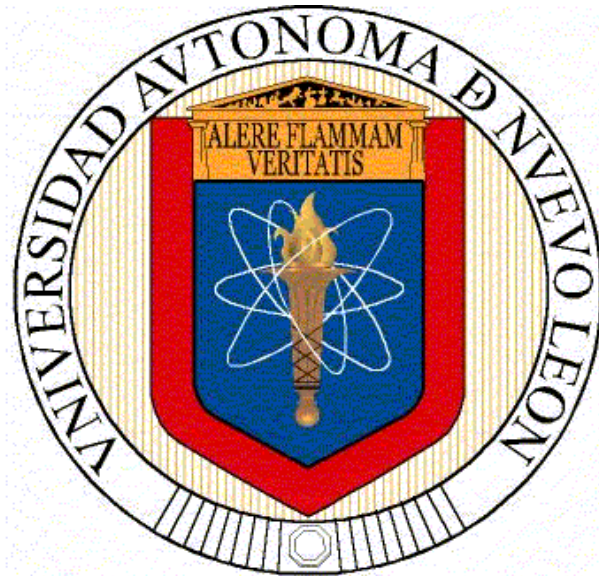


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**



TESIS

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD PERCIBIDA Y SU GESTIÓN
EN EL GIMNASIO DE ÁREA MÉDICA DE LA
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**PRESENTADA POR:
MARGARITA ORTEGA CIRIANO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS
DEL EJERCICIO CON ESPECIALIDAD
EN DEPORTE DE ALTO RENDIMIENTO**

SAN NICOLÁS DE LOS GARZA N.L.

ENERO 2015

**Universidad Autónoma De Nuevo León
Facultad De Organización Deportiva**



Tesis

**Análisis de la Calidad Percibida y su Gestión en el
Gimnasio de Área Médica de la Universidad Autónoma de Nuevo León**

Presentada por:

L.C.E Margarita Ortega Ciriano

**Para obtener el grado de Maestría en Ciencias del Ejercicio
con Especialidad en Deporte de Alto Rendimiento**

San Nicolás de los Garza N.L.

Enero de 2015

“Análisis de la Calidad Percibida y su Gestión en el Gimnasio de Área Médica de la Universidad Autónoma de Nuevo León”

Presentado por:
L.C.E Margarita Ortega Ciriano

El presente trabajo fue realizado en la Facultad de Organización Deportiva de la Universidad Autónoma de Nuevo León, bajo la dirección del (la) Dra. Raquel Morquecho Sánchez, como requisito para optar al grado de Maestría en Ciencias del Ejercicio con Especialidad en Deporte de Alto Rendimiento de la Facultad de Organización Deportiva de Universidad Autónoma de Nuevo León.

Dra. Raquel Morquecho Sánchez
DIRECTORA DE TESIS

MC. Mireya Medina Villanueva
CO-DIRECTORA DE TESIS

Dr. José Alberto Pérez García
CO-DIRECTOR DE TESIS

Dra. Jeannette Magnolia López Walle
Subdirectora del Área de Posgrado

Dedicatoria

Quiero dedicar esta tesis y éstos logros universitarios a mi Familia, a mis padres Miguel y Margarita, y a mis hermanos Benjamín y Neftalí porque siempre estuvieron tan cerca, pero a la vez tan lejos, porque con su amor, apoyo, lagrimas, alegrías, sonrisas, terminé una meta personal y profesional, difícil por ser foránea, pero no imposible, esto nos hizo crecer como familia y a mí como persona, por todas las adversidades que se presentaron y que hicieron posible que yo pudiera estar donde hoy estoy, y nunca olvidaré las palabras de mi papá “todo sacrificio tiene su recompensa”, GRACIAS por las recompensa que me ha tocado cosechar, GRACIAS PAPÁ.

A Corazón por ser la persona especial en mi vida y que nunca me abandonó en mi camino, Te Amo.

Agradecimientos

Primero que nada quiero agradecer a Dios por darme la oportunidad de ir realizando mis metas, y de poner a gente tan importante y valiosa en mi camino desde que llegue a Monterrey.

Quiero agradecer a mi familia, por el apoyo incondicional que me brindaron durante todo mi proceso estudiantil, por permitirme la oportunidad de estar lejos de ellos, a mis Padres Miguel y Margarita que si su apoyo no podría estar aquí, por todos los sacrificios que tuvieron que hacer, por confiar siempre en que puedo llegar a alcanzar mis objetivos y por animarme a conseguir todo lo que me propongo. GRACIAS INFINITAS, gracias a mis hermanos Benjamín y Taly por cuidarme y acompañarme también en este proceso.

A mi novio Eduardo por aguantarme mis enojos durante toda la maestría y aun en la tesis, que sin su apoyo no hubiera terminado, muchas Gracias Corazón, eres una persona muy importante en mi vida.

A mis amigos que me motivaron para poder acabar la tesis, “ándale maestra ya termínala” Gracias Marco, Bere, Riky, Nazario y Violeta por ponerme “gorro”, a mis amigas del Colegio que siempre estuvieron al pendiente de mí, Cecy, Karen, Emma, Fany, Laura y Vanesa. Y a la Señora Nora que gracias a sus palabras me decidí a empezar a hacer la Tesis, Muchas Gracias.

Una especial mención a la Dra. Raquel Morquecho por ser mi tutora, mi guía y una gran persona, maestra muchas gracias por su tiempo y dedicación, que aún a pesar

de que tenía sus propios proyectos de doctorado, siempre estuvo dispuesta a ayudarme y a hacerme un tiempito para mí.

Gracias a la Maestra Mireya que siempre me estuvo animando y apoyando a terminar la tesis, por el apoyo desde mi inicio de la Universidad.

Y como no agradecer al Profesor José Alberto por su apoyo incondicional desde que inicié la Universidad, sin su apoyo no hubiera podido terminar y llegar hasta donde he llegado, Gracias Profe.

Gracias al Ing. Vallejo por el apoyo brindado durante mi carrera Deportiva en TIGRES de Basquetbol.

Y muchas Gracias a la Facultad de Organización Deportiva, Mí Facultad, que me vio crecer, me vio sufrir, compartir tantas cosas y adquirir tantos conocimientos que gracias a ellos soy una profesional 1000% Guerrera.

Gracias a mi Alma Mater la Universidad Autónoma de Nuevo León, por abrirme sus puertas para realizar mis estudios Universitarios.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	8
INDICE DE TABLAS	10
INDICE DE FIGURAS	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPITULO 1. CALIDAD Y GESTIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS EMPRESAS CONTEMPORÁNEAS	16
1.1 ORÍGENES DE LA CALIDAD.....	16
1.2 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD	18
1.3. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD DE LAS EMPRESAS CONTEMPORÁNEAS	20
1.3.1 <i>Manifestaciones de la calidad</i>	20
1.3.2 <i>Calidad total y percibida en el servicio al cliente</i>	22
CAPITULO 2. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	24
2.1 MODELO ISO	24
2.1.1 <i>Antecedentes y características</i>	24
2.1.2 <i>Estructura y componentes</i>	27
2.2 MODELO EUROPEO EFQM	31
2.2.1 <i>Antecedentes y características</i>	31
2.2.2 <i>Estructura y componentes</i>	34
2.3 MODELO SERVQUAL	41
2.3.1 <i>Antecedentes y características</i>	41
2.3.2 <i>Estructura y componentes</i>	43
2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE LOS MODELOS ISO, EFQM, SERVQUAL	48
CAPITULO 3. LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ÁMBITO DEPORTIVO	51
3.1 ESTADO ACTUAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS	51
3.2 VENTAJAS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS AL IMPLEMENTAR SISTEMAS/MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	53
3.3 MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ÁMBITO DEPORTIVO UNIVERSITARIO.....	55
CAPITULO 4. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	62

4.1	OBJETO DEL ESTUDIO	62
4.2	OBJETIVOS DEL ESTUDIO.....	62
4.2.1	<i>Objetivo General</i>	62
4.2.2	<i>Objetivos Específicos</i>	62
4.3	MÉTODO	62
4.3.1	<i>Participantes</i>	62
4.3.2	<i>Instrumento</i>	63
4.3.3	<i>Procedimiento</i>	64
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS		65
5.1	DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN	65
5.2	DATOS SOCIO DEMOGRÁFICOS: ANÁLISIS DESCRIPTIVO	65
CAPITULO 6. ANÁLISIS DESCRIPTIVOS Y DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN SERVICIOS DEPORTIVOS.		67
6.1	ANÁLISIS Y RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LOS ÍTEMS	67
6.2	EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN EL GIMNASIO DEL ÁREA MÉDICA	68
CAPITULO 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN.....		71
BIBLIOGRAFÍA		74
ANEXOS		81

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1 ELEMENTOS DEL CUESTIONARIO SERVQUAL.....	46
TABLA 2.2 COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE CALIDAD.....	50
Tabla 5.1 PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS EN LA INVESTIGACIÓN RESPECTO A LAS ACTIVIDADES OFERTADAS EN EL GAM	66
TABLA 6.1 PARTICIPACIÓN DE USUARIOS POR GRUPO DE EDADES	67
TABLA 6.2 DESCRIPTIVOS DE ÍTEM 4.....	68
TABLA 6.3 FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DEL GIMNASIO DEL ÁREA MÉDICA.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LA NORMA ISO 9000:2000, TOMADA DE SANTOMÁ (1990)	30
FIGURA 2.2 ESTRUCTURA DE MODELO EFQM, TOMADO DE SANTOMÁ (1990)	40
FIGURA 2.3 ESTRUCTURA DEL MODELO SERVQUAL, TOMADA DE MORQUECHO, ET AL. (2013)	45
FIGURA 6.1 PARTICIPACIÓN DE USUARIOS POR EDAD	67
FIGURA 6.2 GRAFICO DE BARRA ÍTEM 48.....	69
FIGURA 6.3 GRAFICO DE BARRA ÍTEM 45.....	70
FIGURA 6.4 GRÁFICO DE BARRA ÍTEM 49.....	70

INTRODUCCIÓN

Todo servicio que se oferta por alguna empresa considera aspectos que son medibles y evaluables, entendiéndose por esto, que podemos tener parámetros cuantificables, los cuales pueden darnos datos de la calidad con la cual estos se desempeñan. Podemos entender que la calidad es un aspecto importante para el éxito de cualquier empresa, y no solo de manera económica, sino cómo la institución se preocupa por tener altos estándares de calidad. Este concepto a tenido una evolución bastante importante, y aunque es aceptada en cualquier ámbito, siempre ha tenido como tarea el comparar la expectativa de lo que se oferta con lo que en verdad existe.

Cualquier empresa, debe estar segura que la calidad estará reflejada en todos los aspectos que estén vínculos con el cliente, dado que estos serán recibidos por él en todo momento y de manera directa, entendiéndose que el cliente es el elemento único, pero sobre todo, es quien puede dar un criterio amplio de la percepción que tienen sobre lo que está recibiendo. Para ello existen diversas formas de identificar como el cliente valora lo que está a su alrededor, las cuales pueden ser valoradas por varios modelos (EFQM, ISO Y SERVQUAL) que identifican las áreas de oportunidad que tiene las empresas para mejorar los servicios que dan y como obtener mejores resultados.

Dentro de las empresas que han tenido la preocupación por ofrecer un servicio de calidad en los últimos años han sido las deportivas, lo cual no debe entenderse como si antes no lo ofrecieran, sino que han sido las instituciones e investigadores del

sector deportivo quienes se han preocupado por obtener información acerca de cómo se da el servicio y como el cliente lo percibe. Esto llevo a que no solo se estudiaran centros deportivos gubernamentales o privados, la consecuencia de los estudios dio paso a que también se investigaran como era percibido el servicio deportivo que se le ofrecía a los estudiantes de las universidades.

Con todo ello, nació la inquietud de realizar esta tesis, la cual, pretende valorar como los usuarios/estudiantes perciben la calidad de las actividades que se ofertan, así como la de los instructores de los centros deportivos de la Universidad Autónoma de Nuevo León para poder encontrar áreas de mejora, con la utilización del modelo SERVQUAL.

CAPITULO 1. CALIDAD Y GESTIÓN EN EL ÁMBITO DE LAS EMPRESAS CONTEMPORÁNEAS

1.1 Orígenes de la calidad

La calidad puede tener una visión subjetiva bajo la cual la palabra tiene distintos significados y valores, los técnicos mundiales en la materia la definen como: hacer las cosas bien a la primera, cumplir con lo pactado, cumplir con los requisitos, logro de la satisfacción del usuario o cliente, metodología para evitar el despilfarro, forma de organizar y planificar para asegurar el futuro, la calidad es gratis. Santomá (1990) nos indica que la calidad es una disciplina de estudio viva y que está en permanente evolución y construcción, su concepto ha ido evolucionando a lo largo de los tiempos y su aplicación se ha hecho en todo tipo de organizaciones y para cualquier tipo de productos o servicios.

