



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIEROS
INDUSTRIALES VALENCIA

TRABAJO FIN DE GRADO EN INGENIERÍA EN ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

APLICACIÓN DE METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS PARA EL ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN COMO BASE PARA LA MEJORA CONTINUA DE LA ORGANIZACIÓN

AUTOR: PALOMARES PERELLÓ, SERGIO

TUTOR: JABALOYES VIVAS, JOSÉ MANUEL

COTUTORA: SÁNCHEZ GALDÓN, ANA ISABEL

Curso Académico: 2013-14

Índice

Capítulo 1. Justificación del trabajo final de grado.....	9
1.1. La calidad.....	9
1.1.1. El concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente	14
1.2. El deporte.....	18
1.3. Club de Tenis Valldigna	19
Capítulo 2. Objetivos del trabajo final de grado.....	21
2.1. Objetivos.....	21
2.2. Competencias.....	22
Capítulo 3. Antecedentes.....	23
3.1. La medición de la satisfacción de los clientes.....	23
3.1.1. Evaluar la satisfacción de los clientes	23
3.1.2. Métodos y técnicas de investigación	24
3.2. La mejora continua	25
3.2.1. Análisis de la información para la mejora.....	28
3.2.2. Proyecto de mejora.....	31
3.2.3. Seguimiento, evaluación y revisión de la mejora	35
3.3. Sistema de gestión de indicadores de calidad	37
3.3.1. Diseño de indicadores y cuadro de mando.....	40
3.3.2. Implantación del sistema de indicadores	45
3.3.3. Explotación de la información	49
3.3.4. Examen periódico del sistema de indicadores y del cuadro de mandos	50
3.4. El Modelo de Excelencia Deportiva.....	51
3.4.1. La Excelencia Deportiva	51
3.4.2. Desarrollo del Modelo de Excelencia Deportiva	59

Capítulo 4. Metodología.....	75
4.1. Planificación	75
4.1.2. Planificación temporal	76
4.2. Definición de la encuesta y selección de la muestra	76
4.3. Trabajo de campo. Depuración de los datos obtenidos. Cálculo del error muestral	76
4.4. Análisis descriptivo.....	78
4.4.1. Análisis de las medias.....	78
4.4.2. Análisis del porcentaje de satisfechos	81
4.5. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora	85
4.5.1. PF y AM obtenidos a partir de la media.....	85
4.5.2. PF y AM obtenidos a partir del porcentaje de satisfechos	91
4.5.3. Resumen áreas de mejora.....	96
4.6. Análisis inferencias sobre las áreas de mejora	97
4.6.1. Resumen análisis inferencial.....	117
4.7. Establecimiento del programa de mejora	118
4.8. Cuadro de mandos.....	123
Capítulo 5. Principales resultados. Informe ejecutivo para la dirección del club.....	129
Capítulo 6. Conclusiones.....	135
Capítulo 7. Presupuesto.....	139
Bibliografía.....	141
Anexos.....	143

Índice Tablas

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	37
Tabla 3.....	76
Tabla 4.....	77
Tabla 5.....	78
Tabla 6.....	79
Tabla 7.....	82
Tabla 8.....	82
Tabla 9.....	96
Tabla 10.....	99
Tabla 11.....	100
Tabla 12.....	101
Tabla 13.....	102
Tabla 14.....	103
Tabla 15.....	104
Tabla 16.....	105
Tabla 17.....	106
Tabla 18.....	107
Tabla 19.....	108
Tabla 20.....	109
Tabla 21.....	110
Tabla 22.....	111
Tabla 23.....	112
Tabla 24.....	113
Tabla 25.....	114

Tabla 26.....	115
Tabla 27.....	116
Tabla 28.....	117
Tabla 29.....	118
Tabla 30.....	119
Tabla 31.....	120
Tabla 32.....	121
Tabla 33.....	122
Tabla 34.....	133
Tabla 35.....	139
Tabla 36.....	150
Tabla 37.....	151

Índice Figuras

Figura 1.....	15
Figura 2.....	16
Figura 3.....	18
Figura 4.....	20
Figura 5.....	27
Figura 6.....	28
Figura 7.....	31
Figura 8.....	32
Figura 9.....	38
Figura 10.....	40
Figura 11.....	41
Figura 12.....	46
Figura 13.....	52
Figura 14.....	60
Figura 15.....	62
Figura 16.....	63
Figura 17.....	63
Figura 18.....	66
Figura 19.....	67
Figura 20.....	68
Figura 21.....	69
Figura 22.....	70
Figura 23.....	72
Figura 24.....	86
Figura 25.....	87

Figura 26.....	88
Figura 27.....	89
Figura 28.....	91
Figura 29.....	92
Figura 30.....	93
Figura 31.....	94

Capítulo 1.

Justificación del trabajo final de grado

En el primer capítulo se realizará la justificación del presente trabajo, comentando aspectos generales como el concepto de calidad, la importancia del deporte para la sociedad y describiendo la organización deportiva objeto de estudio.

1.1. La calidad

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

La calidad es una cosa divertida, todo el mundo habla de ella, cada uno vive con ella, y todo el mundo piensa que sabe lo que es. La calidad es uno de los conceptos centrales en el discurso empresarial que ha modelado profundamente las líneas de investigación en las últimas décadas. El poder cautivador del concepto ha sido tan sorprendente que las obras de muchos investigadores motivados e inspirados por el concepto han producido una literatura muy amplia que ha transformado la teoría y la práctica de las organizaciones.

A pesar de la importancia creciente de la calidad y del aluvión de trabajos que intentan difundir el significado de la Gestión de la Calidad, no se ha producido un avance significativo hacia una definición clara y ampliamente aceptada del concepto calidad. No existe en la literatura una definición universal, parsimoniosa y comúnmente aceptada de calidad. Por el contrario, existen numerosas dificultades, tanto conceptuales como prácticas, que lo hacen aún un concepto escurridizo y difícil de definir

El concepto de calidad ha evolucionado en los últimos decenios y ha adquirido a los ojos de la sociedad un extraordinario protagonismo. Se pueden encontrar múltiples definiciones del término 'calidad', dependiendo del ámbito de aplicación:

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

- definición, la calidad se extiende también a los servicios como resultado que son de una actividad económica.
- c) *“su aptitud para satisfacer unas necesidades”*. Aspecto que es sinónimo de adecuación al uso. En este sentido debemos aclarar que no existe el mejor producto en términos absolutos. Existe el mejor producto “dentro de ciertas condiciones en el consumidor”: uso a que el producto se destina y precio.
 - d) *“expresadas o implícitas”*. Más allá de los que el cliente específicamente demande, la organización debe identificar otros requisitos que debe cumplir en su día a día.
- **La Calidad según Ishikawa.** “Trabajar en calidad consiste en *diseñar, producir y servir* un producto o servicio que sea útil, *lo más económico posible* y siempre *satisfactorio para el usuario*” (Kaoru Ishikawa (1985). En esta definición cabe destacar los siguientes términos:
 - a) *“diseñar, producir y servir”*. Desde siempre la calidad se ha relacionado con la producción, obviando otras etapas del ciclo de vida del producto. La calidad debe comenzar con un adecuado diseño del producto o servicio, de tal modo que su proyecto sea adecuado para satisfacer las necesidades de uso del producto y de su fabricación o del servicio y el beneficio que el usuario espera recibir. Además, no solamente hay que diseñar y producir bienes o servicios con calidad sino que hay que poner a disposición de los clientes, de forma adecuada, esos bienes y servicios de modo que sean útiles durante todo el tiempo de uso de los mismos (ciclo de vida y cadena de valor).
 - b) *“lo más económico posible”*. Este término, no recogido en otras definiciones, hace referencia a los costes de la calidad. No deben producirse bienes o servicios de calidad “a cualquier precio” sino que la calidad obtenida debe equilibrar el “valor de la calidad” con los costes necesarios para obtenerla y conseguir con ello que el producto sea competitivo. Esta expresión hace referencia a la eficiencia en el uso de los recursos.
 - c) *“satisfactorio para el usuario”*. La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente es la razón de ser de la organización, por ello es necesario conseguirla. Este párrafo destaca la importancia del cliente como objetivo fundamental de un programa de calidad.
 - **La Calidad según Taguchi.** Por la originalidad de la definición y por ser la base del control off-line recogemos la definición de Calidad debida a Genichi Taguchi (1996) que establece que: “La calidad de un producto es la mínima pérdida impuesta a la sociedad durante la vida de dicho producto” y añade a continuación “La pérdida impuesta a la sociedad coincide con la pérdida de la empresa a largo plazo”. Mientras que la preocupación occidental es la de que los productos cumplan las especificaciones, los japoneses, de acuerdo con la filosofía de Taguchi, se preocupan por la uniformidad de sus productos alrededor del valor nominal tratando de conseguir que la variación sea cada vez menor.

Las diferentes definiciones toman distintas unidades de análisis (productos, procesos, sistemas, mercado, empresa, sistema de valor), ponen el acento en algunas de

las distintas dimensiones de la calidad del producto, y recurren a distintos métodos para evaluarla. Esta variedad de definiciones es una de las posibles explicaciones a los resultados contradictorios o inconsistentes que se observan en buena parte de la investigación sobre calidad. Muchas de las relaciones causales de la calidad con otras variables dependen del concepto de calidad adoptado. Así pues, la definición precisa de calidad es importante, no sólo a efectos de consensuar el concepto para una investigación acumulativa de sus efectos, sino también para homogeneizar el lenguaje en las organizaciones y favorecer un diálogo constructivo.

