176-2/A1:2003	Equipamiento de las áreas de juego. Parte 2: Requisitos de seguridad específicos adicionales y métodos de ensayo para columpios.	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE-EN 1176-3:1999	Equipamiento de las áreas de juego. Parte 3: Requisitos de seguridad específicos adicionales y métodos de ensayo para toboganes.	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE- EN 1176-3/A1:2003	Equipamiento de las áreas de juego. Parte 3: Requisitos de seguridad específicos adicionales y métodos de ensayo para toboganes.	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE- EN 1176-4/A1:2003	Equipamiento de las áreas de juego. Parte 4: Requisitos de seguridad y métodos de ensayo complementarios específicos para	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento

	tirolinas.			
UNE- EN 1176-5:1999	Equipamiento de las áreas de juego. Parte 5: Requisitos de seguridad y métodos de ensayo complementarios específicos para carruseles.	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE- EN 1176-5/A1:2002	Equipamiento de las áreas de juego. Parte 5: Requisitos de seguridad y métodos de ensayo complementarios específicos para carruseles.	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE EN 1176-5:2003	Equipamiento de las áreas de juego - Parte 5: Requisitos generales de seguridad y métodos de ensayo para carruseles.	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE EN 1176-6:1999	Equipamiento de las áreas de juego - Parte 6: Requisitos de seguridad y métodos de ensayo complementarios específicos para balancines.	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE EN 1176-6/A1:2002	Equipamiento de las áreas de juego - Parte 6: Requisitos de seguridad y métodos de ensayo complementarios específicos para balancines.	Seguridad,	Usuarios, Acompañantes	Equipamiento
UNE EN 1176-7:1998	Equipamiento de las áreas de juego - Parte 7: Guía para la instalación, inspección, mantenimiento y utilización	Seguridad,	Usuarios	Equipamiento
UNE EN 1177:1998	Revestimiento de las superficies de áreas de juego absorbedores de impactos- Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Confort	Usuarios, Acompañantes	Constructivos
UNE EN 1177/A1:2002	Revestimiento de las superficies de áreas de juego absorbedores de impactos- Requisitos de seguridad y métodos de ensayo	Seguridad, Confort	Usuarios, Acompañantes	Constructivos
UNE-EN 12193:2000	Iluminación. Iluminación de instalaciones deportivas	Seguridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos, Señalización
UNE 41910:2001 IN	Instalaciones para espectadores en espacios deportivos: Criterios de disposición para el área de visión.	Funcionalidad, Confort	Acompañantes	Constructivos
EN 13200-1:2003	Spectator facilities. Part 1: Layout criteria for spectator viewing area. Specification	Funcionalidad, Confort	Acompañantes	Constructivos
EN 13200-3:2005	Spectator facilities. Part 3: Separating elements. Requirements	Funcionalidad, Confort	Acompañantes	Constructivos
UNE 41958:2000 IN	Pavimentos deportivos.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales	Constructivos

UNE 41959-1:2002 IN	Superficies deportivas de hierba natural. Parte 1: Sistemas de construcción para superficies deportivas de fútbol, rugby y golf.	Funcionalidad	Profesionales,	Constructivos
UNE 41959-2:2002 IN	Superficies deportivas de hierba natural. Parte 2: Sistemas de riego automático en superficies deportivas de fútbol y rugby.	Funcionalidad, Aspectos medioambientales	Usuarios, Profesionales	Constructivos
UNE-EN 1516:2000	Pavimentos para superficies deportivas. Determinación de la resistencia a la huella remanente.	Funcionalidad		Constructivos
UNE-EN 1517: 2000	Pavimentos para superficies deportivas. Determinación de la resistencia al impacto.	Funcionalidad		Constructivos
UNE-EN 1569: 2000	Pavimentos deportivos. Determinación del comportamiento bajo carga rodante	Funcionalidad		Constructivos
UNE-EN 1969: 2000	Pavimentos para superficies deportivas. Determinación de espesor de pavimentos sintéticos para superficies deportivas.	Funcionalidad		Constructivos
UNE-EN 12228: 2002	Pavimentos deportivos. Determinación de la resistencia de las juntas de los pavimentos sintéticos	Funcionalidad		Constructivos
UNE-EN 12229: 2000	Pavimentos para superficies deportivas. Procedimiento para la preparación de probetas de ensayo de hierba artificial y moqueta.	Funcionalidad		Constructivos
UNE-EN 12230:2003	Superficies para áreas deportivas. Determinación de las características de tracción de las superficies deportivas sintéticas.	Funcionalidad		Constructivos
UNE-EN 12231:2004	Superficies para áreas deportivas. Métodos de ensayo. Determinación de la cubierta vegetal del césped natural.	Funcionalidad		Constructivos
UNE-EN 12232:2003	Superficies para áreas deportivas. Determinación del espesor de fieltro del césped natural.	Funcionalidad		Constructivos
UNE-EN 12233:2003	Superficies para áreas deportivas. Determinación de la altura de la hierba del césped natural.	Funcionalidad		Constructivos
UNE-EN 12234:2002	Superficies para áreas deportivas. Determinación del comportamiento a la rodadura del balón.	Funcionalidad	Usuarios	Constructivos
UNE-EN 12234:2003 ERRATUM	Superficies para áreas deportivas. Determinación del comportamiento a la rodadura del balón.	Funcionalidad	Usuarios	Constructivos