Muchos autores han procurado dar una definición exacta a cerca del concepto de calidad, tras la revisión de la literatura puede apreciarse que no existe una única concepción aceptada sino que hay diferentes puntos de vista que pueden ser válidos dependiendo del momento, tipo de negocio, mercado, etc., así como lo indican Reeves y Bednar (1994), la búsqueda de una definición o concepto único de calidad lleva a resultados inconsistentes (Santomá, 1990).

La definición de calidad más aceptada en la actualidad es la que compara las expectativas de los clientes con su percepción del servicio. El desarrollo de la industria de los servicios ha supuesto un desarrollo de una nueva óptica del concepto de calidad que se focaliza más hacia la visión del cliente (García, 2001). Debido a

esto, los usuarios exigen un servicio cada vez más exigente en las áreas educativas, sanitarias y deportivas; estas exigencias son derivadas de una sociedad que cada vez va teniendo un concepto más claro y conciso de lo que es la calidad.

El origen de la mala calidad del servicio de hoy, radica en la ausencia en la mayoría de las empresas de un fuerte liderazgo. Muchas de las personas que trabajan en el área de servicio están siendo dirigidas en exceso, pero sin liderazgo. La meta de obtener beneficios tiene prioridad sobre la meta de proveer un servicio que sea tan bueno que la gente esté dispuesta a pagar cierta diferencia para obtenerlo (Zeithaml, 1993).

Martínez Tur (2001) menciona cuatro puntos en relación con la calidad en general y su gestión:

1. Calidad como “excelencia”. Esta se define como lo mejor en un sentido absoluto. Las organizaciones deben hacer el máximo esfuerzo para conseguir el mejor resultado.
2. Calidad como “valor”. Con este término se hace referencia al hecho de que no existe el mejor bien de consumo o servicio en sentido absoluto, sino que depende tanto de la calidad como del precio. Desde esta concepción se debe tener en cuenta diferentes aspectos (excelencia, precio y accesibilidad).
3. Calidad como “ajuste a las especificaciones”.
4. Calidad como “satisfacción de las expectativas de los usuarios o consumidores”.

1.2 Evolución de la calidad

La calidad y control de la producción se remonta a los principios de la historia de la humanidad, desde el momento en que empiezan a fabricarse productos siguiendo unos mínimos estándares puede apreciarse el nacimiento de la calidad (Santomá, 1990). El concepto de calidad ha ido evolucionando, a la par que lo ha hecho la economía, desde la aplicación de la idea a conceptos industriales hasta su aplicación a empresas de servicios en general (Albacete, 2004).

A principios de los años 1920, una serie de empresas norteamericanas como Ford Motor Company, American Telephone and Telegraph, Western Electric, etc., empiezan a implantar una serie de criterios de control de la producción basados en criterios de calidad. Esta profesionalización de la actividad puede considerarse como el momento en que nace el concepto moderno de calidad (Santomá, 1990).

A medida que va pasando el tiempo, el cliente se ha convertido en un juez relevante a la hora de evaluar la eficiencia de una empresa. Se desarrolla una racionalidad instrumental que provoca que lo que era menos eficiente sea sustituido, en áreas de conseguir mayores resultados con menores costos. Estos cambios continuos no solo afectan al equipamiento tecnológico de las organizaciones (v.g., sustitución de un sistema informático por otro más eficiente), sino también a las tecnologías de la gestión, apareciendo nuevos métodos de gestión de los servicios y cambios organizativos.

Entre esos cambios, Martínez Tur (2001) señala que en las últimas décadas las empresas se han dedicado a conocer como los clientes evalúan sus bienes y

servicios, teniendo que realizar una orientación en la investigación científica y de la práctica profesional hacia el estudio y el control de la calidad de servicio y de la satisfacción de los consumidores y usuarios, lo cual permite una mecánica empresarial más eficaz. Martínez también menciona que para realizar una gestión adecuada de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente, es necesario conocer que es lo que buscan las personas en sus actividades de consumo, por lo cual nos habla de dos concepciones del ser humano: una se centra en el cálculo razonado donde se valora lo que es útil (“utilitarismo”) y otra está relacionada con la consecución del placer (“hedonismo”). La visión que ha prevalecido, al menos en las últimas décadas, ha sido fundamentalmente la racional-cognitiva (utilitarista). Las decisiones del consumidor son el resultado del procesamiento de la información. En ocasiones se ha diferenciado entre utilitarismo y hedonismo asociándolos a dos concepciones de ser humano como son el “homo economicus” y el “homo luddens” respectivamente.

Mientras tanto, Quintanilla (1997), considera que la concepción de hombre económico se nutre tanto de la corriente hedonista como la utilitarista. En ambos casos encontramos al ser humano que busca los beneficios propios en el acto de consumo, bien sea de utilidades (utilitarismo), bien sea la experiencia de emociones (hedonismo).

Aunque en la actualidad coexisten las distintas concepciones de la calidad, se puede observar una evolución histórica en el tratamiento de la misma. Se pasa de dar mucha importancia a criterios objetivos de calidad que faciliten el funcionamiento

interno de la organización a una visión más externalista donde se incorporan variables como las expectativas y las percepciones de los consumidores y usuarios.

1.3. La gestión de la calidad para lograr la efectividad de las empresas contemporáneas

1.3.1 Manifestaciones de la calidad

La evolución del concepto de la calidad se ha realizado de una forma dinámica a través de distintas etapas. La evolución se puede comprobar revisando desde las Técnicas de Control de Calidad hasta la Calidad Total, pasando por los distintos instrumentos de medida y procesos de evaluación. El interés creciente de las empresas por la Calidad, concepto ampliamente utilizado con múltiples definiciones y con un difícil consenso en su conceptualización, obliga a realizar una breve revisión de su evolución, la cual está ligada al desarrollo de diversas técnicas de gestión de calidad. (Morales Sánchez y Hernández Mendo, 2004).

Santomá (1990) analiza el proceso de la evolución de las actividades relacionadas con la calidad y la divide el concepto en cuatro etapas:

Etapa 1ª “Calidad mediante inspección”. Es la idea primitiva de calidad que surgió a consecuencia de los modelos de producción en masas con la aplicación de las ideas tayloristas. A consecuencia de la división del trabajo y el trabajo en cadena debía realizarse una inspección del producto antes de pasar de una fase de la producción a la siguiente e impedir la fabricación de productos o servicios inadecuados. Se indica que esta etapa de la calidad no añade valor al producto e incrementa su coste de producción debido a que no determina mejoras en la producción.

Etapa 2ª “Control estadístico de la calidad”. El avance de esta etapa está en la aplicación de las técnicas estadísticas para el control del proceso. La calidad se convierte en una herramienta de previsión cuando detecta los primeros errores. En esta etapa se utilizan técnicas de muestreo estadístico para determinar si el proceso está o no bajo control y el control de la calidad se traslada a las distintas fases de producción.

Etapa 3ª “Aseguramiento de la calidad”. Tras las dos etapas anteriores en las que la calidad está centrada en la producción, la siguiente centra la calidad en los clientes y considera que debe contemplarse la cadena de producción completa desde el diseño del producto hasta que éste es consumido por el cliente. En esta fase se considera que el producto no sólo depende de la producción sino también de su diseño, las compras de materiales que se incorporan al producto, las necesidades de los clientes y el servicio postventa. La calidad, por tanto, incorpora actividades productivas y no productivas.

Etapa 4ª “Gestión de la calidad total”. La calidad pasa de ser un conjunto de herramientas de gestión a convertirse en una filosofía de la empresa que la considera como necesaria para asegurar el éxito de sus negocios. En esta fase la calidad se incorpora al nivel estratégico de la organización y se implican a todas las personas de la organización, a los clientes y a los proveedores.

Por lo tanto, la calidad es parte de un proceso que parte necesariamente desde dentro de la empresa, está orientado a que cada empresa cree sus políticas y estándares de calidad.

1.3.2 Calidad total y percibida en el servicio al cliente

Desde los años 80, se han realizado numerosas aportaciones en la literatura especializada sobre la utilización de instrumentos de medida para evaluar la calidad percibida, proponiendo modelos o escalas que han sido debatidos y cuestionados a nivel teórico, metodológico y empírico. Ejemplos de estas aportaciones son los trabajos de Grönroos (1984), Cronin y Taylor (1992), Parasuraman, Zeithalm y Berry (1985; 1988), Teas (1993) o Brady y Cronin (2001). Por su parte, en el ámbito de la gestión deportiva, destacan las investigaciones de Kim y Kim (1995), Ko y Pastore (2004, 2005) o Morales, Hernández-Mendo y Blanco (2005).

Para valorar la calidad de un servicio Zeithaml (1993) utiliza diez dimensiones generales que representan los criterios de evaluación que utilizan los consumidores, estos criterios son:

Elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, profesionalidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

Zeithalm también menciona algunas contribuciones centradas en la calidad de los servicios:

- Para el usuario, la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los productos tangibles.
- Los usuarios no solo evalúan la calidad de un servicio valorando un resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio.
- Los únicos criterios que cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio son los que establecen los clientes. La percepción de la calidad del servicio se

establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación evaluada en contraste con las expectativas que tenía el cliente respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.

Para tener un panorama más amplio de la definición, concepto o aplicación de la calidad de servicio, diversos autores lo definen como (Martínez, 2001):

- Parasuraman (1985) indica que la calidad de servicio existirá cuando este sea capaz de satisfacer la de sus clientes.
- Gronroos (1984) menciona que los usuarios compararan sus expectativas con el servicio que ellos perciben que han recibido, siendo el resultado de este proceso la calidad percibida del servicio.
- Zeithaml et al. (1993) mencionan que estos desajustes deben ser controlados para gestionar la calidad de servicio.
- Frente a esta expectativa, Cronin y Taylor (1992; 1994) consideran que la calidad de servicio debe conceptualizarse solo a partir de las percepciones de los clientes.
- Por otra parte Oliver (1980; 1981) sugiere que la satisfacción era una sorpresa inherente a la experiencia de compra, de finita duración y que decae luego en actitudes hacia la compra realizada-actitud que, posteriormente, se asociara a la calidad de servicio percibida.

Los juicios sobre el alta y la baja calidad del servicio dependen de cómo perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas.

Existen 4 factores que influyen en las expectativas del cliente, las cuales son:

- 1) La comunicación boca-a-oido
- 2) Las necesidades personales
- 3) Las experiencias
- 4) La comunicación externa.

Según Martínez (2001) la concepción de calidad de servicio de la que se parte es la siguiente: la calidad de servicio percibida es una forma de actitud, la cual es el resultado de la comparación entre las expectativas previas a los sujetos y el rendimiento que realmente perciben en el servicio.

CAPITULO 2. MODELOS DE GESTIÓN DE CALIDAD.

2.1 Modelo ISO

2.1.1 Antecedentes y características

La International Organization for Standardization conocida como ISO; por sus siglas en inglés; fue originada a partir de la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización que tuvo sus inicios desde 1926 a 1939. En octubre de 1946, en Londres, representantes de 25 países, decidieron adoptar el nombre de ISO, haciendo referencia a la palabra griega IGUALDAD. Un año más tarde, se realiza la primera reunión en Zurci, Alemania, y se establece como sede para su funcionamiento la ciudad de Ginebra, Suiza. Su finalidad principal es la de promover el desarrollo de estándares internacionales y actividades relacionadas incluyendo la conformidad de los estatutos para facilitar el intercambio de bienes y servicios en todo el mundo.

Actualmente, el sistema ISO está diseñado por una organización mundial que incluye de manera oficial a 157 países. Los técnicos de esta organización han creado un modelo, que se revisa y actualiza periódicamente, aplicable a todo tipo de empresa, institución, organización.

En 1985, la comunidad económica Europea emitió una resolución donde se ponía de manifiesto la necesidad de aproximación técnica de las empresas europeas para la correcta implantación del libre mercado, así mismo, instaba a los organismos de estandarización a buscar una normativa que asegurase la conformidad de servicios, de productos, sistemas y procesos a la que se pudiesen acogerse las empresas con el fin de lograr esta convergencia técnica.

En el año de 1987, se adopta en Europa a través del comité europeo de normalización (CEN), la serie de normas 9000 como referencia para la certificación de sistemas de calidad. En 1994 estas normas son revisadas y nuevamente en el año 2000, tal como establecen los protocolos ISO que obligan a revisar la norma cada 5 años.

Senlle (2004) menciona que existen dos series de las normas, la primera de ellas es la serie ISO 9000:2000 se aplica a la gestión de sistemas de calidad en las organizaciones e instituciones, la segunda es la serie ISO 14000 se aplica al tratamiento de la gestión medio ambiental relacionada con el análisis del aire, agua, humos, residuos y contaminación. Las dos series componen un sistema integrado que complementa y completa la gestión de la calidad y excelencia. Estas normas ISO 9000:2000, indican cómo se tienen que llevar a cabo las diferentes funciones a

realizar, pero no qué proceso debe seguir la empresa para llevarlas a la práctica de forma permanente y con éxito. Esto depende de la creatividad, iniciativa y experiencia que en el día a día se va adquiriendo, tanto por dirigentes como por trabajadores.