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

La confusión aumenta cuando se encuentran posiciones equidistantes según las cuales no existiría una definición más correcta que las otras, gozando cada concepto de ventajas e inconvenientes según se consideren por su facilidad de medición, su valor para el cliente o su utilidad para la dirección. Por ejemplo, el concepto de calidad como excelencia podría ser útil para fijar estándares en la calidad de diseño buscando un desempeño superior, aunque su naturaleza abstracta lo incapacita para guiar a la dirección en Gestión de la Calidad; en cambio, el concepto de calidad como satisfacción de las expectativas del cliente supone una definición enfocada hacia el exterior que permitiría valorar mejor la excelencia en el diseño, a costa de sus dificultades en medir las expectativas de los clientes. Steenkamp (1989) destaca que «la principal causa de la falta de unanimidad es que la calidad puede ser y ha sido estudiada desde diferentes perspectivas». Se desprende de esta posición que la variedad de conceptos, lejos de ser un problema, ha permitido una visión más rica que incorpora nuevas variables.

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

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

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

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

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

Tabla 1

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

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

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

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

Aunque los clientes no conozcan las especificaciones que permiten juzgar la calidad de un modo objetivo, sí tienen expectativas, y éstas son susceptibles de medición, si bien de manera complicada en algunos casos. El concepto de calidad como satisfacción de expectativas revela un deslizamiento desde el concepto clásico de calidad

en sentido «objetivo», referente al cumplimiento por el producto de ciertas especificaciones, hacia un concepto «subjetivo» de calidad basado en la percepción del cliente. La satisfacción de las expectativas de los clientes tiene un alto componente subjetivo, por dos razones:

- Se considera que los consumidores tienen diferentes necesidades y expectativas. Cada consumidor percibe cada producto como un conjunto de atributos con diferentes capacidades para ofrecerle los beneficios deseados y satisfacer sus necesidades. La calidad de un producto estaría entonces relacionada positivamente con su grado de aproximación a las preferencias ideales de atributos del consumidor. La calidad de producto no se define así como un concepto absoluto sino relativo, que viene determinado por la diferencia que existe entre las necesidades y las expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada). Cuanto más próximo esté el servicio que la empresa ofrece a lo que el cliente inicialmente esperaba, la empresa tendrá más calidad. Aquí la calidad ya no la define el productor del servicio (el fabricante, la empresa) traduciendo en especificaciones su percepción de las necesidades del cliente, sino que viene determinada por la percepción del propio cliente de la proximidad de los atributos del servicio a su producto ideal. La calidad es lo que el cliente dice que es a partir de su percepción (Grönroos, 1990). Este concepto ha consolidado la idea de que la calidad existe únicamente en la mente del cliente, cuya percepción constituye el elemento crítico (Bailey, 1991; Collet, Lansier y Olivier, 1989). En palabras de Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990), «sólo los consumidores juzgan la calidad; todos los otros juicios son esencialmente irrelevantes».
- La percepción de calidad en la mente del cliente se forja en las impresiones recibidas que puede reflejar aquélla, como las producidas por las experiencias personales previas del mismo comprador (sea con el mismo producto o con productos competidores), las imágenes asociadas a la publicidad, el poder de la marca o las recomendaciones de otras personas. La diversidad de fuentes a través de las cuales fluye al consumidor información sobre la calidad de un producto, unida a los juicios de valor intrínsecos a cada persona, explican la variabilidad de percepciones de calidad del mismo producto entre sus compradores.

Esta definición de calidad ha sido ampliamente utilizada en la literatura para hacer referencia a la calidad de servicio. Aunque el número de modelos conceptuales de calidad de servicio es amplio, los dos conceptos fundamentales de calidad de servicio son los aportados por la Escuela Nórdica y la Escuela Norteamericana.

La Escuela Nórdica ha sido la creadora del denominado modelo de la imagen, que enfoca el concepto calidad de servicio desde el punto de vista del producto. En este modelo, la calidad percibida por el cliente es el resultado de la relación entre tres componentes:

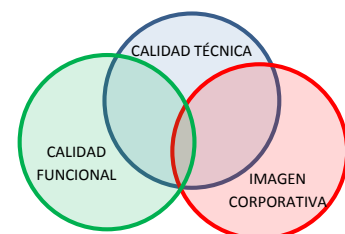


Figura 1

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

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

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

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

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

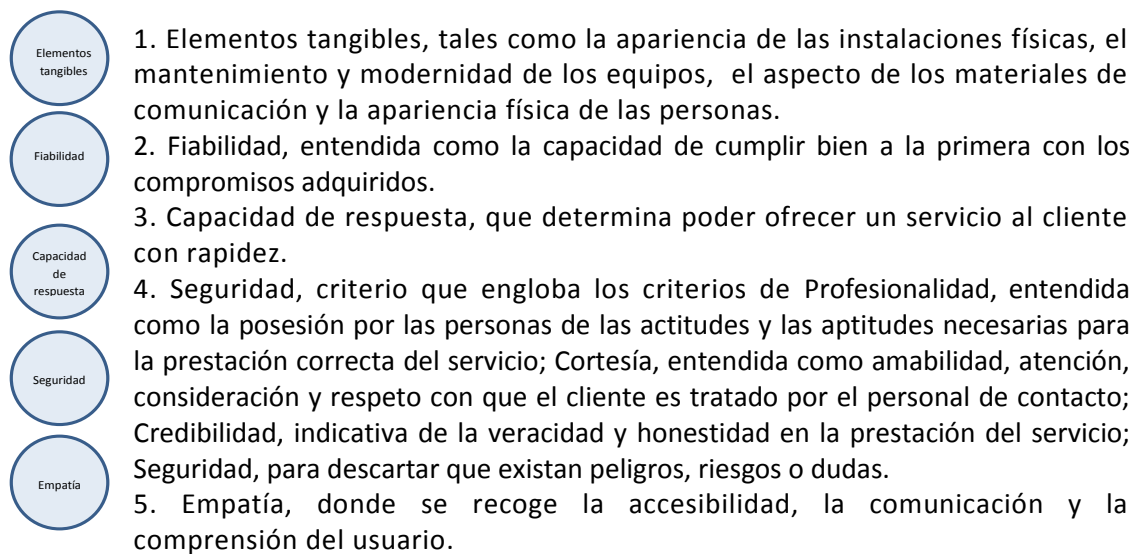


Figura 2

En la búsqueda de una definición más precisa, la Escuela Norteamericana se ha divorciado en dos puntos de vista: el concepto de calidad de servicio como ajuste entre expectativas y percepciones del servicio frente al concepto de calidad de servicio como función exclusiva de las percepciones por el cliente del servicio. El modelo no confirmatorio sustractivo de expectativas parte del concepto de calidad de servicio como el grado de ajuste entre las expectativas de servicio (lo que el cliente desea o espera del servicio) y la percepción final del resultado del servicio por el cliente. La calidad de servicio viene entonces dada por la amplitud de las discrepancias existentes entre las expectativas y las percepciones del servicio. Por tanto, hacer operativo este concepto exige identificar y medir dos conceptos distintos: las expectativas y las percepciones de los clientes. La figura 1.2 esquematiza este concepto:

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

1. **El Rendimiento Percibido:** se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:
 - Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
 - Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
 - Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
 - Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
 - Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.
 - Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. **Las Expectativas:** las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones:
 - Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.
 - Experiencias de compras anteriores.
 - Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (p.ej.: artistas).
 - Promesas que ofrecen los competidores.
 - Necesidades.

3. **Los Niveles de Satisfacción:** luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

- Insatisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
- Satisfacción: se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
- Complacencia: se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente

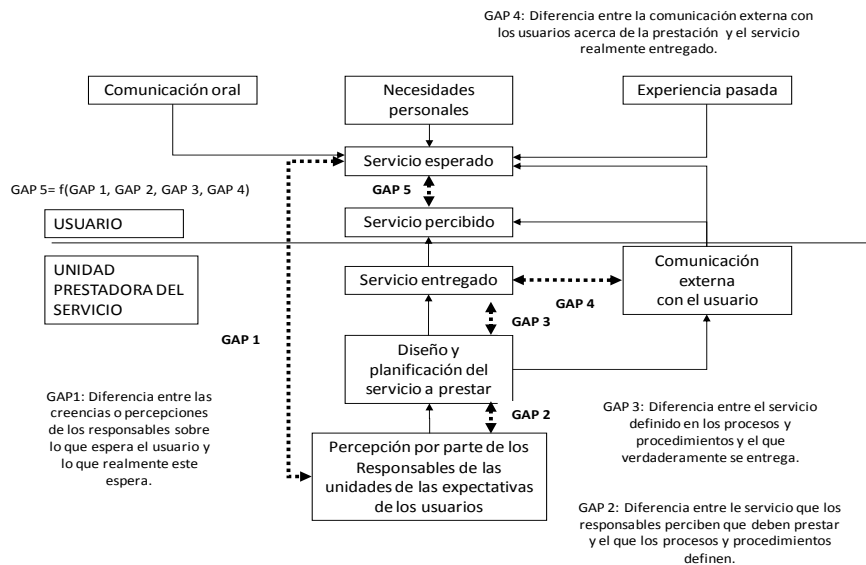


Figura 3

1.2. El deporte

El deporte es hoy día un fenómeno de extraordinaria importancia social que merece la atención de investigadores y estudiosos. Pero también forma parte de los estímulos, situaciones, experiencias y emociones a los que cualquier ciudadano/a de las sociedades más avanzadas se puede exponer. Es decir, ocupa un lugar preeminente del imaginario social cada vez más "mundializado" al que asistimos recién estrenado el siglo XXI. Si hablamos del campo de la motricidad como una de las dimensiones de la globalidad de la persona, sin duda el deporte es la manifestación más popular, tanto desde el punto de vista de su práctica como de su consumo en forma de espectáculo.