UNE-EN 12235:2006	Superficies deportivas. Determinación del comportamiento vertical de una pelota o balón.	Funcionalidad	Usuarios	Constructivos
UNE-EN 12616:2003	Superficies para áreas deportivas. Determinación de la infiltración de agua.	Funcionalidad	Usuarios	Constructivos
UNE-EN 13672:2005	Superficies deportivas. Determinación de la resistencia a la abrasión del césped sintético sin relleno.	Seguridad, Confort	Usuarios	Constructivos
UNE-EN 13744:2006	Superficies deportivas. Método de envejecimiento acelerado por inmersión en agua caliente.	Funcionalidad		Constructivos
EN 13475:2004	Surface for sports areas. Determination of spectacular reflectance.	Funcionalidad, Confort	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos, Señalización
EN 13476:2004	Surface for sports areas. Determination of dimensional changes due to the effect of varied water, frost and heat conditions.	Funcionalidad	Usuarios, Profesionales	Constructivos
UNE-EN 13817:2006	Superficies deportivas. Método de envejecimiento acelerado por exposición al aire caliente.	Funcionalidad		Constructivos
UNE-EN 13864:2006	Superficies deportivas. Determinación de la resistencia a tracción de las fibras sintéticas.	Funcionalidad	Usuarios	Constructivos
EN 13865:2003	Surface for sports areas. Determination of angled ball behaviour. Tennis	Funcionalidad	Usuarios	Constructivos
EN 14808:2005	Surface for sports areas. Determination of shock absorption.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Constructivos
EN 14809:2005	Surface for sports areas. Determination of vertical deformation.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Constructivos
EN 14836:2005	Synthetic surfaces for outdoor sports areas.	Seguridad, Funcionalidad	Usuarios	Constructivos
EN 14952:2005	Surface for sports areas. Determination of water absorption of unbound mineral surfaces.	Funcionalidad, Aspectos medioambientales	Usuarios, Profesionales	Constructivos
EN 14953:2005	Surface for sports areas. Determination of thickness of unbound mineral surfaces.	Funcionalidad	Usuarios	Constructivos
EN 14954:2005	Surface for sports areas. Determination of hardness of natural turf and unbound mineral surfaces for outdoor sports areas.	Funcionalidad	Usuarios	Constructivos
EN 14955:2005	Surface for sports areas. Determination of composition and	Funcionalidad, Aspectos medioambientales,	Usuarios	Constructivos