Todas las organizaciones deportivas pueden aplicar la normativa ISO 9000:2000 adoptándola a sus necesidades y lograr la certificación o sello que las distingue mundialmente como organizaciones reconocidas por su calidad.

La norma ISO 14001 es la referida al cuidado del medio ambiente. Implementarla y lograr la certificación implica contar con el reconocimiento de una organización comprometida con la salud y vida del planeta. Dados los reglamentos sobre el medio ambiente que afectan a las organizaciones deportivas, es del todo aconsejable implantar un sistema integrado que incluya también la norma ISO 14001.

Las normas ISO 9000:2000 están compuestas por 4 normas básicas (Senlle, 2004), complementadas con un número reducido de otros documentos que con mayor claridad de lenguaje establecen las siguientes características principales:

- Incrementar el compromiso de la dirección.
- Orientación a procesos.
- Incluir la satisfacción del cliente.
- Mejora continua.

Senlle (2004) menciona que la implementación de la norma ISO 9001 significa que una empresa desea hacer las cosas bien, con un método estable y con un sistema que asegure resultados.

Para poner en marcha esta normativa hacia un sistema de calidad, Senlle menciona 5 puntos clave, que una empresa debería seguir:

1. Cumplimientos de requisitos.
2. Definición de un método de trabajo.
3. Ejecución de un método de trabajo.
4. Medida.
5. Actuar en base a los resultados.

2.1.2 Estructura y componentes

De manera general, la norma ISO 9000:2000 determina que para mantener una gestión de calidad y una mejora continua, la empresa debe establecer, documentar, implantar y mantenerse a través de seis actividades (Santoma,1990):

- 1) Identificación de los procesos.
- 2) Determinación de la secuencia y relaciones entre los procesos.
- 3) Determinación de los criterios y métodos para controlar y asegurar la eficacia de los procesos.
- 4) Disposición de los recursos e información necesaria para realizar y llevar un seguimiento de los procesos.
- 5) Realización de un seguimiento, medición y análisis de los procesos.
- 6) Implantación de acciones para alcanzar los objetivos planificados y la mejora continua.

Santomá (1999), menciona que la norma ISO 9000 se basa en 8 principios básicos para la dirección de la organización, esto para lograr alcanzar los objetivos establecidos:

- 1) Organización enfocada al cliente. Las organizaciones dependen de sus clientes, y por tanto deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse por superar sus expectativas.
- 2) Liderazgo de la dirección. Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos también deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda implicarse completamente con el logro de los objetivos de la organización.
- 3) Participación del personal. El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4) Enfoque basado en procesos. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionados se gestionan como un proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse un enfoque basado en procesos.
- 5) Enfoque de sistema para la gestión. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y la eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

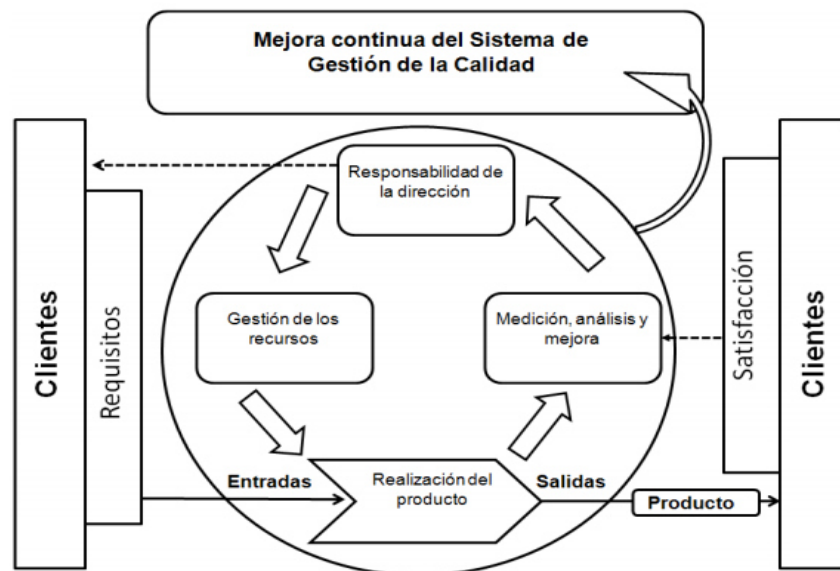
- 6) Mejora continua. La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- 7) Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- 8) Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

La norma ISO 9000:2000 propone un modelo de gestión de la calidad (Figura 2.1), al que llama Sistema de Gestión de la Calidad, en el que destaca la figura del cliente tanto al inicio como al final de la actividad. Al inicio el cliente hace referencia de cuáles son sus requisitos y al final muestra una satisfacción por el producto o servicio.

La estructura de la norma ISO 9001:2000, según Senlle (2004), propone un modelo de gestión de calidad, al que llama Sistema de Gestión de Calidad. Se contemplan 4 puntos importantes que tienen como resultado la calidad, excelencia y clientes. Cada uno de los ámbitos está estructurado en cómo debe actuar la empresa, de la siguiente manera:

1. Responsabilidad de la dirección. La dirección debe fijar la política, planificar la calidad, analizar la satisfacción del cliente interno y externo, promover la creación de un eficaz sistema de comunicación, fijar objetivos y seguirlos y revisar una revisión anual del sistema para mantenerlo bajo control.

2. Gestión de recursos. Los recursos deben gestionarse en el sentido más amplio, los recursos técnicos y económicos, los recursos humanos, se deben administrar para cerciorarse de que se cuenta con los elementos necesarios para que los procesos den resultados exitosos.
3. Realización del servicio. Las organizaciones deportivas también deben planificarse, documentarse, realizarse y controlarse, con la seguridad de que se logrará la esperada satisfacción del cliente.
4. Medición, análisis y mejora. Son tres acciones básicas para garantizar resultados satisfactorios. Medir primero, analizar y finalmente proponer las mejoras para que el cliente se sienta cada vez más participe e integrado.



Fuente: ISO FDIS (2000)

Figura 2.1 Sistema de Gestión de la calidad según la norma ISO 9000:2000, tomada de Santomá (1990)

Por tanto, puede observarse la importancia que ha supuesto para la implantación de la calidad el desarrollo de la certificación ISO 9000 tanto en los beneficios internos y

externos que aporta a la empresa como en la repercusión nacional e internacional que ha supuesto.

2.2 Modelo europeo EFQM

2.2.1 Antecedentes y características

La European Foundation for Quality Management (EFQM) es una organización creada en 1988, la cual fue creada por catorce empresas líderes en Europa que ya contaban con una buena infraestructura de calidad. Su objetivo era seguir mejorando haciendo la empresa cada vez más excelente. Actualmente se usa por distintas organizaciones que esperan mejorar, cambiar cosas, organizarse mejor y lograr la satisfacción del cliente (Senlle, 2004).

Las organizaciones, instituciones y empresas europeas pueden asociarse a la EFQM, que cuentan con 800 miembros. Consiste en implementar el sistema de manera libre, partiendo de la autoevaluación, se realiza mediante un chequeo que proporciona datos a la organización para que ésta emprenda los cambios que crea oportunos, comenzando por las áreas que se elijan, sin indicar un sistema o proceso para hacerlo, relacionado con 9 elementos básicos del modelo.

EFQM cree que el proceso de la autoevaluación es un catalizador para conducir a la mejora de la organización. Senlle (2004) define la autoevaluación del modelo EFQM como una revisión comprensiva, sistemática y regular de las actividades de una organización y los resultados, en referencia al modelo de la excelencia de EFQM. El proceso de la autovaloración permite que la organización discierna claramente sus

fuerzas y las áreas en las cuales pueden ser llevadas a cabo mejoras, y culmina con las acciones previstas de la mejora que entonces supervisan para el progreso.

Hay muchas organizaciones entre ellas las deportivas que aplican el modelo como forma de tomar contacto con su realidad, mediante la autoevaluación, para posteriormente implantar medidas de mejora, como parte de su proceso de la planificación de la organización, se contestara a un cuestionario que refleja los principales aspectos de cada criterio.

Para aplicar el modelo a las organizaciones deportivas, estas deberían partir de:

- Aceptar la necesidad de mejorar continuamente,
- Conformidad con la revisión y la puesta en marcha de acciones regulares,
- Honradez y proactividad,
- Un deseo de aprender de otros,
- Una madurez en la dirección participativa,
- Buena formación de directivos, mandos y trabajadores.

Una vez considerados y aceptados estos aspectos por una organización deportiva, la implementación del modelo EFQM trae diversos beneficios tales como:

1. Sirve como referencia para que las organizaciones puedan definir su visión y las metas para el futuro de una manera tangible y mensurable.
2. Analiza la estructura del modelo y la relación entre criterios agentes y resultados.
3. Como herramienta de diagnóstico para determinar la salud actual de la organización. Este uso de diagnóstico se conoce como autoevaluación.

Los diferentes agentes deportivos y en especial la Administración Pública, puede introducir el modelo EFQM como marco de referencia en la gestión de las organizaciones deportivas, adoptando el modelo EFQM y cuidando los nueve criterios del modelo, ya que les ayudara a planificar, desarrollar, evaluar y revisar adecuadamente todo el trabajo que realizan, mejorando la eficacia y la eficiencia y consiguiendo la satisfacción de los clientes internos y externos (Senlle, 2004).

En el modelo EFQM Gronroos (1978; 1982; 1984) propone la existencia de dos subprocesos denominados rendimiento instrumental y expresivo. El primero hace referencia al resultado técnico del proceso de prestación del servicio, mientras que el segundo se refiere al proceso de interacción entre cliente y proveedor de servicio. Según Gronroos, el subproceso de rendimiento instrumental se corresponde con lo que él llama dimensión de calidad técnica, y se corresponde con lo que “el cliente recibe”. Por el contrario, el subproceso de rendimiento expresivo se asocia a lo que él denomina dimensión de calidad funcional, esto es, a “como “se presta el servicio”.

La tradición europea se asocia a los trabajos realizados por Gronroos, desde esta corriente la cuestión fundamental para entender la tradición europea y sus contribuciones al estudio de la calidad de servicio reside sobre todo la diferenciación entre la calidad técnica y la funcional. La calidad técnica se refiere al “que” se ofrece en el servicio y los resultados del proceso de prestación del servicio, esto es que se consigue. La calidad funcional es el “como” se ofrece el servicio y el proceso de interacción entre cliente y proveedor del servicio, es decir, como se consigue el resultado.

2.2.2 Estructura y componentes

El modelo EFQM de excelencia, creado en 1988, se basa en la siguiente premisa (Santomá, 1990):

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales.

La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). 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.

El modelo EFQM busca identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, considerando la relación entre su personal, sus procesos y sus resultados. Para ello determina dos grupos de criterios, los agentes facilitadores y los resultados, los cuales se dividen en nueve criterios; la primera, expresa los resultados conseguidos por la entidad donde destaca la satisfacción del personal, satisfacción del cliente, impacto social y resultado del negocio. La segunda parte se divide en los agentes, que son los modelos en cómo se ha conseguido estos resultados, donde encontramos el liderazgo, gestión del personal, política y estrategia, alianza y

recursos, y procesos. Estos nueve criterios son lo que deben utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia (Santomá, 1990).

Los criterios del grupo agentes facilitadores analizan cómo realiza la organización de manera excelente las actividades clave, cómo la organización se organiza para alcanzar los resultados previstos y, por tanto, significa el cómo.

Aquí se mencionan en concreto la descripción de los criterios que hacen referencia a Agentes Facilitadores:

Criterio 1. Liderazgo (10% - 100 puntos)

“Los líderes excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambios son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de personas.”

Este criterio se divide en cinco subcriterios que destacan la importancia de que los líderes desarrollen la misión, la visión y los principios éticos, impliquen al personal, interactúen con los clientes, refuercen la cultura de la excelencia y definan e impulsen el cambio en la organización.

Criterio 2. Política y Estrategia (8% - 80 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y su visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el

mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.”

El modelo considera fundamental que las organizaciones se planteen cómo desarrollan sus estrategias y cómo incorporan el concepto de misión y visión en ellas.

Para su evaluación el modelo divide este criterio en cuatro subcriterios que destacan la necesidad de que la organización determine las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, establezca medidas que le informen del rendimiento, determine una revisión de la política y estrategia y establezca un plan de comunicación.

Criterio 3. Personas (9% - 90 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.”

Éstos destacan la necesidad de planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos de la organización; identificar, desarrollar y mantener el conocimiento y las capacidades de las personas; implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas; existencia de un diálogo; recompensa y reconocimiento a las personas de la organización.

Criterio 4. Alianzas y Recursos (9% - 90 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.”

El modelo, con este criterio, pone de relieve la importancia de considerar a los aliados como a los proveedores como parte integrante del negocio ya que sus relaciones significarán el futuro de la empresa excelente. Para la evaluación del criterio, el modelo lo divide en cinco subcriterios que hacen hincapié en la gestión de las alianzas externas; la gestión de los recursos económicos y financieros; la gestión de los edificios, equipos y materiales; la gestión de la tecnología; y la gestión del *know-how* de la organización.

Criterio 5. Procesos (14% - 140 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.”