En los discursos que frecuentemente nos llegan se suele relacionar el deporte, especialmente la práctica físico deportiva, con numerosos beneficios físicos, psicológicos y sociales. El deporte es presentado como un gran instrumento para el desarrollo integral del ser humano. Existen una gran cantidad de estudios y reflexiones sobre los beneficios de la práctica físico deportiva en cada una de las áreas de desarrollo del ser humano: física (mejora de salud

y prevención de enfermedades en distintos sistemas fisiológicos, mejora de habilidades motrices...), psicológica (mejora de la autoestima y el autoconcepto, aumento de la sensación de competencia, mejora de las situaciones de estrés, trastornos sueño, depresión...) y social (mejora relación con los demás, cooperación, sentimiento de equipo, reforzamiento de identidades colectivas...). A ello podríamos añadir su potencial como medio educativo y de transmisión de valores morales.

Si hablamos de los efectos positivos sobre la dimensión física, debemos considerar que la práctica físico deportiva es saludable si se dan una serie de condiciones. Fundamentalmente, cuando incide en la mejora de la condición física y la salud, cuando se realiza en un entorno seguro (espacios, materiales, equipamientos...) y cuando su práctica se desarrolla con continuidad a lo largo de la vida de la persona. Desde el punto de vista psicológico, es el ejercicio aeróbico el que permite mejoras en situaciones de estrés, depresión, ansiedad o nerviosismo. Asimismo, es importante que los desafíos y habilidades puestos en juego sean semejantes, establecer metas realistas, obtener información constante de los progresos y mantener la concentración en la práctica para que la experiencia deportiva sea realmente óptima.

En cuanto al aspecto social, el deporte y las actividades deportivas son en la actualidad unas prácticas con grandes repercusiones y conexiones sociales, políticas, culturales... En el caso de España, según la última encuesta de hábitos en 2010, cerca de 16 millones de personas mayores de 14 años hacen deporte; la práctica deportiva de la población española entre 15 y 65 años ha subido 20 puntos porcentuales de 1980 a 2010 y se ha incrementado en 9 puntos, respecto a la encuesta de 2005, el número de españoles que estiman que el deporte ocupa un lugar bastante o muy importante en sus vidas.

Algunas de las repercusiones más interesantes de estos datos son las extensas implicaciones sociales y culturales que conllevan este tipo de prácticas deportivas en forma de: fomento de la reunión entre iguales, comunicación entre desconocidos, contactos e intercambios y en general toda una amplia gama de conexiones y ventajas.

1.3. Club de Tenis Valldigna

El Club de Tenis Valldigna está situado en la población valenciana de Tavernes de la Valldigna y fue fundado en el año 1969. Actualmente está compuesto por 845 socios que forman la parte activa del club. Las instalaciones han ido evolucionando a lo largo de los años y en la actualidad están compuestas por:

- Restaurante
- 4 Pistas de tenis de tierra batida
- 2 Pistas duras de tenis
- 2 Pistas de Frontón
- 2 Pistas de Pádel de muro
- 1 Pista de Pádel de cristal
- 1 Pista de Fútbol Sala
- Gimnasio
- Vestuarios
- SPA
- 2 Saunas
- Piscina
- Sala Multiactividades

Las actividades ofrecidas por el club van desde las clases de pádel, tenis y natación infantil al spinning, pilates, body power, aquafitness y diferentes tipos de entrenamiento personalizado. Además, se realizan torneos como las 12 horas de pádel y frontón y eventos especiales como el XXXVIII Torneo Junior de Tenis de la Comunidad Valenciana en 2013. A continuación se muestran las instalaciones del Club de Tenis Valldigna desde una vista aérea.



Figura 4

Capítulo 2.

Objetivos del trabajo final de grado

En este capítulo se detallarán tanto los objetivos marcados en la elaboración del trabajo de final de grado como las competencias necesarias para realizarlo.

2.1. Objetivos

El objeto del proyecto es la evaluación de la satisfacción de los usuarios del Club de Tenis Valldigna y la identificación de áreas de mejora en la gestión del club. Para llevar a cabo el proyecto se han definido las siguientes fases:

- El diseño de un sistema de evaluación de la satisfacción de los usuarios de una instalación deportiva basado en los principios del modelo de Excelencia deportiva.
- La implantación de la metodología diseñada.
- La identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.
- El diseño de un programa de mejora continua.
- Diseño de un cuadro de mandos.

Por otra parte, los objetivos de la empresa para realizar el presente proyecto son:

- Mejorar la satisfacción del cliente y de todas las partes interesadas (trabajadores, proveedores, etc.)
- Mantener una mejora continua en los procesos del club y en los resultados de los mismos.
- Cumplir con todos y cada uno de los requisitos establecidos en la legislación y reglamentación deportiva.
- Disponer de una organización eficaz y eficiente con la que se pueda obtener el máximo rendimiento (tener una organización más rentable donde todo funcione bien).
- Conseguir un incremento en la motivación de los integrantes de la Organización como consecuencia lógica de una correcta implantación de un programa de mejora continua.
- Dejar de lado el conformismo y plantearse en cada momento la manera de mejorar la situación en la que se está (mejora continua).

Finalmente, existe una justificación meramente académica puesto que la realización del proyecto final de carrera es un requisito fundamental e indispensable para la obtención del título de Ingeniero de Organización Industrial.

2.2. Competencias

Las principales competencias que se pretenden adquirir con la realización de este Trabajo Final de Grado son:

1. Competencias generales:
 - a. Capacidad para comprender e integrar el conocimiento tanto de la propia especialización como en otros contextos más amplios.
 - b. Capacidad para aplicar los conocimientos a la práctica, atendiendo a la información disponible, y estableciendo el proceso a seguir para alcanzar los objetivos con eficacia y eficiencia.
 - c. Pensamiento analítico y resolución de problemas.
 - d. Capacidad para innovar y responder de forma satisfactoria y original a las necesidades y demandas personales, organizativas y sociales.
 - e. Capacidad para diseñar, dirigir y evaluar de manera eficaz hasta concretarla en un proyecto.
 - f. Capacidad para trabajar y liderar equipos de forma efectiva para la consecución de objetivos comunes.
 - g. Capacidad para actuar con responsabilidad ética y profesional.
 - h. Capacidad para comunicarse de forma efectiva, tanto de forma oral como escrita.
 - i. Capacidad para desarrollar un pensamiento crítico interesándose por los fundamentos en los que se asientan las ideas, acciones y juicios.
 - j. Capacidad para adquirir conocimiento de los problemas contemporáneos.
 - k. Capacidad para utilizar el aprendizaje de manera estratégica, autónoma y flexible.
 - l. Capacidad para planificar adecuadamente el tiempo disponible y programar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
 - m. Capacidad para utilizar las técnicas, habilidades y herramientas actualizadas necesarias.

2. Competencias particulares:
 - a. Capacidad para realizar un análisis estadístico tanto descriptivo como inferencial de una base de datos.
 - b. Capacidad para identificar puntos fuertes y áreas de mejora de una organización a partir de un modelo de excelencia.
 - c. Capacidad para elaborar un plan de mejora.
 - d. Capacidad para elaborar indicadores de gestión y cuadros de mandos.

Capítulo 3.

Antecedentes

En el capítulo 3 se describirán elementos claves para la realización del presente trabajo, como son la medición de la calidad de los clientes, la mejora continua, los indicadores de calidad y el Modelo de Excelencia Deportiva.

3.1. La medición de la satisfacción de los clientes

A continuación se describirá el proceso de medición de la satisfacción de los clientes en cualquier tipo de organización, así como los diferentes métodos y técnicas de investigación.

3.1.1. Evaluar la satisfacción de los clientes

Evaluar la satisfacción del cliente es ya habitual en la gestión empresarial. La norma ISO 9001 lo incluye como requisito y el modelo EFQM lo considera el criterio de mayor peso específico. La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión. Un sistema de gestión es una herramienta que debería permitir recopilar y analizar información con el objeto de identificar oportunidades de mejora.

Lo que se pretende al medir la satisfacción de los clientes es valorar objetivamente su percepción sobre el conjunto del servicio y utilizar posteriormente esta información para mejorar el rendimiento en aquellas áreas que contribuyen más a aumentar la satisfacción del cliente, incluida la coordinación con el titular del servicio y otras partes implicadas, según proceda. Sólo se trata de un medio para conseguir algo, no de un fin en sí mismo. La clave está en utilizar la información obtenida para mejorar el servicio.

En realidad, la finalidad del servicio es más ayudar al usuario a conseguir sus objetivos que cumplir los propios de la empresa. Esto debería obligar a concentrarse en las necesidades de los clientes y a pensar que quizás esperen del servicio más de lo que, en principio, considerarían apropiado. Por tanto, hay que preguntarles sobre sus necesidades y sobre su percepción del grado en que las estamos cumpliendo.