	participle shape of unbound mineral surfaces for outdoor sports areas.	Confort		
EN 14956:2005	Surface for sports areas. Determination of water content of unbound mineral surfaces for outdoor sports areas.	Funcionalidad, Aspectos medioambientales		Constructivos
UNE-EN 14467:2004	Servicios de buceo recreativo. Requisitos para los proveedores de servicios de buceo recreativo con equipo autónomo.	Funcionalidad	Usuarios, Profesionales	
UNE-EN ISO 17201-1:2006	Acústica. Ruido en galerías de tiro. Parte 1: Determinación de la energía de una fuente acústica en la salida de la boca del arma (ISO 17201-1:2005)	Seguridad, Salubridad, Funcionalidad, Confort	Usuarios, Profesionales	Equipamiento
UNE-EN 1176-4:1999	Equipamiento de las áreas de juego. Parte 4: Requisitos de seguridad y métodos de ensayos complementarios específicos para tirolinas.	Seguridad,	Usuarios	Equipamiento
UNE-EN 14206:2003	Embarcaciones de navegación interior. Pasarelas para embarcaciones de pasajeros. Requisitos, ensayos.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos
UNE 41500:2001 IN	Accesibilidad en la edificación y el urbanismo. Criterios generales de diseño.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos
UNE 41501:2002	Símbolo de accesibilidad para la movilidad. Reglas y grados de uso.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Señalización,
UNE 41510:2001	Accesibilidad en el urbanismo.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos
UNE 41512: 2001	Accesibilidad en las playas y en su entorno.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos Equipamiento
UNE 41520:2002	Accesibilidad en la edificación. Espacios de comunicación horizontal.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos
UNE 41522:2001	Accesibilidad en la edificación. Accesos a los edificios.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos
UNE 41523:2001	Accesibilidad en la edificación. Espacios higiénico-sanitarios.	Accesibilidad, Funcionalidad, Confort	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos
PNE41511	Accesibilidad en parques y jardines. (Proyecto de norma).	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos Equipamiento
PNE41521	Accesibilidad en la edificación. Elementos de comunicación vertical. (Proyecto de norma).	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos

UNE-EN 81-70:2004	Accesibilidad a los ascensores para personas incluidas las personas con discapacidad.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos Equipamiento
UNE-EN 1756-2:2005	Compuertas elevadoras. Plataformas elevadoras para montaje sobre vehículos rodantes. Requisitos de seguridad. Parte 2: Plataformas elevadoras para pasajeros.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos Equipamiento
UNE 127029:2002	Baldosas táctiles prefabricadas de hormigón.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos Equipamiento
UNE 1399801:2003	Aplicaciones informáticas para personas con discapacidad. Requisitos de accesibilidad al ordenador. Hardware.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Equipamiento
UNE 1399802:2003	Aplicaciones informáticas para personas con discapacidad. Requisitos de accesibilidad al ordenador. Software.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Equipamiento
UNE 1399803:2004	Aplicaciones informáticas para personas con discapacidad. Requisitos de accesibilidad para contenidos en la web.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Equipamiento
UNE 170001-1:2001	Accesibilidad global. Criterios para facilitar la accesibilidad al entorno. Parte 1: Requisitos DALGO.	Accesibilidad, Funcionalidad	Usuarios, Profesionales, Acompañantes	Constructivos, Señalización Equipamiento
UNE 170001-2:2001	Accesibilidad global. Criterios para facilitar la accesibilidad al entorno. Parte 2: Sistema de gestión de la accesibilidad global.			
UNE 17006:2003 IN	Directrices para que el desarrollo de las normas tenga en cuenta las necesidades de las personas mayores y las personas con discapacidad. (Adopción de la Guía CEN/CENELEC 6:2002, idéntica a la Guía ISO/IEC 71:2001).			

Anexo 2: Encuestas de percepción de grupos de interés

Anexo 2: Encuestas de percepción de grupos de interés

Encuesta a asistentes/público a eventos deportivos.

Encuesta a asistentes/público Eventos. ENC/ED/EV.01	¿Tiene información para contestar?		Expectativas: ¿Cuánto de importante es para usted el aspecto valorado en la pregunta?										Satisfacción: ¿Cuál es su satisfacción actual con el aspecto valorado en la pregunta?									
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora que se encuentren perfectamente definidas, que sean conocidas y que se ejerzan de manera eficiente las responsabilidades de todo el personal del evento?																						
¿Cómo valora que se encuentren definidos e implantados los procesos de comunicación y relación con los usuarios del evento?																						
¿Cómo valora la imagen y relevancia del evento?																						
¿Cómo valora la modernidad y la situación de usabilidad de las infraestructuras en las que se desarrolla el evento?																						
¿Cómo valora que se encuentren definidos e implantados los procesos relativos al mantenimiento correctivo (incluido la limpieza) en todas las instalaciones en el que se desarrolla el evento?																						
¿Cómo valora los servicios y productos, en especial todos los relativos al ámbito deportivo, que están a disposición de los espectadores durante la celebración de eventos deportivos?																						
¿Cómo valora la formación del personal de la organización?																						
¿Cómo valora la capacitación y profesionalidad del personal de la organización?																						
¿Cómo valora el comportamiento del																						