Este es el criterio con mayor peso en el grupo Agentes Facilitadores. Pone de relieve la importancia de la gestión por procesos y para su despliegue se divide en cinco subcriterios que analizan cómo la organización diseña y gestiona los procesos; cómo introduce las mejoras necesarias en los procesos tras su evaluación a fin de satisfacer las necesidades de los clientes; cómo diseña y desarrolla los productos y servicios de la organización para que satisfagan las necesidades y expectativas de

los clientes; cómo produce y distribuye los productos y servicios de la organización; cómo gestiona y mejora las relaciones con los clientes.

Además de los cinco criterios del grupo Agentes Facilitadores, el otro 50% de la ponderación se corresponde a los cuatro criterios del grupo Resultados que son:

Criterio 6. Resultados en los clientes (20% - 20 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.”

Los clientes son el eje fundamental del modelo ya que, además de ser el criterio que mayor peso tiene en el modelo los criterios del grupo Agentes Facilitadores basan su medida y su cumplimiento y la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes. El criterio se divide en dos subcriterios que hacen referencia a las medidas de percepción y a los indicadores de rendimiento.

Criterio 7. Resultados en las personas (9% - 90 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.”

Este criterio considera a los miembros de la organización como un aspecto que la organización debe considerar y conseguir su mejora ya que de ellos depende la mejora de la organización. Se divide en dos subcriterios que son medidas de percepción e indicadores del rendimiento.

Criterio 8. Resultados en la sociedad (6% - 60 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.”

Este criterio supone una diferencia con los modelos de referencia (*Malcolm Baldrige* y *Deming Prize*) en tanto que hace especial hincapié en los efectos que tiene la organización sobre la sociedad, entendiendo que una relación beneficiosa para ambas partes es propia de una organización excelente. Al igual que los demás criterios de

Resultados, los subcriterios que propone el modelo son las medidas de percepción y los indicadores de rendimiento.

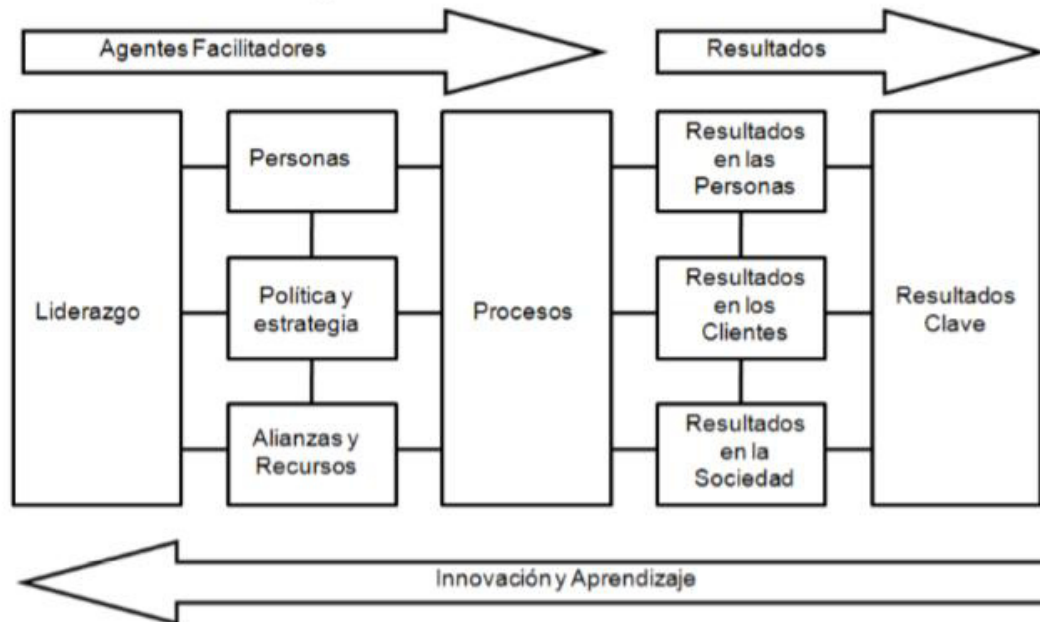
Criterio 9. Resultados Clave (15% - 150 puntos)

“Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.”

El modelo considera que la organización, a partir de su planificación estratégica, debe considerar cuáles son los resultados clave para conseguir la excelencia. Los dos subcriterios en que se divide son los resultados clave del rendimiento de la organización y los indicadores clave del rendimiento de la organización.

Las flechas en el modelo (Figura 2.2), representan una retroalimentación, así pues el trabajo conseguido mediante los Agentes Facilitadores tiene una consecuencia en Resultados. La medición, análisis y propuesta de mejora de los Resultados implicará una innovación y aprendizaje de la organización que la llevarán a determinar nuevas reflexiones sobre los Agentes Facilitadores. El modelo establece una ponderación entre cada uno de los criterios, siendo el 50% del total para los Agentes Facilitadores

y el otro 50% para los resultados. Mediante la autoevaluación y la ponderación de cada criterio, las organizaciones pueden calcular una puntuación sobre 1.000 puntos que les servirá como referencia para establecer sus criterios de mejora en cada uno de los apartados. El modelo determina una descripción para cada uno de los criterios y a su vez los divide en subcriterios que permiten a la organización una mejor comprensión de su significado.



Fuente: EFQM (2003)

Figura 2.2 Estructura del Modelo EFQM, tomado de Santomá (1990).

En la figura anterior se observa la estructura del modelo EFQM, según los criterios agentes y los criterios resultados, con la puntuación máxima que puede conseguirse y el porcentaje de representatividad.

Santomá (1990) hace una revisión de algunos autores los cuales indican beneficios por el cual es recomendable utilizar el modelo EFQM:

- Heras *et al.* (2006) identifican cinco razones para implantar el modelo EFQM que se convierten en beneficios organizativos: decisiones corporativas, mejora de la motivación de las personas de la organización, creación de un marco estratégico, mejora de la gestión y organización y mejorar la imagen de calidad de la empresa. En su estudio, los autores indican que la implantación del modelo EFQM se debe principalmente a razones internas debido a que no implica una certificación reconocida a nivel internacional.
- Un beneficio que la mayoría de estudios indican es que el modelo permite distinguir claramente las fortalezas y debilidades de la organización, poniendo especial enfoque en las relaciones existentes entre el personal, los procesos y los resultados (Conti, 2007; Wongrassamee *et al.*, 2003).

2.3 Modelo SERVQUAL

2.3.1 Antecedentes y características

Los trabajos de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) actualmente son referentes, en el estudio de la gestión de la calidad del servicio. Estos autores desarrollaron este modelo conceptual en 1985, basándose en los trabajos anteriores de Grönroos (1978, 1982, 1984), los cuales mencionan que la calidad del servicio percibida es una forma de actitud, como resultado de la comparación entre las expectativas previas de los sujetos y el rendimiento que realmente perciben del servicio (Parasuraman *et al.*, 1985, 1988). Morales Sanchez (2003) nos indica que la escala SERVQUAL, de igual forma se basa en los trabajos realizados por Grönroos,

y que también se le es conocida como *Modelo de las Deficiencias* (Parasuraman y cols., 1993; Morales Sánchez, 2003; Morales Sánchez, Hernández Mendo y Blanco, 2005). Este modelo es una de las herramientas más utilizadas y muestra discrepancias, vacíos o deficiencias que necesitan ser optimizadas para ofrecer un servicio excelente, centrándose en las expectativas que tienen los usuarios sobre la organización del servicio.

El cuestionario SERVQUAL fue desarrollado sobre la base de una perspectiva de marketing, con el apoyo del Instituto de Marketing Science, por Parasuraman, Zeithaml y Berry en 1985. Su objetivo era proporcionar un instrumento para medir la calidad del servicio que pudiera aplicarse a una amplia gama de servicios, con modificaciones menores en la escala.

El modelo SERVQUAL, es un instrumento que nos permite medir la calidad del servicio, es un instrumento de 22 ítems, que nos permite medir las expectativas y percepciones de los usuarios respecto a los cinco criterios sobre la calidad; elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La clave para facilitar un servicio de alta calidad radica en equilibrar expectativas y las percepciones de los usuarios, con ello se acabarían las diferencias que pudiesen existir entre ellas. La metodología de SERVQUAL puede ayudar a determinar donde se está produciendo esos desequilibrios y la importancia de los mismos. Al centrarse en subsanar las deficiencias SERVQUAL, una empresa podría beneficiarse al tener una mejor comprensión de los desequilibrios o fallos internos que pudiesen ser responsables de las deficiencias externas.

2.3.2 Estructura y componentes

Con respecto a la a estructura del SERVQUAL originalmente, consideran que la calidad es un constructo compuesto por diez dimensiones: fiabilidad, responsabilidad, competencia, accesibilidad, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión y elementos tangibles, los cuales se determinaron en una lista de diez aspectos que consideraban fundamentales en la prestación del servicio (Zeithaml *et al.*, 1993):

- 1) Elementos Tangibles. “Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.”
- 2) Fiabilidad. “Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.”
- 3) Capacidad de Respuesta. “Disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.”
- 4) Profesionalidad. “Posesión de destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.”
- 5) Cortesía. “Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.”
- 6) Credibilidad. “Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se provee.”
- 7) Seguridad. “Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.”
- 8) Accesibilidad. “Accesible y fácil de contactar”.
- 9) Comunicación. “Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles.”

10)Comprensión del cliente. “Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.”

Morquecho, Medina, Morales, Medina V (2013), mencionan en su publicación que al hacer el análisis estadístico de los 10 criterios Parasuraman y cols. en su trabajo de 1988 acotaron la estructura a cinco dimensiones de la calidad del servicio, las cuales son aplicables a proporcionar un servicio de las empresas en general:

(a) fiabilidad: definida como la prestación del servicio prometido y estable en el tiempo.

(b) capacidad de respuesta: disposición del personal para prestar ayuda y servicio rápido a los usuarios.

(c) seguridad: atención y habilidades proporcionadas por los empleados para inspirar credibilidad y confianza.

(d) empatía: capacidad para entender la perspectiva del usuario.

(e) elementos tangibles: apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

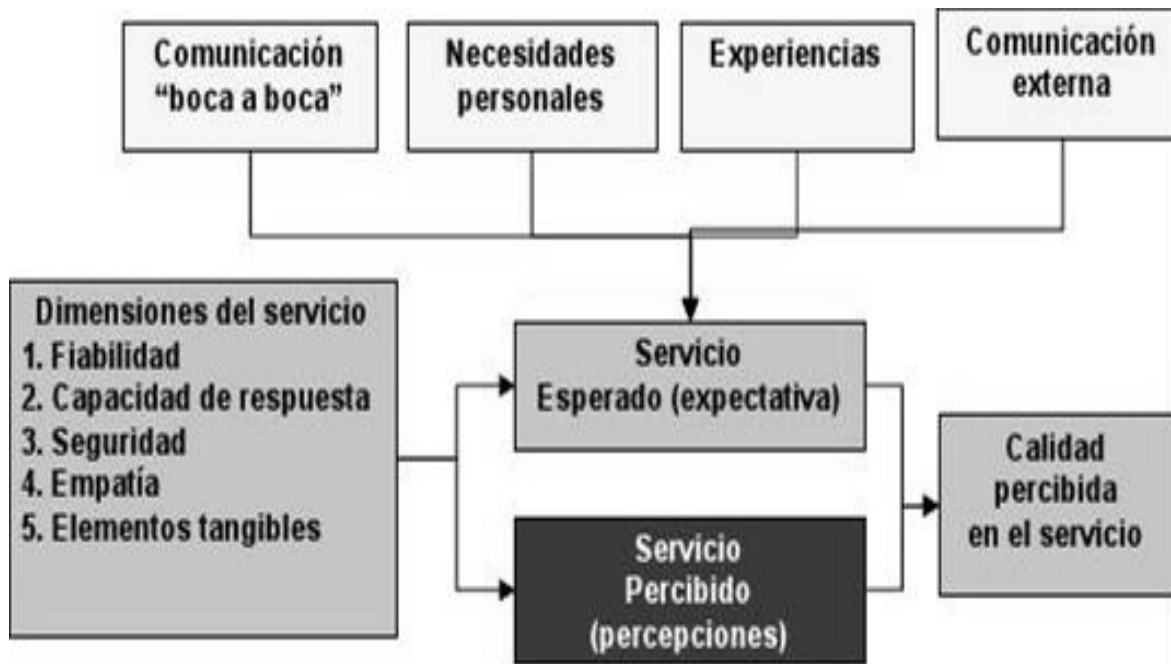


Figura 2.3 Estructura del Modelo SERVQUAL, tomada de Morquecho, et al. (2013)

Con el objeto de realizar la medición, el modelo SERVQUAL propone un cuestionario que recoge las expectativas previas al consumo y la percepción post consumo (Tabla 2.1). Mediante una escala de likert de 1 a 7 los clientes determinan su grado de ajuste con una serie de cuestiones que miden los cinco elementos fundamentales de la calidad del servicio.