Pero, sobre todo, hay que escucharles y saber hacerles preguntas planificadas, para obtener una mayor información sobre lo que quieren y lo que valoran. A los clientes se los

debería molestar lo menos posible y, cuando sea imprescindible, obtener información de la evolución de sus expectativas, qué es lo que valoran del servicio, por qué, en qué momento, a cambio de qué, bajo qué condiciones, etc.

Por muy bien que la empresa conozca a sus clientes, por muchos años de experiencia que tenga el personal en contacto con los usuarios, siempre hay que preguntarles directamente. La experiencia no sustituye la voz del cliente. Por una parte es una muestra de respeto. Por otra, las necesidades y expectativas de las personas no permanecen invariables en el tiempo, sino que cambian, se transforman, evolucionan y lo hacen hacia exigencias cada vez más complejas.

Además del establecimiento de indicadores externos para escuchar la “voz del cliente”, la empresa debería diseñar e implantar indicadores internos asociados a sus procesos. La medición sistemática de los dos grupos de indicadores permite analizar las relaciones causa-efecto entre ambos, para poder alertar anticipadamente sobre aspectos de insatisfacción y sobre necesidades de mejora. Si una mejora causa un fuerte impacto en indicadores internos que, a su vez, tengan una alta correlación con los indicadores de satisfacción, se podrá anticipar el impacto que tendrá la mejora en los usuarios.

Paralelamente, el hecho de llevar a cabo un proyecto de medición de la satisfacción, contribuye a generar en los clientes unas expectativas de que alguna cosa cambiará. Por ello, la empresa, antes de iniciarlo, debería asegurarse de que se dan los siguientes factores:

- El compromiso e implicación de la Dirección.
- Existe la voluntad decidida y los medios para de utilizar los resultados con objeto de llevar a cabo acciones de mejora.
- Se produce comunicación y participación del personal involucrado.
- Se ha definido una periodicidad para comprobar la evolución de la satisfacción.

3.1.2. Métodos y técnicas de investigación

Los manuales sugieren varios métodos alternativos, aunque también pueden ser perfectamente complementarios. Unos son de tipo cualitativo y otros cuantitativos. Los primeros son ideales para obtener una visión cualitativa de las expectativas y proporcionan mucha información de pocos casos, lo que permite inducir las reglas generales que utilizan los clientes para evaluar la calidad del servicio. Los cuantitativos reúnen poca información de muchos casos (a partir de muestras, por medio de cuestionarios estructurados) y generan datos que pueden ser fácilmente extrapolados a la población general.

Algunos de estos métodos son:

- Panel de usuarios, grupos de discusión y entrevistas en profundidad.
- Informes del personal en contacto con los clientes.
- Investigaciones de mercado.
- Encuestas de Satisfacción de los Clientes.
- Cliente oculto.
- Seguimiento de las muestras de insatisfacción.
- Análisis de indicadores operativos internos.
- Medidas directas de la prestación.

En el caso de estudio, se ha llevado a cabo la evaluación del cliente mediante encuestas de satisfacción. Se basan en realizar encuestas mediante cuestionarios cortos a clientes seleccionados a partir de criterios estadísticos objetivos previamente definidos. La dificultad estriba en obtener representatividad de la muestra de forma que nos permita obtener la fotografía de la percepción del servicio por parte de los clientes en un momento determinado del tiempo.

Conviene distinguirlas claramente de las herramientas de medida de la prestación. Las ESC han sido concebidas para evaluar el nivel de satisfacción con el servicio ofrecido y no se deben considerar como una medición precisa. Hay que destacar que las valoraciones del cliente pueden estar influenciadas por factores externos como los aspectos del entorno (climáticos,...) que condicionan al encuestado, las características de los servicios de los competidores y la calidad de otros productos y servicios en general.

Hay que tener en cuenta el momento en que conviene realizar la encuesta a los clientes en función del contexto de la explotación y de para qué servirán los datos obtenidos. Antes de diseñar un cuestionario de satisfacción, hay que determinar las características que el cliente valora (mediante entrevistas a empleados, paneles de usuarios, benchmarking, datos de estudios ajenos,...), para evitar medir características que el cliente no tiene en cuenta a la hora de valorar si está satisfecho.

3.2. La mejora continua

En entornos competitivos las organizaciones necesitan mejorar. La supervivencia de las organizaciones viene determinada por su capacidad para satisfacer las necesidades de sus

partes interesadas, como puedan ser sus clientes, accionistas, el personal de la organización, los proveedores y subcontratistas o su entorno social. Estas necesidades son además cambiantes, elevándose en su nivel de exigencia, al tiempo que una economía cada vez más global y competitiva ofrece una diversidad creciente de alternativas para las distintas partes interesadas al margen de la organización.

Ante esta perspectiva, las organizaciones necesitan mejorar continuamente su capacidad para identificar, entender y satisfacer los requisitos de las partes interesadas. La Norma UNE-EN ISO 9004:2000 promueve la implementación de un proceso para identificar y gestionar las actividades de mejora, en el marco de un sistema de gestión de la calidad con un enfoque basado en procesos. De acuerdo a estas normas, identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos. La gestión basada en procesos implica:

- Entender la estructura de procesos de la organización, identificando los procesos de la organización y sus interrelaciones.
- Conocer cada uno de los procesos, identificando sus elementos de entrada y salidas o resultados, los clientes y proveedores, las actividades que se llevan a cabo, los métodos y recursos necesarios para la operación del proceso y las competencias necesarias para el personal que opera el proceso, determinando la capacidad del proceso para alcanzar los resultados planificados.
- Obtener resultados, estableciendo los objetivos generales de la organización, desplegándolos en objetivos particulares para cada sistema de procesos y cada proceso implicado, y estableciendo un sistema de indicadores que permita el seguimiento del progreso alcanzado en la consecución de los objetivos.
- Mejorar continuamente, identificando de forma sistemática y proactiva las oportunidades para aumentar la capacidad de los procesos para obtener resultados que proporcionen mayor satisfacción a las necesidades de las partes interesadas de la organización.

El establecimiento de un proceso de mejora en el marco del sistema de gestión requiere:

- Identificar las interrelaciones del proceso de mejora con el resto de los procesos del sistema de gestión y, en particular, aquellos procesos que aportan información sobre la organización o su entorno.
- Identificar los elementos de entrada y salidas del proceso de mejora: las entradas, constituidas por información de entrada fundamentada y fiable que pueda servir de base para la identificación de oportunidades de mejora, y las salidas en forma de cambios o actuaciones implementadas que producen una mejora, identificando a su vez los proveedores de los elementos de entrada y los clientes de los elementos de salida.
- Establecer las actividades, los métodos, las competencias necesarias para el personal y los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de mejora.
- Realizar un seguimiento de la eficacia del proceso de mejora, estableciendo los indicadores adecuados para evaluar las mejoras alcanzadas en relación con los objetivos de mejora planificados.
- Mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia del proceso de mejora.

- Fomentar la participación activa del personal, puesto que el trabajo en equipo, la experiencia, la formación, las habilidades, la creatividad y la motivación de las personas de la organización constituyen la base de la eficacia del proceso de mejora.

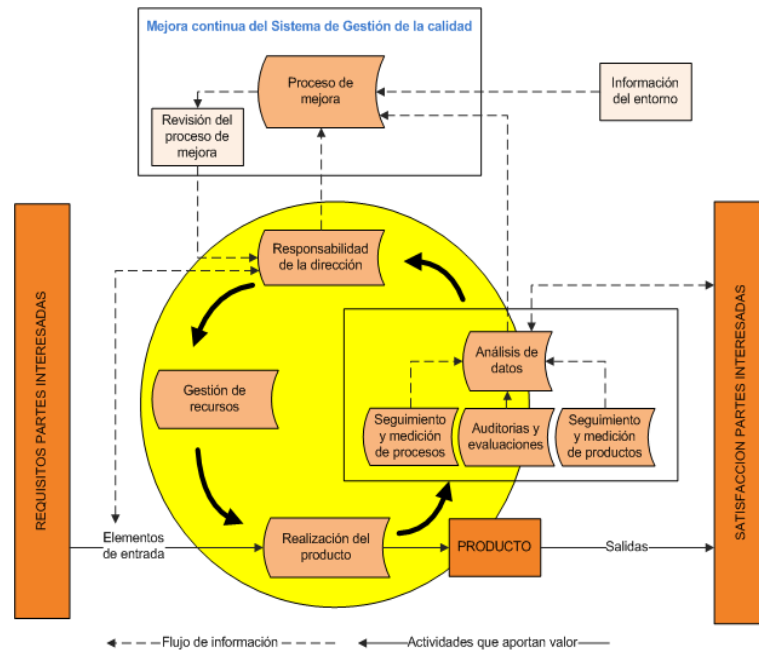


Figura 5

Organizar las actividades de mejora como un proceso contribuye a que ésta se lleve a cabo de forma sistemática y proactiva, siendo un resultado causado por el enfoque de la organización, y no un fruto esporádico de la detección casual de oportunidades de mejora. La figura muestra las interrelaciones del proceso de mejora, en el marco de un modelo general de sistema de gestión de la calidad basado en procesos como el propuesto por las normas de la familia ISO 9000.