personal de la organización?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la implantación de la accesibilidad universal en todas las instalaciones en las que se desarrolla el evento?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el que las características del evento permitan alcanzar buenos resultados y mejorar el rendimiento de los participantes en los diferentes eventos que en él se realizan?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora que el evento cumpla con todos los requisitos deportivos normativos exigidos por los diferentes organismos organizadores?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el cumplimiento de todos los requisitos de seguridad normativos?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la sensación de seguridad que usted tiene cuando acude al evento y durante la celebración de los eventos que en él se realizan?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados relativos a la seguridad que se obtienen en el evento: número de accidentes, número de lesiones, etc.?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados relativos al ámbito social que se obtienen en el evento?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora que se hayan definido e implantado procedimientos y protocolos de actuación para todas las actividades que se realizan en el evento y que estos protocolos sean conocidos?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la existencia de señalética clara y adecuada en todas las instalaciones del evento?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta a participantes en eventos deportivos.

Encuesta a participantes Eventos deportivos. ENC/ED/EV.02	¿Tiene información para contestar?		Expectativas: ¿Cuánto de importante es para usted el aspecto valorado en la pregunta?										Satisfacción: ¿Cuál es su satisfacción actual con el aspecto valorado en la pregunta?									
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la organización del evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la información recibida previa al evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la información recibida directamente durante el evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la información recibida indirectamente durante el evento: señalética?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la Atención al público/oficina de información?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la tecnología utilizada?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de las reclamaciones aspectos organizativos del evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los servicios ofertados y recibidos?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el reglamento interno definido para el evento y el cumplimiento del mismo?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

recibida relativa a la seguridad: señalética, etc.?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el estado general de las instalaciones: limpieza, usabilidad, etc.?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el estado general de las instalaciones deportivas: limpieza, usabilidad, etc.?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la organización deportiva?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de las reclamaciones deportivas?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el reglamento deportivo definido para el evento y el cumplimiento del mismo?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el cumplimiento de la normativa del deporte _____?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el prestigio del evento?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el prestigio deportivo del evento?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la imagen que proyecta el evento?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo valora el nivel deportivo del evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados de seguridad del evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados de económicos del evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados sociales del evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta a personal con responsabilidad en eventos deportivos.

Encuesta a personal Evento deportivo. ENC/ED/EV.03	¿Tiene información para contestar?	Expectativas: ¿Cuánto de importante es para usted el aspecto valorado en la pregunta?	Satisfacción: ¿Cuál es su satisfacción actual con el aspecto valorado en la pregunta?																			
¿Cómo valora el estilo de liderazgo (su comportamiento, su formación, etc.) de las personas que tienen responsabilidad en la gestión y desarrollo del evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la estrategia de desarrollo del evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la imagen y relevancia del evento en el ámbito del deporte _____?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de los recursos humanos que participan en el evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la formación que usted																						

recibe para el desempeño de su puesto de trabajo?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos de comunicación internos?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los sistemas de reconocimiento y motivación del personal?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la organización del evento?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos y procedimientos definidos para el desempeño de su trabajo?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la tecnología implementada en el evento y que afecta a su puesto de trabajo?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de la información?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las infraestructuras y recursos no deportivos vinculados al evento?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las infraestructuras deportivas en las que se desarrolla el evento?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las metodologías/procesos establecidas por la dirección del evento para que usted participe en la definición e implantación de mejoras?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo valora las alianzas estratégicas que la dirección ha establecido en el desarrollo del evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos vinculadas a la seguridad en el evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados deportivos que se obtienen en el evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados económicos que se obtienen en el evento?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados sociales que se obtienen el evento (medioambientales, reciclaje, consumo de energía, etc.)?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados de seguridad que se obtienen el evento (accidentes, lesiones, etc.)?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta a participantes/usuarios/deportistas de instalaciones deportivas.