Tabla 2.1 Elementos del cuestionario SERVQUAL

Atributos calidad de servicio	Ítem	Aspecto valorado
Elementos Tangibles	1	Equipos de apariencia moderna
	2	Instalaciones físicas visualmente atractivas
	3	Empleados con apariencia pulcra
	4	Elementos materiales visualmente atractivos
Fiabilidad	5	Cumplimiento de promesas en el tiempo previsto
	6	Soluciones sinceras de los problemas de los clientes
	7	Realización del servicio bien y a la primera
	8	Realización del servicio en el tiempo prometido
	9	No se cometen errores
Capacidad de Respuesta	10	Empleados comunicativos
	11	Empleados que ofrecen un servicio con prontitud
	12	Empleados dispuestos a ayudar a los clientes
	13	Empleados que responden
Seguridad	14	Empleados que transiten confianza
	15	Cientes seguros con su proveedor
	16	Empleados amables con los clientes
	17	Empleados bien formados
Empatía	18	Atención individualizada al cliente
	19	Horarios de trabajo acordes a los clientes
	20	Empleados que ofrecen atención personalizada
	21	Preocupación por los intereses de los clientes
	22	Comprensión de las necesidades de los clientes

Fuente: Zeithaml et al. (1993)

En su forma final, el cuestionario SERVQUAL consta de 22 ítems, la mitad de estos están destinados a medir el nivel de los consumidores de acuerdo a la espera del servicio para un sector particular (expectativas). Los otros 11 ítems están diseñados para medir la percepción de los consumidores sobre el nivel actual de los servicios prestados por una organización particular (percepciones). Además, tiene otras aplicaciones que se presentan a continuación (Santomá, 1990):

- Comparar las expectativas y las percepciones de los clientes a lo largo del tiempo.

- Comparar las puntuaciones SERVQUAL de una empresa con las puntuaciones de sus competidores.
- Examinar segmentos de clientes que poseen diferentes percepciones sobre la calidad.
- Evaluar las percepciones de los clientes internos sobre la calidad.

Con el fin de determinar las causas de la falta de calidad, los autores realizan un análisis de las deficiencias que perciben los clientes con las deficiencias internas de la organización. Según los autores, el desajuste en la calidad de servicio percibida por el cliente puede ser debido a cinco posibles causas que dan lugar a las cinco deficiencias (Santomá, 1990):

Deficiencia 1: Desajuste entre las expectativas del cliente y la percepción que tienen los directivos sobre ellas.

Deficiencia 2: Desajuste entre la percepción de los directivos sobre las expectativas de los clientes y las normas establecidas sobre la prestación del servicio.

Deficiencia 3: Desajuste entre las normas establecidas sobre la prestación del servicio y la prestación del servicio.

Deficiencia 4: Desajuste entre la prestación del servicio y la comunicación externa hecha a los clientes.

Deficiencia 5: Desde el punto de vista del cliente, desajuste entre el servicio recibido y las expectativas previas al servicio.

2.4 Análisis comparativo entre los modelos ISO, EFQM, SERVQUAL

Cada sistema tiene sus ventajas y contribuciones, como también sus vacíos y lagunas. En este capítulo analizaremos una comparación entre los tres modelos más usados en la actualidad, el ISO, EFQM y el SERVQUAL.

El EFQM es una organización creada por catorce empresas europeas líderes en distintos sectores que ya tenían implantados sistemas de calidad y de alta gestión pero esperaban continuar desarrollándose por el camino de la excelencia, para lo cual se ha creado un modelo específico cuya aplicación puede coronarse con un premio europeo de carácter privado. Según Senlle (2004) para las organizaciones deportivas experimentadas en temas de gestión y formación, el proceso EFQM, se presenta como un buen sistema para seguir el camino de la mejora continua y de la excelencia, propone tanto que la interacción social como los aspectos físicos del servicio tienen su importancia en la gestión. Así Gronroos (1978; 1982; 1984) sería el iniciador de la tradición europea, centrada sobre todo en la Escuela Nórdica. Una cuestión central del modelo europeo es la diferenciación entre calidad técnica (resultados del proceso de prestación del servicio, esto es que se consigue) y calidad funcional (proceso de interacción entre cliente y proveedor del servicio, es decir, como se consigue el resultado).

ISO 9000: es una organización mundial oficialmente integrada por más de ciento cincuenta países, dedicada a normalizar todo tipo de productos y servicios. La serie ISO 9000:2000, está compuesta por una familia de normas relacionadas con la

gestión de empresas, organizaciones e instituciones de diferentes áreas, tanto de producción como de servicios. Para las organizaciones deportivas que no cuentan con un sistema de gestión empresarial, fijación y seguimiento de objetivos, misión definida, plan de formación, estrategia de desarrollo o directivos profesionales, sería aconsejable comenzar por la norma ISO 9001 sobre gestión, dada que las organizaciones deportivas tienen que tratar obligatoriamente los aspectos medioambientales, ISO presenta la posibilidad de tener un sistema único integrado ISO 9001 + 14001 (Senlle, 2004).

El modelo SERVQUAL es el más conocido y pone el acento sobre todo en la interacción social entre el cliente y empleado. Parasuraman et al. (1985; 1988) desarrollaron sus estudios en Estados Unidos al amparo de Marketing Science Institute. Pues bien, el modelo norteamericano ha desarrollado de manera importante la calidad de servicio fundamental. En cambio, ha infravalorado la importancia de la calidad técnica.

De manera general y sin ser redundantes en lo que ya se habló anteriormente de cada modelo podemos resumir lo siguiente de cada uno, lo cual nos permitirá realizar una comparativa entre ellos y así conocer el contexto en el cual se puede aplicar cada uno, dependiendo de las necesidades que tenga cada organización deportiva. En la siguiente tabla 2.2, podemos ver de una forma más directa las diferencias que existe entre cada uno de los modelos, esto no quiere decir que uno sea mejor que otro, simplemente denotan sus propias características y principios.

Tabla 2.2 Comparación de los modelos de calidad

ISO	EFQM	SERVQUAL
Organización internacional en la que intervienen 150 países para normalizar mundialmente productos y servicios.	Fundación de empresarios europeos que buscan caminos para lograr la excelencia.	Es un instrumento constituido que permite medir las expectativas y percepciones de los usuarios, desarrollado en EUA
Se entregan certificados a toda organización que demuestra que actúa de acuerdo a los requerimientos normativos.	Dan premios anuales a las mejores empresas europeas.	Es un cuestionario de autoevaluación.
Las normas ISO 9000:2000 presentan una estructura y sistemática a seguir para implantar la gestión de la calidad.	EFQM presenta un modelo y cada empresa comienza por donde lo crea más conveniente y avanza a su aire	SERVQUAL presenta 5 aspectos para determinar las expectativas previas al consumo y la percepción post consumo.
Se marcan líneas, caminos, tiene un sistema completo.	No se marcan métodos a seguir, el sistema es totalmente abierto.	Se basa en criterios
Para lograr la certificación ISO 9001 no es necesaria la autoevaluación. La ISO 9004 recomienda la autoevaluación periódica.	El punto de partida es la autoevaluación.	La autoevaluación es la parte importante de este modelo.
Aplicable a todo tipo de organización, independientemente de su tamaño y su madurez.	Aplicable a las organizaciones maduras con directivos y mandos acostumbrados a una dirección participativa.	Aplicable en diferentes tipos de organizaciones de servicios, adaptándolo a las características específicas de cada una de ellas.
Propuesta: Gestionar procesos y competencias.	Propuesta: Gestionar procesos y el conocimiento.	Propuesta: Gestionar procesos y percepciones.
Orientar la organización a la satisfacción del cliente.	Orientar la organización a la satisfacción del cliente.	Orientar a la organización a la satisfacción del cliente.
Está definido en la norma 14001 el sistema de gestión del medioambiente y su integración con la gestión de calidad.	No integra un sistema medioambiental aunque sí la gestión de residuos.	No se gestiona un sistema medioambiental.
Está reglamentada la auditoría interna y externa a los efectos de certificar y mantener el sistema.	Sistema no auditable a efectos de certificación.	Sistema no auditable a efectos de certificación.
Todas las organizaciones pueden lograr la certificación.	Hay que competir en Europa si se espera un reconocimiento.	Es una evaluación interna.

CAPITULO 3. LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ÁMBITO DEPORTIVO.

3.1 Estado actual de la gestión de la calidad en las organizaciones deportivas

A pesar de que la preocupación por la calidad irrumpió en el mundo empresarial a principios de la década de 1950, es tenida en consideración en otros sectores, como el deportivo, hace relativamente poco tiempo. Por ello, el estudio de la calidad de los servicios deportivos ha cobrado gran importancia en los últimos años, tal y como demuestran en algunas investigaciones publicadas en este ámbito, y se confecciona como una de las principales líneas sobre las que se apoya la filosofía organizacional, las cuales según Morales Sánchez y Correal (2003) deben orientar sus objetivos hacia una gestión eficaz de la calidad en los servicios deportivos y aumentar así, la satisfacción de los usuarios y rentabilizar, de forma adecuada, las instalaciones. Las cambiantes exigencias del sector deportivo han provocado que el factor calidad se considere determinante para el éxito y el logro de resultados. La continua evolución que presenta el hecho deportivo en nuestra sociedad implica que el proceso de gestión de las organizaciones esté obligado a prestar atención a las diferentes expectativas creadas por los usuarios, ofreciendo tanto un servicio como unas instalaciones de la mayor calidad posible. Por tanto, a pesar de la gran importancia que en la actualidad despierta el constructo calidad, su aplicación al ámbito de la gestión deportiva y, concretamente, a la evaluación de los servicios deportivos, sigue necesitando de una mayor base científica.

Dorado y Gallardo (2005) indican que existen pocos estudios en el contexto de los servicios deportivos que permitan determinar cuáles son las dimensiones que

definen la valoración sobre la calidad percibida de los servicios que se dan durante la oferta deportiva.

La gestión deportiva por medio de la calidad se convierte en una herramienta imprescindible para cualquier entidad deportiva que pretenda destacar y ser un referente en el área del deporte. Las entidades deportivas que aspiren a mejorar su sistema de gestión, deben tener la capacidad para dar respuestas de forma eficaz y eficiente a las necesidades, motivaciones e intereses de los diferentes actores sociales que intervienen.

La gestión de una organización deportiva puede profesionalizarse con el objetivo de lograr resultados, éxitos, sanear su economía y lograr la plena satisfacción de sus clientes externos (usuarios, simpatizantes, seguidores) y también de sus clientes internos (los recursos humanos de la organización). Por tanto un sistema de gestión se ha de diseñar de acuerdo a la organización, a sus objetivos, a sus servicios, economía y debe ajustarse a los requisitos pactados con el cliente en una carta de servicios. Es decir, a la relación existente entre el proveedor y el cliente. Un sistema de gestión de calidad, ante todo, debe estar enfocado a la satisfacción del cliente, los consumidores del deporte. (Senlle, 2004)

Actualmente, la calidad ha dejado de ser un sistema para fabricar mejores productos. La calidad es una metodología de trabajo que mejora la organización, evita fallos, fomenta el desarrollo de los trabajadores a todos los niveles, asegura el logro de resultados y crea satisfacción, tanto en los clientes-usuarios como en todos los integrantes de una organización.

3.2 Ventajas de las organizaciones deportivas al implementar sistemas/modelos de gestión de calidad.

Los sistemas de calidad son una metodología de trabajo para fijar objetivos y lograr resultados, determinando los procesos y recursos que operan en cada momento para asegurar el éxito, es por eso que al implantar sistemas de gestión de la calidad y de excelencia trae beneficios para la organización, el país, los clientes (usuarios, socios, etc.), para el personal técnico y administrativo, para los directivos y los deportistas. Si bien todos se benefician con la calidad, son las esferas políticas y directivas quienes tienen que dar el primer paso, estos beneficios se logran con la participación de todos, trabajando con un sistema, para poder lograr la satisfacción de los clientes y es garantía de futuro (Senlle, 2004).

Desde los años 80 hasta la actualidad se han realizado numerosas aportaciones y existen diversos instrumentos de medida aplicables para evaluar la calidad percibida por los consumidores. Así, tenemos los estudios de Grönroos (1984), Cronin y Taylor (1992), Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988, 1993), Teas (1993), Brady y Cronin (2001), siendo la *Escala SERVQUAL* (Parasuraman y cols., 1988) la que mayor atención ha recibido por parte de los investigadores, que han utilizado esta herramienta en numerosas investigaciones en la última década para la evaluación de la calidad de los servicios (Barrera y Reyes, 2003; Morales Sánchez, 2003, 2010; Morales Sánchez, Blanco y Hernández Mendo, 2004; Salvador, 2005; Morales Sánchez, Hernández Mendo y Blanco, 2009), (Gálvez y Morales, 2010).