La dirección de la organización debe buscar continuamente la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos, productos y servicios de la organización, en beneficio y para satisfacción de las partes interesadas. Para ello debe establecer un proceso para identificar y gestionar las oportunidades de mejora según el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) (PDCA: Plan; Do; Check; Act).

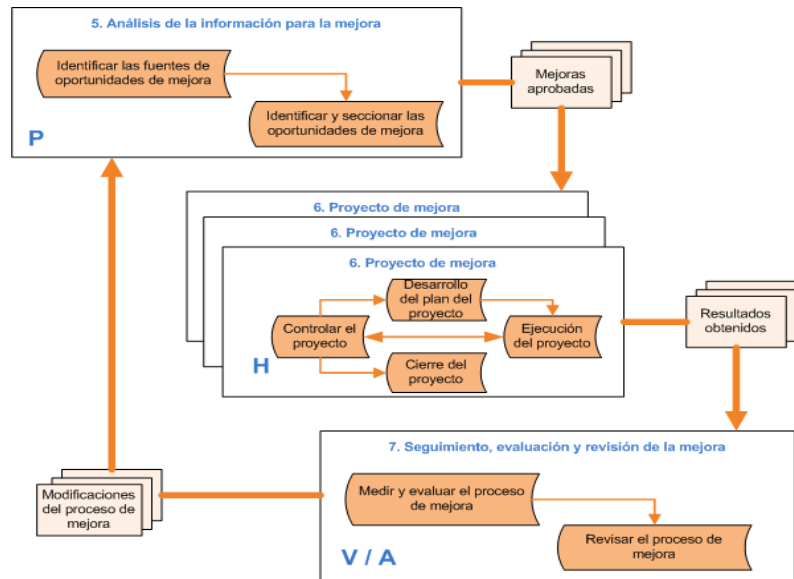


Figura 6

La alta dirección debe facilitar el ambiente para promover la mejora continua y la comunicación (interna y externa). El personal de la organización debe participar activamente en la identificación y definición de las oportunidades de mejora, participar en los equipos y grupos de mejora para los que se solicite su colaboración y colaborar en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora.

3.2.1. Análisis de la información para la mejora

Dentro de la planificación de la mejora (P) deben llevarse a cabo las siguientes actividades:

- Identificación de las fuentes de oportunidades de mejora.
- Identificación y organización de las oportunidades de mejora.
- Valoración y priorización de las oportunidades de mejora.
- Selección y aprobación de las oportunidades de mejora.

3.2.1.1. Identificación de las fuentes de oportunidades de mejora

A continuación se detallan ejemplos de posibles fuentes de información para identificar oportunidades de mejora en una organización. Algunas de ellas tales como la autoevaluación, auditorías, revisión del sistema u otras, son potentes herramientas que pueden englobar en sí mismas a algunas de las mencionadas.

- Autoevaluaciones y evaluaciones externas del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE 66174 u otros modelos de excelencia.
- Auditorías internas y externas.
- La evaluación de los requisitos legales y reglamentarios.
- La evaluación de los requisitos y sugerencias del cliente y de otras partes interesadas.
- La evaluación de los datos del desempeño del producto y servicio.
- La evaluación de los datos del desempeño de los procesos. La Norma UNE 66175 establece indicaciones para implementar indicadores de los procesos del sistema de gestión de la calidad.
- La evaluación del desempeño de los proveedores.
- La evaluación del desempeño del personal.
- La evaluación de riesgos.
- La evaluación de los planes de prevención de pérdidas.
- Los estudios de mercado y del sector.
- Los estudios comparativos (*benchmarking*).
- El análisis de los competidores.
- El análisis de la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.
- El análisis de los costes relativos a la calidad y a la no calidad.
- El análisis de la gestión eficaz y eficiente de los recursos.
- El análisis del uso de las tecnologías adecuadas.
- El estado y resultados de los objetivos de la calidad y de las actividades de mejora.
- La revisión por la dirección.
- El estado de las no conformidades de procesos, productos y servicios.
- Los equipos de mejora y sugerencias del personal.
- Fuentes relativas a otros sistemas de gestión de la organización, como la gestión medioambiental, de la prevención de riesgos laborales, de la I+D+I, financiera, social o ética.

La dirección debe identificar a lo largo de los procesos de la organización las fuentes de información más adecuadas, estableciendo de forma sistemática y periódica su identificación y revisión. De esta forma las oportunidades de mejora que se detecten de las diferentes fuentes adoptadas por la organización sirven de elemento de entrada al proceso de mejora continua definido en la organización.

3.2.1.2 Identificación y organización de las oportunidades de mejora

La alta dirección debe establecer procesos sistemáticos para el examen periódico de las fuentes de mejora seleccionadas, con el fin de identificar de forma continua y proactiva oportunidades de mejora. Las oportunidades de mejora se deben relacionar con las fuentes de información de las que provengan y organizarse, entre otras, según las siguientes perspectivas:

- Las partes interesadas a las que afectan.
- El alineamiento con las políticas y estrategias de la organización.
- Los recursos a utilizar.
- Los procesos implicados.

3.2.1.3. Valoración y priorización de las oportunidades de mejora

La cantidad de oportunidades de mejora que se puede detectar periódicamente en una organización es muy amplia, y los recursos disponibles en la misma son limitados, por lo que se hace necesaria una sistemática para valorar los posibles beneficios de cada oportunidad de mejora, así como los costes de llevarla a cabo. De esta forma es posible clasificar las oportunidades de mejora, otorgando un orden de prioridad conforme a los distintos criterios de interés para la organización. Entre los criterios de priorización conviene tener en cuenta si la oportunidad de mejora está alineada con la misión, visión, valores, política, estrategias y/o factores críticos de éxito de la organización.

3.2.1.4. Selección y aprobación de las oportunidades de mejora

Puesto que la alta dirección de una organización define las políticas y estrategias, y asigna y gestiona los recursos, corresponde a la alta dirección la decisión de qué oportunidades de mejora deben llevarse efectivamente a la práctica, en coherencia con estas políticas y estrategias, y teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos. La aprobación formal por el nivel de dirección con autoridad suficiente sobre las unidades organizativas implicadas en las oportunidades de mejora seleccionadas es un requisito necesario para garantizar su implementación efectiva. El conjunto ordenado y priorizado de oportunidades de mejora debe servir como elemento de entrada para el análisis y la selección de las oportunidades de mejora que deben llevarse a cabo.

Por otro lado, cada organización debe indicar la criticidad de cada oportunidad de mejora sobre la base de los factores críticos de éxito, o el cumplimiento de la legislación, de forma que las oportunidades de mejora críticas se aborden igualmente. Las oportunidades de mejora no siempre se detectan con una periodicidad establecida. La organización debe establecer un criterio rápido de decisión sobre la necesidad de llevarlas a cabo sin esperar a la aplicación periódica de la herramienta de priorización, en el caso de que por su urgencia o criticidad así lo requieran.

Una vez tomada la decisión sobre las oportunidades de mejora que se van a llevar a cabo, la organización debe justificar la razón para la mejora, detallar la situación actual y la situación deseada, e identificar las causas conocidas de las oportunidades de mejora con el fin

de planificar mejor las acciones de mejora, plazos, responsables y la evaluación de la eficacia y eficiencia de la acción de mejora.

3.2.2. Proyecto de mejora

Cada una de las oportunidades de mejora aprobadas se lleva a cabo a través de un proyecto de mejora. Cada proyecto de mejora puede ser de complejidad muy diversa: desde unas pocas horas de dedicación de una sola persona hasta cientos o miles de horas de un equipo multidisciplinar.

En cada caso la organización deberá adecuar la complejidad del proyecto (personas, recursos, técnicas y herramientas) al valor del objetivo de la mejora perseguida. Todos los miembros de la organización deben estar implicados, de forma directa o indirecta, en los proyectos de mejora. El proyecto de mejora se ha estructurado en 4 fases:

- Elaboración del plan del proyecto de mejora (**Planificar**).
- Ejecución del proyecto de mejora (**Hacer**).
- Control del proyecto de mejora (**Verificar y Actuar**).
- Cierre del proyecto de mejora (**Aprender**).

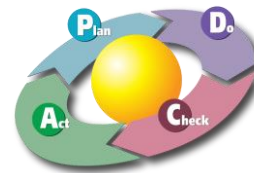


Figura 7

Es importante señalar que estas fases no son estrictamente secuenciales al existir una fuerte interrelación entre ellas.

3.2.2.1. Elaboración del plan del proyecto de mejora

El plan del proyecto de mejora debe desarrollar, con un nivel de detalle adecuado a la complejidad del proyecto, la planificación temporal, las interacciones de las actividades, las responsabilidades y los recursos. El plan del proyecto de mejora debe ser revisado y aprobado por la alta dirección antes de su ejecución. Entre otras cuestiones, debe verificarse la disponibilidad de los recursos y personas en las fechas previstas en el proyecto.

3.2.2.1.1. Elementos de entrada

La organización debe determinar los elementos de entrada relacionados con la mejora del proceso planteada. Entre estos elementos de entrada deben considerarse:

- a) La oportunidad de mejora seleccionada y aprobada.
- b) Los objetivos del proyecto de mejora.
- c) Toda la información disponible que pueda facilitar el desarrollo del plan incluidos los antecedentes, situación y los resultados actuales.
- d) Los recursos adecuados y proporcionales a la mejora deseada.