Encuesta a participantes/deportistas Instalaciones deportivas. ENC/ED/ID.01	¿Tiene información para contestar?	Expectativas: ¿Cuánto de importante es para usted el aspecto valorado en la pregunta?	Satisfacción: ¿Cuál es su satisfacción actual con el aspecto valorado en la pregunta?																			
¿Cómo valora usted que la instalación deportiva cumpla con todos los requisitos deportivos reglamentarios?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora usted que la instalación deportiva permita mejorar el rendimiento de los jugadores y obtener buenos resultados deportivos?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora usted que la instalación																						

deportiva cumpla con todos los requisitos de seguridad reglamentarios (plan de emergencia, señalética de emergencia, prevención de riesgos, etc.)?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la información recibida sobre las actuaciones de seguridad que debe tener en cuenta en caso de emergencias y peligros?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la sensación de seguridad que usted tiene mientras trabaja en las instalaciones?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el comportamiento personal y profesional de los trabajadores de la instalación deportiva?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la formación de los trabajadores de la instalación deportiva?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el mantenimiento, la usabilidad y la limpieza de las instalaciones deportivas?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos de atención al público que están implantados en la organización responsable de la instalación deportiva?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la imagen que se tiene de la instalación deportiva?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la comodidad de la instalación desde un punto de vista deportivo?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la accesibilidad de la instalación para personas con problemas de accesibilidad?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo valora la señalética de la instalación deportiva?			
	SI	NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿Cómo valora la modernidad de la instalación deportiva y de los elementos que la componen?			
	SI	NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿Cómo valora los productos y servicios que la instalación deportiva pone a su disposición (tiendas de productos deportivos, restaurante, etc.)?			
	SI	NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Encuesta a personal con responsabilidades en instalaciones deportivas.

Encuesta a personal Instalaciones deportivas. ENC/ED/ID.02	¿Tiene información para contestar?	Expectativas: ¿Cuánto de importante es para usted el aspecto valorado en la pregunta?	Satisfacción: ¿Cuál es su satisfacción actual con el aspecto valorado en la pregunta?
¿Cómo valora el estilo de liderazgo (su comportamiento, su formación, etc.) de las personas que tienen responsabilidad en la Instalación?			
	SI	NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿Cómo valora la estrategia de desarrollo que tiene la dirección sobre la Instalación?			
	SI	NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿Cómo valora la imagen y relevancia de la Instalación en el ámbito del deporte _____?			
	SI	NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿Cómo valora la gestión de los recursos humanos que realizan los responsables de la instalación?			
	SI	NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
¿Cómo valora la formación que recibe para el desempeño de su puesto de trabajo?			
	SI	NO	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

¿Cómo valora los procesos de comunicación internos?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los sistemas de reconocimiento y motivación del personal?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la organización de la Instalación?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos y procedimientos definidos para el desempeño de su trabajo?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la tecnología implementada en la Instalación y que afecta a su puesto de trabajo?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de la información?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las infraestructuras y recursos no deportivos?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las infraestructuras deportivas de la Instalación?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las metodologías/procesos establecidas por la dirección de la Instalación para que usted participe en la definición e implantación de mejoras?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las alianzas estratégicas que la dirección ha definido para la Instalación?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo valora los procesos vinculadas a la seguridad en la Instalación?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados deportivos que se obtienen en la Instalación?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados económicos que se obtienen en la Instalación?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados sociales que se obtienen en la Instalación (medioambientales, reciclaje, consumo de energía, etc.)?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados de seguridad que se obtienen en la Instalación (accidentes, lesiones, etc.)?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta a responsables de eventos deportivos sobre instalaciones deportivas.