Un aspecto fundamental en la implementación de cualquier tipo de sistema que pretenda mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y conseguir la satisfacción y

retención del cliente, es el de establecer un sistema de medición que permita escuchar la voz del consumidor, siendo éste, en última instancia, el que otorga una valoración subjetiva sobre la calidad del servicio recibido. De este modo, las organizaciones pueden utilizar esa medición para evaluar si el esfuerzo realizado a nivel de gestión, se corresponde con las evaluaciones de sus clientes. Éste es un principio básico de sistemas de gestión de la calidad como, por ejemplo, la Norma ISO 9000, o los modelos de autoevaluación EFQM. (Martínez, J.A. y Martínez, L. 2008). Las organizaciones deportivas que esperan asegurar su futuro, lograr éxitos, tener reconocimiento, mayor protección en el sector deportivo o aumentar su rentabilidad a través de una gestión orientada a la satisfacción de las partes interesadas (Senlle, 2004).

Atehortúa (2005) propone algunas razones por las cuales es importante que una entidad deportiva aborde su diseño e implementación:

- Facilitar el cumplimiento de requisitos legales
- Mejora la competitividad
- Cualificar el talento humano
- Ordenar la información
- Certificar el sistema de gestión de la calidad

Senlle (2004) menciona algunos de los beneficios para las empresas al implementar los sistemas o modelos de gestión de calidad.

*Prestigio y buena imagen.

*Logro de objetivos y resultados.

- *Repercusión social.
- *Se evitan errores y fallos.
- *Tener un sistema de mejora continua.
- *Ahorro de gastos.
- *Aumento de ingresos.
- *Mejor organización y planificación.
- *Garantizar la continuidad.
- *Lograr éxitos notorios y públicos.
- *Fama, reconocimiento, valor social.
- *Captación de los clientes.
- *Fidelización de los usuarios del servicio deportivo.

Estas son algunas de las razones por las cuales los autores mencionan el porqué se deban utilizar modelos de gestión de calidad en las empresas deportivas, dependiendo del tipo de organización será el modelo que adoptará para tener una mejor calidad en el servicio.

3.3 Modelos de gestión de calidad en el ámbito deportivo universitario

Actualmente las exigencias en los mercados labores son cada vez mayores, por consecuencia, existe una gran competitividad entre las empresas, la clave para lograr el éxito será cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes que

hacen uso de los servicios que se ofrecen. Las empresas deportivas, ya sean públicas o privadas, han comenzado a tomar conciencia de la importancia de la aplicación de un sistema de administración de la calidad (SAC), bajo la normativa ISO 9001:2008, lo que no se puede medir, no se puede mejorar; considerando los procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo y los registros, lo que se traduce a una cultura de calidad que trascienda en la entidad deportiva universitaria. (Morquecho, et al. 2013)

El desarrollo de la gestión deportiva en el ámbito universitario va tomando importancia día a día, esto debido a que los estudiantes van exigiendo mayor calidad en los servicios que prestan las entidades universitarias. Esto ha provocado que las universidades se interesen más por la calidad deportiva y han logrado desarrollar instalaciones de alto nivel competitivo, todo esto para lograr una mejora tanto en la calidad de servicio como en la satisfacción de los usuarios.

Por tanto, es necesario establecer un plan de calidad, en el cual se contemple la existencia, aplicación y evaluación de los programas de intervención en las instalaciones deportivas universitarias, ello ayudara en gran medida a la reducción de costes y una mejora continua. Para ello, las empresas deportivas, así como diversas empresas, han recurrido a considerar la realización de evaluación de la calidad total de sus servicios, utilizando técnicas de investigación cualitativas, con el fin de mejorar la operatividad de la gestión de la calidad en entidades deportivas universitarias. Por esta razón algunos investigadores tanto en el área deportiva universitaria como en lo empresarial, han realizado diversos estudios sobre la gestión

de la calidad acerca de modelos aplicables en el ámbito universitario, a continuación se mencionan algunos de ellos:

En el estudio de Morquecho, Morales y Medina (2013) se realizó un trabajo de implementación del SAC a una entidad deportiva de carácter público y universitario; el Polideportivo Tigres de la UANL, iniciando su proceso de aplicación a la norma ISO 9001:2008 en agosto de 2010, incluyendo en esta transformación a todo el personal: área administrativa, de dirección, instructores, maestros, vigilancia y atención a usuarios. Morquecho et al. (2013) detectaron las necesidades de capacitación y programaron las siguientes actividades: elección de un grupo gestor de calidad con el cual se mantuvo contacto durante toda la implementación del SAC; así mismo se realizaron diferentes tareas-cursos: trabajo en equipo, el modelo de la mejora continua, la sensibilización al SAC, la terminología básica de calidad, la metodología para la creación de procesos y procedimientos, la metodología de mapeo de procesos, aplicación de las herramientas básicas de calidad, el análisis de la norma ISO 9001:2008, y los pasos para llevar a cabo una Auditoría Interna y Revisión Gerencial del SAC. Los resultados de ésta consultoría fueron la creación de un sistema de administración para la calidad conformado por 6 procesos generales y 24 procedimientos debidamente documentados, los cuales actualmente se están llevando operativamente y resguardando los registros.

Otro estudio que se llevó a cabo en el ámbito deportivo universitario es el que realizó Dueñas (2013) en el Centro Acuático Olímpico Universitario de la UANL, como resultados se concluyó con la documentación total de los procesos estratégicos del CAOU, los cuales están conformados por las áreas de coordinación social,

coordinación docente, coordinación competitiva, coordinación médica. Estos procesos se encuentran establecidos para su implementación, ya que los objetivos de la organización es lograr una reingeniería total en todos sus procesos, con el fin de buscar la certificación ISO 9001:2008. Dueñas (2013) en la identificación de procesos obtuvo como resultado que existen tres procesos de apoyo, coordinación administrativa, coordinación general y coordinación de servicios generales y uno de dirección que no están documentados pero son áreas de oportunidad.

Siguiendo con estos estudios encontramos el de Berrocal, Morales, Morquecho y Hernández (2013) el objetivo de su investigación es explorar los factores de calidad del servicio aplicado al Área de Educación Física en un Instituto de Enseñanza Secundaria y Bachillerato, en Málaga, España. Para ello realizaron una adaptación del instrumento SERVQUAL para analizar cómo la calidad de enseñanza puede ser afectada por las expectativas, percepciones y características de los alumnos y determinar cómo influyen las características de los estudiantes: curso, rendimiento académico en la asignatura, sexo, práctica deportiva, en la importancia atribuida a las dimensiones que integran la calidad del área de educación física. Por ello, el objetivo específico de este estudio, era comprobar si la estructura factorial y la fiabilidad de esta herramienta coincide con los resultados encontrados por Parasuraman, Zeithaml & Berry (1993). Para lo cual se ha utilizado el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC). El AFC corrige las deficiencias inherentes a la perspectiva exploratoria y conduce a una mayor concreción de las hipótesis que deben ser contrastadas. (Berrocal, et al. 2013)

Otros autores como los son Reboloso, Salvador, Fernández Ramírez, y Cantón, (2000) analizan la calidad percibida por los usuarios de un servicio de atención a estudiantes universitarios. En este estudio se emplearon los ítems de cada una de las dimensiones del SERVQUAL, y se incorporaron otros pertenecientes a nuevas categorías (expectativas del servicio, superación de expectativas y precios). Los resultados encontrados muestran que la escala SERVQUAL posee una estructura bidimensional: (a) un factor llamado mixto que agrupa la eficacia percibida por el usuario (satisfacción de necesidades, experiencia previa y accesibilidad), y con la eficiencia entendida en términos de superioridad profesional, rapidez y precio asociado al servicio; y (b) otro factor denominado elementos tangibles que atañe a la calidad percibida de los recursos materiales del servicio. Para Reboloso et al. (2000), la diversidad de resultados se debe a un problema de intercorrelaciones asociado a las peculiaridades del servicio evaluado, lo cual no significa que estos hallazgos invaliden el modelo original de cinco dimensiones. En el trabajo de Reboloso et al. (2000), con el fin de solventar los problemas existentes en la composición del SERVQUAL (Buttle, 1994) se incrementó el número de ítems en todas las dimensiones, tratando de alcanzar mayores niveles de consistencia intradimensional (Salvador, 2005; Salvador, Reboloso, Fernández-Ramírez y Cantón, 2004).

En otro estudio realizado por Alonso, Reboloso, Pozo y Fernández (1999) explica que los modelos de evaluación de la calidad asumen que una institución sólo puede funcionar orientada hacia la calidad con un claro y rotundo apoyo a nivel institucional o de dirección. Para llevar a cabo una gestión de calidad se requiere una adecuada

gestión del personal y de los recursos disponibles, tanto físicos como económicos, y una estrategia de acción clara (planificación estratégica). La mejora se realiza fundamentalmente sobre los procesos, y no tanto sobre los resultados, lo que será manifiesto en el aumento de la satisfacción tanto del personal profesional como de los usuarios o clientes. Modelos globales de este tipo han sido aplicados a las instituciones universitarias españolas, siendo el único requisito de viabilidad y eficiencia el que se realicen los oportunos ajustes al contexto social de cada universidad.

En consecuencia, un adecuado sistema o modelo de evaluación asumido por la universidad puede entenderse como un método para elevar la calidad del servicio público que ésta ofrece a la sociedad (Reboloso, 1994; Kogan, 1989; Kells, 1992; De Miguel, 1993). Para que la evaluación sea eficaz, el diseño, la realización y las conclusiones deben orientarse hacia acciones concretas de mejora. Entendida a la manera de una perspectiva orientada al perfeccionamiento, la evaluación formativa no busca demostrar sino mejorar, es decir, no podemos entender la evaluación como medio de control, sino como medio para la superación, mejora y, en definitiva, para la consecución de la excelencia.

Aun así, y asumiendo la inexistencia de un modelo único de evaluación de la calidad docente, sí es requisito indispensable que la evaluación tenga calidad teórica y que los métodos se adecuen a la demanda del cliente (sea éste el profesor, alumnos o sociedad en general), de manera que sea posible la potenciación al máximo de los resultados de la investigación evaluativa. Sin embargo, hay que buscar un equilibrio entre la dirección técnica y la actualmente extendida filosofía de difusión de

responsabilidades de control y mejora a lo largo de toda la organización.

En paralelo con las tareas de promoción e implantación de la cultura de la evaluación para la calidad, las unidades deben emplear recursos crecientes para el desarrollo de múltiples investigaciones encaminadas a comprender mejor los procesos organizativos, el fracaso universitario, las relaciones con la comunidad, la implantación de nuevas tecnologías, o los ambientes de estudio y de trabajo, entre otros muchos aspectos de la vida universitaria que necesitan también ser mejorados (Reboloso, Pozo y Fernández Ramírez, 1998).

CAPITULO 4. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objeto del Estudio

El Objeto de Estudio es analizar la Calidad Percibida en los usuarios y su gestión deportiva en el Gimnasio de Área Médica (GAM) de la UANL.

4.2 Objetivos del Estudio

4.2.1 Objetivo General

El objetivo general de la investigación es evaluar la Calidad Percibida de los usuarios en las diferentes actividades deportivas que se realizan en el Gimnasio de Área Médica de la UANL.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Conocer y evaluar las percepciones de los usuarios que participan en las diferentes actividades deportivas del GAM.
- Estimar áreas de oportunidad y mejora para la gestión deportiva del GAM.

4.3 Método

4.3.1 Participantes

La población de esta investigación está formada por los usuarios que realizan actividades deportivas en el gimnasio de Área Médica y que se encontraban realizándolas en el periodo de enero-junio 2014, los cuales están inscritos en las diferentes actividades que se ofertan, tales como basquetbol, spinning, deportes de combate, gimnasio de pesas, entre otras.

Se contó con la participación de 50 usuarios del género masculino y femenino, en un rango de edad entre los 17 como edad mínima y los 40 años como edad máxima.

4.3.2 Instrumento

El instrumento que se utilizó para el desarrollo de esta investigación fue el Cuestionario de Evaluación de la Calidad Percibida en Servicios Deportivos Universitarios (CECASDEP MEX. v1.0) Adaptado al contexto deportivo mexicano por Morquecho (2014); así como el paquetes estadísticos: SSPS v.21.

De acuerdo a una revisión bibliográfica de las diferentes versiones del CECASDEP y a la necesidad de evaluar la calidad de los servicios universitarios en su primera versión está compuesta por 71 ítems, los cuales se redujeron en posteriores versiones a 51 y 49 ítems.

Las respuestas se recopilan mediante una escala tipo likert que oscila entre 1 (nada de acuerdo) y 5 (muy de acuerdo) con distintas escalas de evaluación: 1. (IDU) Instalaciones deportivas universitarias, 2. (ED) Espacios Deportivos, 3. (V) Vestidores, 4. (PAD) Programas de Actividades Deportivas, 5. (E) Entrenadores, donde a mayor acuerdo con el enunciado los ítems, la puntuación será mayor.

Respecto a las propiedades psicométricas de instrumento, de acuerdo a Morquecho (2014), se comprobó su fiabilidad mediante el análisis de consistencia interna utilizando la fórmula de alfa de Cronbach por escalas; donde el valor más bajo fue en la escala 1. Instalaciones deportivas universitarias con un índice de α .812, mientras que el valor con mayor índice de α es para la escala 5. Entrenadores es de .955, lo

cual demuestra que la estructura factorial del instrumento responde satisfactoriamente y es fiable.