3.2.2.1.2 Resultados

El resultado de esta fase es el plan del proyecto de mejora que debe proporcionar, como mínimo:

- Lista o esquema estructurado de las actividades concretas planificadas. En el caso de proyectos complejos se debe considerar la necesidad de determinar y explicitar las dependencias entre las actividades.
- Las responsabilidades de la adecuada realización de esas actividades.
- El calendario: fechas y plazos previstos para la ejecución de cada actividad.
- Las personas y los recursos previstos para su ejecución.

El plan del proyecto de mejora debe ser aprobado por el nivel de dirección con autoridad suficiente sobre las áreas organizativas implicadas antes de su ejecución.

Nº de proyecto de mejora:		<u>Fuente de la oportunidad de mejora:</u>			
Fecha de inicio del proyecto:		Fecha de la fuente:			
Coordinador del proyecto:					
<u>Oportunidad de mejora:</u>		<u>Razón para la mejora:</u>			
		Partes interesadas	Políticas / estrategias / FCE	Recursos / Capacidad	Peso absoluto
<u>Situación actual:</u>		<input checked="" type="checkbox"/> Aceptada tras priorización: <input checked="" type="checkbox"/> Crítica: <input checked="" type="checkbox"/> Otros:			
<u>Análisis de las causas:</u>		Firma de la alta dirección:			
<u>Acciones de mejora:</u>					
(P) Acción prevista	Responsable y firma	Fecha	Recursos	Objetivos	
<u>(H) Implementación</u>					
<u>(V) Evaluación de la eficacia y de la eficiencia</u>					
<u>(A) Lecciones aprendidas / acciones nuevas</u>					

Figura 8

3.2.2.1.3 Actividades para la elaboración del plan del proyecto de mejora

La elaboración del plan del proyecto de mejora puede implicar, entre otras, las siguientes actividades, utilizando para ello las herramientas adecuadas en cada caso.

- Organizar y poner en marcha el grupo del proyecto, seleccionando a las personas, definiendo las funciones, y asignando los recursos necesarios para la elaboración del plan del proyecto de mejora, incluidos los relativos a la realización de pruebas y ensayos. Debe considerarse la conveniencia de incluir en el grupo del proyecto personas de apoyo tales como expertos en determinadas materias.
- Definir el alcance del proyecto planteado, estableciendo los objetivos específicos del proyecto de forma que pueda medirse su grado de consecución.
- Analizar la información disponible de las actividades de seguimiento y medición de la organización. En caso de que sea necesario disponer de información complementaria, implementar las mediciones, pruebas y ensayos necesarios para recabar dicha información.
- Investigar las causas de los problemas y las relaciones causa-efecto, y proponer soluciones y alternativas a la situación actual para lograr los objetivos planteados.
- Analizar y evaluar las propuestas. Desechar las propuestas irrealizables o no adecuadas. Evaluar las dificultades, los costes, los riesgos y los beneficios de cada propuesta. Analizar las posibles consecuencias no deseadas de la implementación de cada propuesta.
- Seleccionar las propuestas a implementar. Evaluar cada propuesta con los datos disponibles y seleccionar las propuestas finales.
- Someter a aprobación las propuestas seleccionadas.

A partir de las propuestas aprobadas, el grupo del proyecto debe planificar la ejecución de las actividades correspondientes y documentarlo en el plan del proyecto de mejora.

3.2.2.1.4 Planificación de la medición de la mejora a obtener

El plan del proyecto de mejora debe incluir las actividades de control de la ejecución del proyecto, de seguimiento del progreso alcanzado, así como las actividades de finalización o cierre del mismo. Deben considerarse, entre otros, los aspectos siguientes:

- Seleccionar los indicadores más adecuados para medir los resultados del proyecto y sus elementos asociados. Estos indicadores han de ser adecuados para la medición de los objetivos del proyecto.
- Determinar el plazo que permita estabilizar los resultados.
- Establecer las responsabilidades sobre la medición.
- Determinar los recursos necesarios y disponibilidad de los mismos.

3.2.2.2 Ejecución del proyecto de mejora

El responsable del proyecto deberá coordinar a las personas designadas y gestionar los recursos necesarios para ejecutar las actividades previstas en el plan del proyecto de mejora aprobado. Entre estas actividades es importante considerar las correspondientes al seguimiento y control. Los responsables de las unidades organizativas implicadas en las actividades del proyecto de mejora deberán asegurar que éstas se realizan de forma eficaz y compatible con los compromisos y objetivos de las propias unidades. Durante la fase de ejecución del proyecto de mejora es posible que surja la necesidad o la oportunidad de realizar cambios en el alcance u objetivos iniciales. Se debe mantener actualizado el plan del proyecto de mejora incluyendo dichos cambios, de forma que se asegure el control de su implementación.

3.2.2.3 Control del proyecto de mejora

El responsable del proyecto, junto con el equipo, debe evaluar periódicamente la marcha del mismo y actuar frente a las desviaciones mediante las acciones correctivas del proyecto adecuadas. Se deberán considerar las modificaciones necesarias del plan del proyecto de mejora derivadas de las acciones correctivas adoptadas. El seguimiento de los progresos y el control de la ejecución han de centrarse, al menos, en los tres aspectos esenciales de todo proyecto:

- Cumplimiento de plazos.
- Cumplimiento de presupuesto.
- Consecución de objetivos especificados.

3.2.2.4. Cierre del proyecto de mejora

El responsable del proyecto debe dar por terminada la ejecución de las actividades previstas en el plan del proyecto de mejora cuando estas hayan sido realizadas. La finalización de las actividades del proyecto debe registrarse. Como parte de las actividades previas al cierre del proyecto de mejora, el equipo del proyecto debe planificar y ejecutar las actividades de medición y análisis de los nuevos resultados, obtenidos posteriormente a la realización de la mejora. La comparación de los nuevos resultados con los obtenidos antes de la realización del proyecto permitirá evaluar el grado de éxito del mismo.

3.2.2.4.1. Medición de resultados

Como parte de las actividades de cierre del proyecto, se deben realizar las actividades de medición de los resultados para obtener los datos adecuados, una vez haya transcurrido un periodo que permita estabilizar los resultados. Los resultados actuales deberán obtenerse mediante los mismos métodos, instrumentos y criterios que los anteriores a la mejora.

3.2.2.4.2. Valoración de resultados

Como actividad final del proyecto, se deben realizar las actividades de valoración de los resultados obtenidos. Deben considerarse, entre otras, las actividades siguientes:

- a) Comparar los nuevos resultados con los objetivos planteados.
- b) Evaluar la eficacia y eficiencia del proyecto de mejora.
- c) Identificar, si existen, efectos secundarios (deseados o no deseados) del proyecto.
- d) Realizar un informe final con la valoración global del proyecto y de sus resultados, cuando se considere oportuno

3.2.2.4.3. Formalización de los cambios y gestión del conocimiento

La alta dirección de la organización debe promover y coordinar la implementación de los cambios derivados de los proyectos de mejora en las unidades organizativas implicadas. Siempre que ello sea adecuado, antes de dar por cerrado el proyecto, se deberán formalizar y comunicar los cambios actualizando la documentación afectada y determinando las nuevas necesidades de recursos y de formación o habilidades del personal implicado.

Debe considerarse la conveniencia de extraer y documentar las «lecciones aprendidas» a lo largo de la realización del proyecto. La alta dirección debe publicitar los resultados conseguidos y las ventajas para la organización así como reconocer los logros alcanzados por el personal implicado en la mejora.

3.2.3. Seguimiento, evaluación y revisión de la mejora

En este apartado se describe la necesidad de realizar procesos de seguimiento, evaluación y revisión del proyecto de mejora establecido.

3.2.3.1. Seguimiento y evaluación del proceso de mejora

Debe realizarse un seguimiento periódico de los resultados de los proyectos de mejora para evaluar la eficacia y eficiencia global del proceso de mejora en su conjunto. Este seguimiento puede considerar como elemento de entrada los datos relativos a:

- El grado de cumplimiento de los objetivos de los proyectos de mejora.
- El grado de cumplimiento en plazo de los proyectos de mejora.
- El impacto global del proceso de mejora en términos de mejora de los resultados clave de la organización.
- La eficiencia global del proceso de mejora en términos de mejora alcanzada con respecto a los recursos empleados.

Los resultados de esta actividad se deben proporcionar en forma de indicadores cuantificados relativos a la eficacia y eficiencia globales del proceso de mejora, que permitan el seguimiento de su evolución en el tiempo, y su comparación con los objetivos de eficacia y eficiencia globales establecidas por la organización para el proceso de mejora.

3.2.3.2 Revisión del proceso de mejora

A intervalos planificados, la dirección de la organización debe revisar el proceso de mejora para evaluar la necesidad de introducir modificaciones. La revisión del proceso de mejora puede considerar como elementos de entrada la información relativa a:

- Las tendencias en la eficacia y eficiencia globales del proceso de mejora.
- El grado de cumplimiento de los valores establecidos para la eficacia y eficiencia globales del proceso de mejora.
- Las necesidades futuras de la organización con respecto a la eficacia y eficiencia globales del proceso de mejora.
- El grado de adecuación de la eficacia y eficiencia globales del proceso de mejora actual con respecto a las necesidades futuras.