Encuesta a responsables de eventos sobre instalaciones deportivas Instalaciones deportivas. ENC/ED/ID.03	¿Tiene información para contestar?		Expectativas: ¿Cuánto de importante es para usted el aspecto valorado en la pregunta?										Satisfacción: ¿Cuál es su satisfacción actual con el aspecto valorado en la pregunta?									
¿Cómo valora usted que la instalación deportiva cumpla con todos los requisitos deportivos reglamentarios (tamaño de la pista, materiales, etc.)?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora usted que la instalación deportiva permita mejorar el rendimiento de los jugadores y obtener buenos resultados deportivos?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora usted que la instalación deportiva cumpla con todos los requisitos de seguridad reglamentarios (plan de emergencia, señalética de emergencia, prevención de riesgos, etc.)?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo valora la información recibida sobre las actuaciones de seguridad que debe tener en cuenta en caso de emergencias y peligros?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la sensación de seguridad que usted tiene mientras trabaja en las instalaciones?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el comportamiento personal y profesional de los trabajadores de la instalación deportiva?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la formación de los trabajadores de la instalación deportiva?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el mantenimiento, la usabilidad y la limpieza de las instalaciones deportivas?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos de atención al público que están implantados en la organización responsable de la instalación deportiva?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la imagen que se tiene de la instalación deportiva?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la comodidad de la instalación desde un punto de vista deportivo?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la accesibilidad de la instalación para personas con problemas de accesibilidad?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la señalética de la																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

instalación deportiva?																						
¿Cómo valora la modernidad de la instalación deportiva y de los elementos que la componen?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los productos y servicios que la instalación deportiva pone a su disposición (tiendas de productos deportivos, restaurante, etc.)?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta a usuarios/deportistas sobre material deportivo

Encuesta a usuarios Material deportivo. ENC/ED/MD.01	¿Tiene información para contestar?	Expectativas: ¿Cuánto de importante es para usted el aspecto valorado en la pregunta?	Satisfacción: ¿Cuál es su satisfacción actual con el aspecto valorado en la pregunta?																			
¿Cómo valora la información previa recibida sobre el material (material informativo)?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la información recibida directamente sobre el material (etiquetado)?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el nivel tecnológico del material?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de las reclamaciones que realiza la empresa responsable del material?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la imagen del material?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el que las características del material permitan alcanzar buenos resultados y mejorar el rendimiento?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo valora que el material cumpla con todos los requisitos deportivos normativos exigidos?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el cumplimiento de todos los requisitos de seguridad normativos?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la sensación de seguridad que usted tiene cuando utiliza el material?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados relativos a la seguridad que se obtienen durante la utilización del material: número de accidentes, número de lesiones, etc.?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta a usuarios de empresas de gestión deportiva

Encuesta a usuarios/participantes Gestión. ENC/ED/GD.01	¿Tiene información para contestar?	Expectativas: ¿Cuánto de importante es para usted el aspecto valorado en la pregunta?	Satisfacción: ¿Cuál es su satisfacción actual con el aspecto valorado en la pregunta?																			
¿Cómo valora el estilo de liderazgo (su comportamiento, su formación, etc.) de las personas que tienen responsabilidad en la gestión de la organización?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la estrategia de desarrollo de la organización (plan estratégico)?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la imagen y relevancia de la organización en el ámbito del deporte _____?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de los recursos humanos en la organización?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la competencia del																						

personal de la organización?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos de comunicación externos?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la organización de la empresa?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos y procedimientos definidos?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la tecnología implementada en la organización y que afecta a su puesto de trabajo?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de la información?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las infraestructuras y recursos no deportivos vinculados a la organización?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las infraestructuras deportivas vinculadas a la organización?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las metodologías/procesos establecidas por la dirección de la organización para que usted participe en la definición e implantación de mejoras?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las alianzas estratégicas que la dirección ha establecido en el desarrollo de la organización?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo valora los procesos vinculadas a la seguridad en la organización?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados deportivos que se obtienen en la organización?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados económicos que se obtienen en la organización?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados sociales que se obtienen en la organización (medioambientales, reciclaje, consumo de energía, etc.)?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados de seguridad que se obtienen en la organización (accidentes, lesiones, etc.)?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta a personal de empresas de gestión deportiva

Encuesta a personal Gestión. ENC/ED/GD.02	¿Tiene información para contestar?		Expectativas: ¿Cuánto de importante es para usted el aspecto valorado en la pregunta?										Satisfacción: ¿Cuál es su satisfacción actual con el aspecto valorado en la pregunta?									
¿Cómo valora el estilo de liderazgo (su comportamiento, su formación, etc.) de las personas que tienen responsabilidad en la gestión de la organización?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la estrategia de desarrollo de la organización (plan estratégico)?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la imagen y relevancia de la organización en el ámbito del deporte _____?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de los recursos																						