4.3.3 Procedimiento

Los cuestionarios de evaluación de calidad percibida en los servicios deportivos se aplicaron de forma individual con el apoyo de los encuestadores quienes estuvieron capacitados para facilitar su aplicación con instrucciones claras y precisas.

Los encuestadores acudieron en diferentes horarios para tener un 100 % de la cobertura de las actividades y franjas de horarios establecidos de la siguiente forma: en primer paso se pidió autorización al director del GAM para acudir a aplicar las encuestas. El siguiente paso fue que el encuestador se presenta con el usuario explicando el propósito del estudio, se le explica que los datos proporcionados serán tratados en confidencialidad, se le pregunta si desea participar y si no está de acuerdo se le agradece y en caso contrario se procede a su aplicación. El encuestador da lectura a las instrucciones que orientan a los entrevistadores a entender y cumplimentar el cuestionario, se continua a dar respuesta a cada una de las preguntas y así hasta terminar la aplicación, cabe mencionar que el encuestador estuvo presente en todo momento en la aplicación de la encuesta y que en ningún momento interrumpió las actividades de los usuarios. Finalmente se agradece su participación.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS DATOS

5.1 Descripción de la Población

Para este estudio se consideraron todos aquellos usuarios que se encontraban realizando actividades deportivas en el Gimnasio de Área Médica, durante el periodo (enero-junio 2014). Para la selección de la población que se utilizó para esta investigación se contó con la participación de 50 usuarios del género masculino y femenino, en un rango de edad entre los 17 como edad mínima y los 40 años como edad máxima, esta selección se hizo a estudiantes inscritos en la UANL, a empleados que trabajan para la institución y a público en general que estén interesados en hacer alguna actividad que aquí se imparte, con referente a las edades, la selección se hizo porque solamente se imparten clases en estas edades.

La selección de los participantes fue de manera aleatoria y voluntaria, utilizando un muestreo estratificado.

5.2 Datos Socio demográficos: Análisis Descriptivo

A continuación se presenta una relación de usuarios y actividades deportivas del GAM en el periodo enero-junio 2014

Gimnasio de pesas (107)

Actividades Fitness (ritmos latinos, aerobics, spinning) (39)

Deportes de combate (kick Boxing) (56)

Deportes de Conjunto (basquetbol) (118)

Tabla 5.1. Participación de los usuarios en la investigación respecto a las actividades ofertadas en el GAM

INSTALACIÓN	NÚMERO DE CUESTIONARIOS	ACTIVIDADES DEPORTIVAS	FRECUENCIA
Gimnasio de Área Médica	50	Gimnasio (pesas)	9
		Actividades Fitness (ritmos latinos, acuaterobics y spinning)	26
		Deportes de Combate (kick boxing)	5
		Deportes de Conjunto (basquetbol)	10

CAPITULO 6. ANÁLISIS DESCRIPTIVOS Y DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN SERVICIOS DEPORTIVOS.

6.1 Análisis y Resultados descriptivos de los ítems

En esta tabla observamos que los grupos de edades que mayor participación tuvieron con un 53.2 % fueron los usuarios que tenían entre 17 y 22 años y en menor porcentaje de participación fueron el grupo de edad entre los 29 y 34 años con un 4.3%.

Tabla 6.1 Participación de Usuarios por Grupo de Edades

Edad (agrupado)		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	17.00 - 22.00	25	53.2
	23.00 - 28.00	17	36.2
	29.00 - 34.00	2	4.3
	35.00 - 40.00	3	6.4
	Total	47	100.0

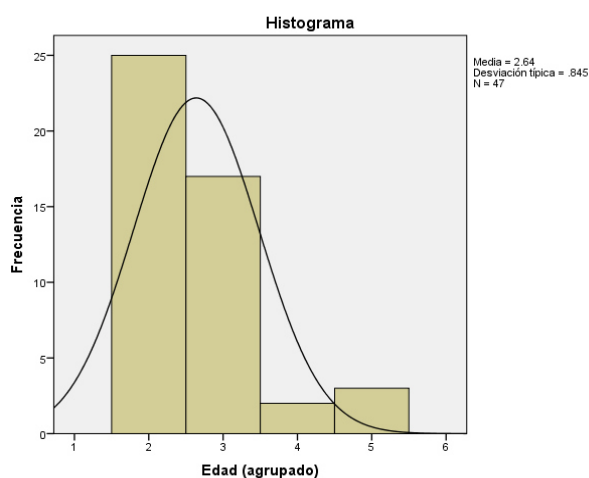


Figura 6.1 Participación de Usuarios por Edad

Tabla 6.2 Descriptivos de ítem 4.

4.Le resulta sencillo estacionarse			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	nada de acuerdo	20	23,1
	poco de acuerdo	7	12,6
	de acuerdo	12	21,0
	Acuerdo	8	15,7
	muy de acuerdo	3	25,5
	Total	50	97,9
Total		50	100,0

En la tabla 6.2, se presentan los resultados más significativos respecto al ítem 4 (estacionamiento) de la instalación deportiva universitaria, obteniendo una frecuencia de nada de acuerdo de 20 participantes, por lo que en el GAM existe una área de oportunidad o mejora; ya que el cliente no se encuentra satisfecho con el estacionamiento.

6.2 Evaluación de la Calidad Percibida en el Gimnasio del Área Médica

Tabla 6.3 Frecuencias y porcentajes del Gimnasio del Área Médica.

Frecuencias y porcentajes por Instalación Deportiva			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
GAM	50	100	100

En la tabla 6.3 se muestra la frecuencia y porcentaje de la instalación deportiva universitaria, obteniendo una frecuencia de 50 participantes, el tipo de muestreo que se realizó para esta investigación fue un muestreo estratificado.

Con respecto al contenido e interacción con el entrenador, compuesto por los ítems del 42 al 49, podemos observar en la gráfica 6.2, se presenta el gráfico de barras, los resultados del ítem 48 con una frecuencia de 28 y un porcentaje de 56%, mostrando como resultado que el usuario considera como parte fundamental la interacción con el entrenador, presentándose satisfactoria en la instalación deportiva del GAM.



Figura 6.2 Gráfico de barra ítem 48

En la figura 6.3 y 6.4 correspondiente a los ítems 45 y 49 respectivamente se presentan resultados muy satisfactorios con respecto a los contenidos. Para el ítem 45 “El entrenador se preocupa por adaptar las actividades al nivel de los usuarios” el 30% contestaron muy de acuerdo; mientras que para el ítem 49 “El entrenador está capacitado para desempeñar las actividades” el 58% contestó muy de acuerdo, por lo que se determina que los usuarios del GAM perciben a entrenadores o instructores adecuados para su actividad con respecto a la competencia necesaria para el desarrollo de la misma.

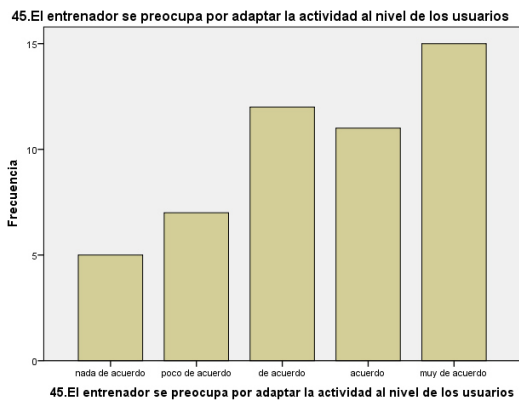


Figura 6.3 Gráfico de barra ítem 45

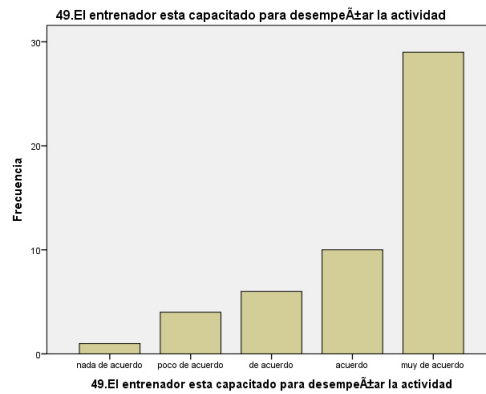


Figura 6.4 Gráfico de barra ítem 49

CAPITULO 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

La presente investigación se desarrolló con el objetivo fundamental de evaluar la percepción de la calidad del Gimnasio de Área Médica, apoyándonos en el instrumento denominado Cuestionario de Evaluación de la Calidad Percibida en Servicios Deportivos Universitarios (CECASDEP MEX v1.0), el cual se aplicó en esta instalación deportiva universitaria con la participación de diferentes de usuarios que participan en distintas actividades físicas.

La calidad no está definida por la organización, si no por los propios clientes (Grönroos, 1994). En nuestro caso, hemos centrado la evaluación en los clientes externos del servicio deportivo del GAM. Sin embargo, autores como Cronin y Taylor (1992, 1994) entienden la calidad de servicio en función únicamente de las percepciones tras haber recibido el servicio, pues consideran que las discrepancias crean ambigüedad. La evaluación de las percepciones ha sido la línea seguida por diversos autores, diseñando instrumentos para medir las percepciones de los usuarios respecto a la calidad del servicio recibido (Hernández Mendo, 2004).

En esta investigación se pone de manifiesto que se observa mayor participación en este Gimnasio a personas de edades entre los 17 y 22 años en sus diferentes actividades deportivas. Por otra parte en el ítem sobre las instalaciones deportivas se ve un total desacuerdo referente al área para que los usuarios puedan estacionarse, por lo tanto se ve una clara oportunidad de mejora en este aspecto. Lo cual concuerda con lo que expone Senlle (2004) que estipula que para poder lograr una satisfacción de los clientes se necesitan fijar objetivos que puedan prever este tipo de necesidades, para ello son importante establecer sistemas de gestión de la calidad,

para que estas áreas de oportunidad sean atendidas de manera oportunas y así asegurar el éxito de ellas.

Alonso, Reboloso, Pozo y Fernández (1999), explican que para llevar una adecuada gestión de calidad se requiere tener una adecuada gestión no solo de los recursos físicos y económicos, sino también del personal, tal y como se ve puede ver en los ítems 42 y 49, que nos hablan de la interacción que se tiene con el entrenador, y de manera más específica el ítem 48, que nos muestra como el usuario considera como parte fundamental la interacción con el entrenador.

Mientras tanto para los ítems 45 y 49 se presentan resultados muy satisfactorios, dejando en claro que los usuarios están muy de acuerdo con el entrenador o instructor, tanto en las actividades que presenta como en el desempeño y capacitación de éste para el buen funcionamiento de su trabajo, por lo cual hacemos la comparación con lo que dicen Parasuraman et al. (1988), definen la calidad de servicio como el juicio del cliente, que resulta de la comparación entre las expectativas previas y las percepciones sobre el servicio recibido.

Para llevar a cabo una gestión de calidad se requiere una adecuada gestión del personal y de los recursos disponibles, tanto físicos como económicos, y una estrategia de acción clara (planificación estratégica). La mejora se realiza fundamentalmente sobre los procesos, y no tanto sobre los resultados, lo que será manifiesto en el aumento de la satisfacción tanto del personal profesional como de los usuarios o clientes. Modelos globales de este tipo han sido aplicados a las instituciones universitarias españolas, siendo el único requisito de viabilidad y

eficiencia el que se realicen los oportunos ajustes al contexto social de cada universidad.

Con este trabajo se ha aportado evidencia sobre la calidad percibida en el Gimnasio de Área Médica, aportando de esta manera una información de gran utilidad para las organizaciones deportivas, considerando además que éste trabajo reúne los requisitos metodológicos necesarios para la evaluación de la calidad percibida del servicio deportivo universitario.

BIBLIOGRAFÍA

Albacete, C.A. (2004). *Calidad de servicio en alojamientos rurales*. Granada: Universidad de Granada.

Alonso, E., Reboloso, E., Pozo, C. y Fernandez, B. (1999). *Evaluación de la Calidad en la Educación Superior*. Recuperado de <http://www.papelesdel psicologo.es/vernumero.asp?id=808>

Atehortúa, F., (2005).

Aplicación de sistemas de gestión de la calidad en organizaciones del deporte y la recreación. Recuperado de http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/aplicacion.pdf

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.

Berrocal, M., Morales, V., Morquecho, R., Hernández, A. (2013). *Evaluación de la calidad en el área de Educación física en un centro de Enseñanza Secundaria y Bachillerato*. Revista RIPED. España.

Brady, M.K., y Cronin, J.J. (2001). *Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach*. *Journal of Marketing*, 5, 34–49.