Los resultados de esta revisión deben proporcionarse en términos de decisiones sobre:

- Modificaciones en el proceso de mejora.
- Necesidades de recursos para el proceso de mejora.
- Necesidades de competencias para el personal que participa en el proceso de mejora.
- Necesidad de nuevas fuentes de oportunidades de mejora.

TABLA DE COMPETENCIAS										
	Identificación de las fuentes de oportunidades de mejora	Identificación y organización de las oportunidades de mejora	Valoración y priorización de las oportunidades de mejora	Selección y aprobación de las oportunidades de mejora	Elaboración del plan del proyecto de mejora	Ejecución del proyecto de mejora	Control del proyecto de mejora	Cierre del proyecto de mejora	Seguimiento y evaluación del proceso de mejora	Revisión del proceso de mejora
Liderazgo										
Visión global de la organización										
Capacidad de comunicación										
Conocimiento de los procesos de la organización										
Capacidad de análisis-síntesis										
Creatividad										
Trabajo en equipo										
Elaboración de informes										
Dominio de técnicas estadísticas										
Dominio de herramientas de mejora										

Tabla 2

3.3. Sistema de gestión de indicadores de calidad

El grado de desarrollo del sistema de indicadores es un reflejo del nivel de madurez de las organizaciones. La calidad de los indicadores resulta fundamental para la gestión y para la toma de decisiones. De hecho, la calidad de las decisiones está directamente relacionada con la calidad de la información utilizada.

A continuación se detalla el contenido de la norma UNE 66175. Esta norma facilita el establecimiento de indicadores y cuadros de mando, que contribuyen activamente a la medición de los fenómenos concernientes al funcionamiento de una organización y facilita la toma de decisiones. Así mismo explica la relación existente entre cuadros de mando, indicadores y objetivos.

La norma se ha elaborado utilizando como base el ciclo de vida de los indicadores y cuadros de mando representado en la figura.

Este ciclo se aplica íntegramente a la definición y a la primera implantación del sistema. Posteriormente se aplica parcialmente para adaptar el sistema de indicadores a las situaciones y realidades de la organización y asegurarse de su eficacia y eficiencia.

Como ya se ha visto, entre las actividades de la dirección de una organización se incluye la gestión de sus procesos. La dinámica de esta gestión consiste, por una parte, en determinar y desarrollar objetivos, según una estrategia de mejora continua previamente definida, y por otra, efectuar los ajustes necesarios para alcanzar esos objetivos. Las características que identifican a los objetivos de un sistema de gestión son las siguientes:

1. Ser medibles, es decir se puede conocer el grado de consecución de un objetivo.
2. Ser alcanzables, para que se puedan lograr con flexibilidad.
3. Estar coordinados.
4. Ser desafiantes y comprometedores.
5. Involucrar al personal.
6. Poder desarrollarse en planes de actuación.

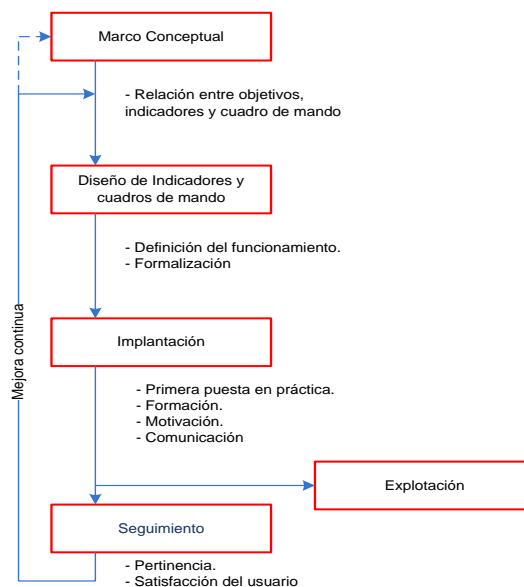


Figura 9

Los indicadores tienen por objeto proporcionar información sobre los parámetros ligados a las actividades o los procesos implantados. Podemos definir **indicador** como un dato

o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Las características que definen a los indicadores de un sistema de gestión son las siguientes:

1. Simbolizan una actividad importante o crítica. Son ejemplos de indicadores: %mensual de reclamaciones recibidas, Productividad mensual, Facturación mensual, % Absentismo, % Cuota de mercado, % de aparición de la empresa en los medios de comunicación frente a la competencia, etc.
2. Tienen una relación lo más directa posible sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio a medir.
3. Los resultados de los indicadores son cuantificables, y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación.
4. El beneficio que se obtiene del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo.
5. Son comparables en el tiempo, y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
6. Ser fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas.
7. Ser fáciles de establecer, mantener y utilizar.
8. Ser compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permitir la comparación y el análisis.

Aunque existen muchas clasificaciones de indicadores, desde el punto de vista de la gestión por procesos se puede definir 3 tipos:

1. Indicadores de actividad: miden la cantidad de trabajo que se realizan en el ámbito de un proceso (número de horas trabajadas, número de visitantes, número de llamadas recibidas, etc.)
2. Indicadores de resultados/rendimiento: mide la eficacia de las tareas realizadas teniendo en cuenta los recursos disponibles en el proceso (número de expedientes tramitados con éxito, número de unidades fabricadas, etc.)
3. Indicadores de calidad: miden la satisfacción de los clientes del proceso con el resultado del mismo: quejas, reclamaciones índices de satisfacción, etc.)

Para permitir analizar una situación y tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias, la dirección debe conocer la información en tiempo real. La evolución en el tiempo y las desviaciones con respecto a los objetivos son algunos de los aspectos que más particularmente interesen a la dirección y a los responsables de las áreas afectadas. Por ello, los cuadros de mando tienen por objetivo reagrupar y sintetizar los indicadores para presentarlos de manera que puedan ser utilizados por la dirección de la organización y por los responsables.

Los indicadores y los cuadros de mando son pues herramientas indispensables para dirigir una organización, un equipo o un proceso y alcanzar los objetivos previstos. Además, pueden utilizarse para dirigir un sistema de gestión de la calidad.

En general, las organizaciones establecen objetivos derivados de su visión y estrategias. Así mismo, con objeto de coordinar todas las actividades de la organización hacia la consecución de los objetivos generales (objetivos de nivel 1), muchas organizaciones desarrollan un despliegue de objetivos a los niveles de gestión inferiores (objetivos de nivel 2, nivel 3, etc.).

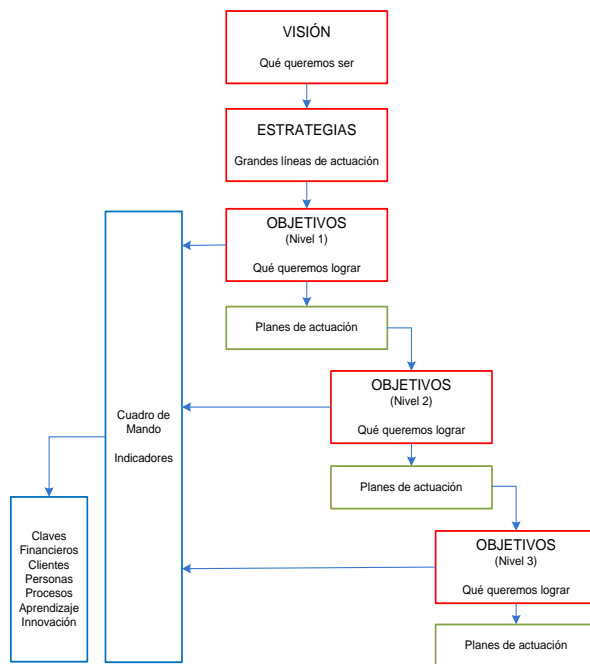


Figura 10

En este contexto es interesante diseñar los indicadores en función de los objetivos establecidos por una aproximación descendente, de tal forma que al igual que existen objetivos de nivel 1, 2, 3, etc., existan indicadores de nivel 1, 2, 3, etc.

Así mismo, con objeto de conocer las necesidades de indicadores a desarrollar, conviene también identificar a los clientes o usuarios de los indicadores y de los cuadros de mando (el responsable de la organización, de un equipo, de un proceso, un operario, etc.) y determinar, de acuerdo con éstos, los elementos que mejor puedan contribuir a poner de manifiesto una situación respecto a los objetivos establecidos.

3.3.1. Diseño de indicadores y cuadro de mando

Seguidamente se detallará la forma de diseñar un sistema adecuado de indicadores y la construcción de un cuadro de mando.

3.3.1.1. Formalización del sistema de indicadores

A continuación, se van a ver algunos de los conceptos que deben considerarse a la hora de desarrollar los indicadores, basándose en las necesidades identificadas según los criterios del punto anterior. Un indicador no debe dar lugar a interpretaciones diferentes, por ello para conseguir este objetivo, cada usuario deberá aplicar los criterios aquí indicados en función de sus necesidades. Los conceptos que pueden considerarse a la hora de definir los indicadores son los siguientes:

- Selección del indicador.
- Denominación del indicador.
- Forma de cálculo: su especificación y fuentes de información.
- Forma de representación.
- Definición de responsabilidades.
- Definición de umbrales y objetivos.