humanos en la organización?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la formación que usted recibe para el desempeño de su puesto de trabajo?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos de comunicación internos?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los sistemas de reconocimiento y motivación del personal?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la organización de la empresa?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos y procedimientos definidos para el desempeño de su trabajo?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la tecnología implementada en la organización y que afecta a su puesto de trabajo?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de la información?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las infraestructuras y recursos no deportivos vinculados a la organización?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las infraestructuras deportivas vinculadas a la organización?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo valora las metodologías/procesos establecidas por la dirección de la organización para que usted participe en la definición e implantación de mejoras?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las alianzas estratégicas que la dirección ha establecido en el desarrollo de la organización?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos vinculadas a la seguridad en la organización?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados deportivos que se obtienen en la organización?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados económicos que se obtienen en la organización?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados sociales que se obtienen en la organización (medioambientales, reciclaje, consumo de energía, etc.)?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados de seguridad que se obtienen en la organización (accidentes, lesiones, etc.)?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta a participantes/deportistas/usuarios sobre academias y escuelas deportivas

Encuesta a participantes/usuarios/deportistas Academias/Escuelas. ENC/ED/AD.01	¿Tiene información para contestar?	Expectativas: ¿Cuánto de importante es para usted el aspecto valorado en la pregunta?	Satisfacción: ¿Cuál es su satisfacción actual con el aspecto valorado en la pregunta?																			
¿Cómo valora la imagen y relevancia de la Academia en el ámbito del deporte _____?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la formación y																						

capacitación de los entrenadores?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos de comunicación entre los entrenadores y usted?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los sistemas de motivación y reconocimiento a su trabajo y sus resultados?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora el sistema de gestión de quejas y reclamaciones?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora, desde un punto de cumplimiento de las normas deportivas, las instalaciones deportivas de la academia?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la seguridad de las instalaciones deportivas de la academia?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión y el tratamiento que se realiza de sus lesiones?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las instalaciones no deportivas?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la señalética de la Academia?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la información que recibe de la Academia?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo valora el funcionamiento de la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las alianzas (otras organizaciones del ámbito del deporte _____ con las que trabaja la Academia, contactos, etc.) que tiene la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las actuaciones de marketing y promoción que se realizan desde la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora al personal no vinculado a actividades deportivas que trabaja en la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora todos los servicios que la Academia pone a su disposición?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora a los líderes y responsables de la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la tecnología que se utiliza en la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados económicos de la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados deportivos que se alcanzan en la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados de seguridad (número de accidentes, lesiones, etc.) que se obtienen en la																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Academia?																						
¿Cómo valora los resultados de sociales (respeto al medioambiente, colaboración con ONG, etc.) que se realizan en la Academia?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Encuesta a personal sobre academias y escuelas deportivas

Encuesta a personal Academias/Escuelas. ENC/ED/AD.02	¿Tiene información para contestar?		Expectativas: ¿Cuánto de importante es para usted el aspecto valorado en la pregunta?										Satisfacción: ¿Cuál es su satisfacción actual con el aspecto valorado en la pregunta?									
¿Cómo valora el estilo de liderazgo (su comportamiento, su formación, etc.) de las personas que tienen responsabilidad en la Academia?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la estrategia de desarrollo que tiene la Academia?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la imagen y relevancia de la Academia en el ámbito del deporte _____?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de los recursos humanos?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la formación que recibe para el desempeño de su puesto de trabajo?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos de comunicación internos?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los sistemas de reconocimiento y motivación del personal?	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo valora la organización de la academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos y procedimientos definidos para el desempeño de su trabajo?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la tecnología implementada en la Academia y que afecta a su puesto de trabajo?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora la gestión de la información?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las instalaciones y recursos no deportivos?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las alianzas estratégicas de la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las metodologías/procesos establecidas en la Academia para que usted participe en la definición e implantación de mejoras?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora las instalaciones deportivas de la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los procesos vinculadas a la seguridad en las instalaciones deportivas de la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados deportivos que se obtienen en la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Cómo valora los resultados económicos que se obtienen en la Academia?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados sociales que se obtienen en la Academia (medioambientales, reciclaje, consumo de energía, etc.)?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Cómo valora los resultados de seguridad que se obtienen en la Academia (accidentes, lesiones, etc.)?																						
	SI	NO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10