- Buttle, F. (1994). SERVQUAL: Review, critique, and research agenda. *European Journal of Marketing*, 8-32.
- Conti, T. (2007). A history and review of the European Quality Award Model. *The TQM Magazine*, 19(2), pp. 112-128.
- Cronin, J.J., y Taylor, S. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55–68.
- Crosby, P.B. (1987). *La calidad no cuesta*. México: Ed. Cecsá.
- De Miguel, M. (1993). La evaluación de las instituciones universitarias, *IV Jornadas de Didáctica Universitaria*, Granada
- Dorado, A. y Gallardo, L. (2005). *La gestión del deporte a través de la calidad*. Barcelona: Inde.
- Dueñas, A., Medina, M., Morquecho, R., Segura J. (2013). *Reingeniería de Procesos Estratégicos del Centro Acuático Olímpico Universitario de la U.A.N.L.*
- EFQM (2003). *Introducción a la excelencia*. Bruselas: EFQM.
- Gálvez, P., Morales, V., (Febrero 2010) Evaluación de la calidad percibida en servicios deportivos. *Revista Digital - Buenos Aires*
<http://www.efdeportes.com/>
- García, E. (2001). *Calidad de servicio en hoteles de sol y playa*. Madrid: Editorial Síntesis.

- Grönroos, C. (1978). A service-oriented approach to marketing for services. *European Journal of Marketing*, 12, 588-601.
- Grönroos, C. (1982). *Strategic Management and Marketing in the service Sector*. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18, 36-44.
- Heras, I.; Arana, G. y Casadesú, M. (2006). A delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(7), pp. 807-827
- Howat, G., Absher, J., Crilley, G. & Milne, I. (1996). *Measuring customer service quality in sport and leisure centres*. *Managing Leisure*, 1(2), 77-89.
- Kells, H.R. (1992). *Self-regulation in higher education: A multinational perspective in collaborative systems of quality assurance and control*, London: Jessica Kingsley (Higher Education Policy Series 15).
- Kim, D. y Kim, S.Y. (1995). QUESC: an instrument for assessing the service quality in sport centres in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-220.

- Ko, Y.J., y Pastore, D. L. (2005). A hierarchical model of service quality for the recreational sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14 (2), 84–97.
- Kogan, M. (1989). *Evaluating Higher Education*, London: Jessica Kingsley Publishers (Higher Education Policy Series 6).
- Martínez, J.A. y Martínez, L. (2008). La medición de la calidad percibida en servicios deportivos; un enfoque en primera persona. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* vol. 8 (31) pp. 244-255.
- Martinez, V; Peiró, José; Ramos, José (2001). *Calidad de Servicio y satisfacción del cliente*. Madrid: Editorial Síntesis.
- 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: Efdportes.com.
- Morales Sánchez, V. y Hernández Mendo, A. (2004). Calidad y Satisfacción en los Servicios: Conceptualización. *Lecturas: EF y Deportes. Revista Digital*, 73. Junio 2004. <http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm>
- Morales Sánchez, V., Blanco, Á. y Hernández Mendo, A. (2004). Optimización de modelos de medida en la evaluación de programas de actividad física. *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, Suplemento 2004, 427-433.

- Morales, V., Hernández, A., Blanco, A. (2009) Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERVQUAL. *Revista de Psicología del Deporte* 2009. Vol. 18, núm. 2, pp. 137-150.
- Morales, V., Hernández-Mendo, A., y Blanco, A. (2005). Evaluación de la calidad en los programas de actividad física. *Psicothema*, 17 (2), 311-317.
- Morquecho, R. (2014) *Evaluación de la Calidad Percibida en Organizaciones de Servicios Deportivos Universitarios*. Facultad de Organización Deportiva, Universidad Autónoma de Nuevo León: Tesis Doctoral.
- Morquecho-Sánchez, R; Medina, R.E; Morales, V; Medina, M y Duelos, J. (2013). Enfoque Diacrónico del Cuestionario SERVQUAL para su Aplicación a Entidades Deportivas. *Actas III Congreso Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva ALGEDE*, Pereira, Colombia.
- Morquecho-Sánchez, R; Morales-Sánchez, V; y Medina, R. (2013 Septiembre). Evaluación de la Calidad en los Servicios Deportivos Universitarios de Nuevo León, México. *Actas XIII Congreso de Metodología de las Ciencias Sociales y de la Salud*, San Cristóbal de la Laguna, España.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decision. *Journal of marketing research*, 17, 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction losses in retail settings. *Journal of retailing*, 57, 25-48.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., y Berry, L., (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 35–48.

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing* 64(1), pp. 12-40.

Quintanilla, I. (1997). *Psicología Económica*. Madrid: McGraw-Hill.

Reboloso, E. (1994). La evaluación del personal profesional: Un modelo de evaluación nuevo o una síntesis de modelos previos, *Revista de Psicología Social*, 9, 231-255.

Reboloso, E., Pozo, C. y Fernández Ramírez, B. (1998). ¿Por qué la evaluación de la calidad en la Universidad de Almería?, Almería: Servicio de Publicaciones.

Reboloso, E., Salvador, C., Fernández Ramírez, B. y Cantón, P. (2000). Análisis de la estructura dimensional del servqual en los servicios universitarios.

<http://www.sociedadevaluacion.org/docs/conferencias/4thMadrid2005/colm112.pdf>

Reeves, C.A. y Bednar, D.A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review* 19(3), pp. 419-445.

- Salvador, C.M. (2005). La percepción del cliente de los elementos determinantes de la calidad del servicio universitario. Características del servicio y habilidades profesionales. *Papeles del Psicólogo*, 90. Abril, 2005.
- Santomá, R. (1990) *Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en españa* (Tesis doctoral, Universitat Ramon Lull), recuperada de http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/9316/tesis_santoma.pdf?sequence=1
- Senlle, A., Gallardo, L., Dorado, A. (2004). Calidad en las organizaciones deportivas. Barcelona. Gestiones 2000
- Teas, R. (1993). Expectations, performance evaluation, and consumer's perceptions of quality. *Journal of Marketing* 57, 18–34. Weng
- Wongrassamee, S.; Gardiner, P.D. y Simmons, J.E.L. (2003). Performance measurement tools: the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), pp. 14-29.
- Zeithaml, V.A.; Parasuraman, A. y Berry, L.L. (1993). Calidad total en la gestión de servicios. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXOS



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD PERCIBIDA EN SERVICIOS DEPORTIVOS (CECASDEP. MEX. V.1.0)

El presente cuestionario pretende *evaluar y mejorar la calidad de los servicios deportivos universitarios* que usted utiliza en la actualidad, por lo que resulta importante conocer su *opinión sobre dichos servicios*. Su participación es muy importante para dicha finalidad pero es totalmente voluntaria y anónima, por lo que le solicitamos su colaboración complementando dicho cuestionario. Es necesaria la *máxima sinceridad*, pues no existen respuestas correctas o incorrectas, verdaderas o falsas. Es importante no dejar ninguno de los ítems o preguntas sin responder. Si tiene algún problema, no dude en preguntar a las personas responsables de la investigación.

Indíquenos hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las preguntas, teniendo en cuenta que la *casilla 1* significa que está **nada de acuerdo**, mientras que la *casilla 5* significa que está **muy de acuerdo**. Si desea realizarnos alguna **observación o sugerencia**, puede hacerlo en el apartado correspondiente, situado *al final del cuestionario*. Muchas gracias por su colaboración.

Nada de acuerdo				Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

INSTALACIONES DEPORTIVAS UNIVERSITARIAS					
1. La <i>instalación</i> se encuentra bien ubicada	1	2	3	4	5
2. Le resulta fácil llegar a la <i>instalación</i>	1	2	3	4	5
3. Las áreas verdes le parecen adecuadas	1	2	3	4	5
4. Le resulta sencillo estacionarse cuando va a la <i>instalación</i>	1	2	3	4	5
5. El espacio del área de recepción es adecuado	1	2	3	4	5

6. El control de usuarios en recepción es sencillo	1	2	3	4	5
7. Los medios para transmitir sugerencias y/o quejas son adecuados	1	2	3	4	5
8. En el caso de existir algún problema usted sabe a quién dirigirse	1	2	3	4	5
9. Cuando tiene algún problema la disposición de ayudarlo por parte del personal es buena	1	2	3	4	5
10. El trato que recibe del personal es amable	1	2	3	4	5

ESPACIOS DEPORTIVOS					
11. Las dimensiones del <i>espacio deportivo</i> donde realiza la actividad son adecuadas	1	2	3	4	5
12. La acústica/sonido de los <i>espacios</i> cerrados es bueno	1	2	3	4	5
13. En los <i>espacios</i> cerrados la temperatura ambiente es adecuada	1	2	3	4	5
14. La iluminación de los <i>espacios deportivos</i> es apropiada	1	2	3	4	5
15. En el caso de <i>espacios</i> cerrados la ventilación es correcta	1	2	3	4	5
16. La limpieza de los <i>espacios deportivos</i> es buena	1	2	3	4	5
17. El <i>espacio deportivo</i> le ofrece seguridad	1	2	3	4	5
18. El equipamiento es apropiado para realizar la actividad (canastas, porterías, duela, pavimento etc.)	1	2	3	4	5
19. El material deportivo está en buenas condiciones (balones, colchonetas, conos, etc.)	1	2	3	4	5
20. Existe suficiente material deportivo para el desarrollo de la actividad	1	2	3	4	5

VESTIDORES					
21. Las dimensiones son adecuadas para su comodidad	1	2	3	4	5
22. La disponibilidad de las bancas es suficiente para su comodidad	1	2	3	4	5
23. El tamaño de la zona de regaderas es apropiado	1	2	3	4	5
24. Los casilleros/lockers le ofrecen seguridad	1	2	3	4	5
25. Los baños/sanitarios están situados fuera de la zona de regaderas	1	2	3	4	5
26. La ventilación de los baños es adecuada	1	2	3	4	5

27. El suelo de los <i>vestidores</i> es antiderrapante	1	2	3	4	5
28. La temperatura del agua de las regaderas es agradable	1	2	3	4	5
29. La ventilación de los <i>vestidores</i> es adecuada	1	2	3	4	5
30. La iluminación de los <i>vestidores</i> le parece correcta	1	2	3	4	5
31. La temperatura de los <i>vestidores</i> resulta agradable	1	2	3	4	5
32. La limpieza de los <i>vestidores</i> es correcta	1	2	3	4	5

PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS

33. La oferta del <i>programa de actividades</i> es amplia	1	2	3	4	5
34. El precio de la <i>actividad</i> es adecuado al servicio que recibe	1	2	3	4	5
35. La distribución semanal (frecuencia) de las <i>actividades</i> es adecuada	1	2	3	4	5
36. El horario de la <i>actividad</i> es apropiado	1	2	3	4	5
37. La duración de la <i>actividad</i> es adecuada	1	2	3	4	5
38. Ha sido fácil obtener información sobre las <i>actividades</i> ofertadas	1	2	3	4	5
39. Las <i>actividades</i> se modifican con frecuencia durante la temporada	1	2	3	4	5
40. Se realizan <i>actividades</i> puntuales (torneos, talleres, etc.) durante la temporada	1	2	3	4	5
41. La <i>actividad</i> en la que participa se ajusta a sus expectativas	1	2	3	4	5

ENTRENADORES/INSTRUCTORES

42. Existe buena comunicación entre los usuarios/as y el <i>entrenador/instructor</i>	1	2	3	4	5
43. El trato con el <i>entrenador/instructor</i> resulta agradable	1	2	3	4	5
44. El <i>entrenador/instructor</i> tiene las clases bien organizadas	1	2	3	4	5
45. El <i>entrenador/instructor</i> se preocupa por adaptar la actividad al nivel de los usuarios/as	1	2	3	4	5
46. El <i>entrenador/instructor</i> distribuye adecuadamente el tiempo del que dispone	1	2	3	4	5
47. El <i>entrenador/instructor</i> utiliza correctamente el material deportivo del que dispone	1	2	3	4	5

48. Las indicaciones del <i>entrenador/instructor</i> son las adecuadas	1	2	3	4	5
49. El <i>entrenador/instructor</i> está capacitado para desempeñar la actividad	1	2	3	4	5

¿Cuál es tu nivel de estudios? (marque con una X)

Sin estudios	
Primaria	
Secundaria	
Preparatoria	
Carrera técnica	
Licenciatura	
Otros (especifique):	

Situación Actual:	
Estudia	
Trabaja	
Estudia y trabaja	
Ama de casa	
Desempleado (a)	
Otros (especifique):	

Datos Sociodemográficos				
Nombre de la instalación deportiva:			Edad:	
Género (marque con una X)	Hombre	Mujer	Lugar de nacimiento	
Actividad deportiva practicada:				
Horario de la actividad que practica:			¿Cuánto tiempo lleva utilizando este servicio deportivo?	
¿Realiza alguna actividad en otro centro deportivo público o privado?			¿Cuál?	
¿Añadiría alguna actividad al programa de actividades ofertado? En caso afirmativo, anótela:				
¿Qué opina sobre la existencia de una estancia para dejar a sus niños/as mientras realiza la actividad deportiva? Comentarios:				
¿Considera que la instalación deportiva debe contar con un servicio médico?			SI	NO
Comentarios:				
¿Considera importante el servicio de un fisioterapeuta deportivo en la instalación deportiva?			SI	NO
Comentarios:				
¿Considera necesario el servicio de un psicólogo deportivo?			SI	NO
Comentarios:				
Le parece adecuado que la instalación ofrezca el servicio de un nutriólogo:			SI	NO

Comentarios:

Observaciones/ sugerencias

--