FICHA DE INDICADOR

Información general																						
Nombre Retrasos en la entrega de la documentación	Proceso al que pertenece Inicio de curso	Propietario Jefe de Estudios																				
Meta No superar los 1,5 días de retraso medio en la entrega de la documentación	Periodicidad de obtención Anual																					
Unidad de medida		Forma de obtenerlo																				
N.º de días																						
Numerador	Denominador																					
Σ n.º de días de retraso por entrega anual	N.º de años analizados																					
Se contarán los días de retraso a partir del día establecido por el claustro como día tope de entrega de la documentación del inicio de curso. Esta ficha se establecerá en el acta del último claustro del curso anterior.		<ul style="list-style-type: none"> - Averiguar el número días de retraso en la entrega de documentación de inicio de curso del curso actual. Esto lo haremos comparando la fecha establecida para la entrega de la documentación, con el día exacto en que se entregó la misma a su último receptor - Sumar los días de retraso del año actual a los días de retraso de años anteriores (si los he analizado) - Dividir esta cifra entre el número de años totales analizados. 																				
Gráfico																						
<table border="1"> <caption>Data for Figure 11</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Red Line (Triangles)</th> <th>Green Line (Squares)</th> <th>Yellow Line (Circles)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1er año</td> <td>20</td> <td>45</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2do año</td> <td>30</td> <td>45</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>3er año</td> <td>90</td> <td>45</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>4to año</td> <td>40</td> <td>45</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table>			Año	Red Line (Triangles)	Green Line (Squares)	Yellow Line (Circles)	1er año	20	45	20	2do año	30	45	25	3er año	90	45	30	4to año	40	45	30
Año	Red Line (Triangles)	Green Line (Squares)	Yellow Line (Circles)																			
1er año	20	45	20																			
2do año	30	45	25																			
3er año	90	45	30																			
4to año	40	45	30																			

Figura 11

3.3.1.2. Selección de indicadores

Existen muchos indicadores posibles que se pueden desarrollar, y probablemente todos ellos interesantes para la organización. La selección del indicador debe responder a la pregunta ¿qué indicadores interesa poner en marcha? No obstante, los recursos de toda Organización son limitados y por ello sólo se deben desarrollar aquellos indicadores que son rentables para la Organización, es decir, aquellos para los cuales la importancia de la información que simbolizan justifique el esfuerzo necesario para su obtención. Para priorizar los indicadores a desarrollar se pueden utilizar los siguientes criterios relativos a las áreas a valorar:

- Grado de cumplimiento de los objetivos asignados y de las acciones derivadas.
- Evolución de los factores críticos de éxito de la organización o área evaluada (satisfacción de clientes y partes interesadas, resultados económicos, productividad, clima laboral...).
- Evolución de las áreas, procesos o parámetros conflictivos o con problemas reales o potenciales.

Así mismo pueden considerarse los siguientes criterios:

- La información sobre el coste y de los recursos necesarios para establecer el sistema de indicadores: recogida de la información, tratamiento, documentación, etc.
- La fiabilidad del proceso de captación de la información y su explotación, así como la capacidad en plazo y nivel de motivación del personal involucrado para desarrollar la actividad.

3.3.1.3. Denominación del indicador

La denominación corresponde a la definición del concepto a valorar. Por ejemplo: rapidez de gestión, número de nuevos clientes, nivel de satisfacción de los cursos impartidos, índice de accidentalidad, productividad mensual, etc. La denominación del indicador debe responder a la pregunta ¿sobre qué se quiere llevar la medida? A la hora de desarrollar los indicadores, hay que considerar que aporten valor y que no sean redundantes, formulando el mismo concepto de diferentes formas.

3.3.1.4. Forma de cálculo. Especificación del indicador y fuentes de información

La forma de cálculo es el sistema que se emplea para computar la información y llegar al resultado. Este apartado no sólo puede recoger las definiciones de los términos y las

observaciones necesarias, sino también la periodicidad con la que se calcula el indicador: mensual, trimestral, anual, etc. El indicador puede ser, por ejemplo:

- Un recuento.
- Un grado de medida o una estimación sobre una escala de valor.
- Un porcentaje.
- Un ratio.
- Una nota estimada en función de una tabla de datos.

Además de establecer una denominación, el indicador debe ser especificado de forma que no pueda generar malas interpretaciones. En este sentido se debe definir con detalle el concepto que se quiere valorar. Muchas veces se emplean términos que pueden ser entendidos de varias formas ya que no están definidos o no lo están con claridad, o se hace un uso particular de un término común.

Con objeto de alcanzar un indicador fiable y comparable en el tiempo, es muy importante definir todos aquellos conceptos que puedan ser interpretados de diferente forma. En ocasiones ayuda mucho al interpretar el indicador, el hecho de añadirle un apartado de definiciones.

Así mismo, la especificación del indicador debe hacer a éste representativo del concepto que se desea conocer. Por ejemplo, si queremos conocer el absentismo anual, y la especificación la formalizamos como “número de horas de absentismo anual”, puede resultar que si el personal de la organización aumenta o disminuye ese año, se modifique el resultado de la medida, pero no debido al absentismo real, sino al incremento o decremento de plantilla. Por ello, en este caso un indicador más adecuado sería el porcentaje de absentismo sobre horas totales trabajadas.

Así mismo, en aquellos casos en los que pueda existir diferencia de criterios con relación a las fuentes de la información, conviene especificar cuáles son las fuentes empleadas para obtener los datos utilizados en el cálculo del indicador. Por ejemplo, a la hora de establecer un dato económico anual el valor puede variar mucho si se toma el 31 de diciembre o el 1 de enero.

3.3.1.5. Forma de representación

Muchas veces es conveniente representar la evolución del objetivo en un gráfico que muestre de forma expresa al personal involucrado los resultados alcanzados. De esta forma se puede conseguir un mayor grado de implicación en la actividad y una mayor rapidez a la hora de modificar una evolución negativa. La información se puede representar de diferentes formas tales como:

- Diagramas: histogramas, sectores, radial, curvas, etc.
- Tabla cifrada.
- Colores.
- Símbolos, dibujos, etc.

Para seleccionar si una gráfica debe mostrar la mejora de forma ascendente o descendente es recomendable seguir el lema “los problemas disminuyen, las mejoras aumentan”. Es decir, todo indicador positivo (por ejemplo, rendimiento, beneficios, etc.) representa la mejora mediante una gráfico (curva, barra, etc.) ascendente, mientras que todo indicador negativo (plazo de entrega, % defectos, etc.) muestra su mejora en gráficas que descienden.

3.3.1.6. Definición de responsabilidades

Conviene definir las responsabilidades para:

- La recogida o captación de la información. Seleccionar a los responsables de la recogida de la información, de entre las personas implicadas en los procesos medidos, permite integrar fácilmente las tareas de esta recogida en sus actividades habituales.
- El análisis y la explotación de los indicadores o cuadro de mando.
- La comunicación de los resultados a los responsables y personas autorizadas.

3.3.1.7. Definición de umbrales y de objetivos

Con objeto de facilitar el uso de los indicadores ligados a la gestión y al control, es muy común la representación de los objetivos a alcanzar, o los umbrales a considerar junto a los indicadores relacionados. En este sentido los objetivos a conseguir pueden llevar a definir umbrales para ciertos indicadores como, por ejemplo, los siguientes:

- Mínimo y/o máximo a respetar sin modificar el proceso.
- Valor a conseguir.
- Consecución sucesiva de valores en el tiempo.

3.3.1.8. Construcción del cuadro de mando

El cuadro de mandos es la herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la dirección y a las

funciones responsables una visión conjunta, global y comprensible de la organización o de su área de responsabilidad. La finalidad de un cuadro de mando es la de evidenciar la necesidad de tomar acciones para alcanzar los objetivos previstos y mejorar los procesos. En su elaboración es aconsejable estudiar la forma del cuadro de mando y la selección de los indicadores de manera que se facilite su lectura y la toma de decisiones.

Como herramienta de gestión, un cuadro de mando debe poner en evidencia aquellos parámetros de la organización que no se ajustan a los límites establecidos por ésta y advertir sobre aquellos otros que se mueven en niveles de tolerancia de riesgo. Debe también ser útil para asignar responsabilidades y facilitar la comunicación entre los distintos niveles directivos permitiendo mejorar los resultados. Por ello, las informaciones presentadas en un cuadro de mando deben estar validadas por los usuarios de los indicadores y de los cuadros de mando. Por todo ello, se deben considerar los siguientes aspectos:

- Presentar sólo aquella información que resulte imprescindible, de una forma sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones. Se recomienda representar un número reducido de indicadores. Un cuadro de mando con un número de indicadores elevado, puede dificultar la visión de conjunto, y por tanto la toma de decisiones.
- Destacar lo relevante para una organización, poniendo en evidencia aquellos parámetros que no evolucionan como estaba previsto, ya que se trata de una herramienta de gestión.
- Simplificar su representación mediante la utilización de gráficos, tablas, curvas, cuadros de datos, etc. El juego de colores puede utilizarse para evidenciar cambios de estado, tendencias y situación respecto a un umbral.
- Uniformidad en su elaboración para facilitar las tareas de contrastar resultados entre los distintos departamentos y áreas.

3.3.2. Implantación del sistema de indicadores

La implantación del sistema de indicadores y cuadros de mando, requiere no sólo la correcta especificación de los indicadores, sino también involucrar a las personas afectadas en su implantación. Este segundo aspecto puede ser el más difícil y por ello, deben considerarse adecuadamente los criterios aquí descritos sobre formación, comunicación, información y motivación.

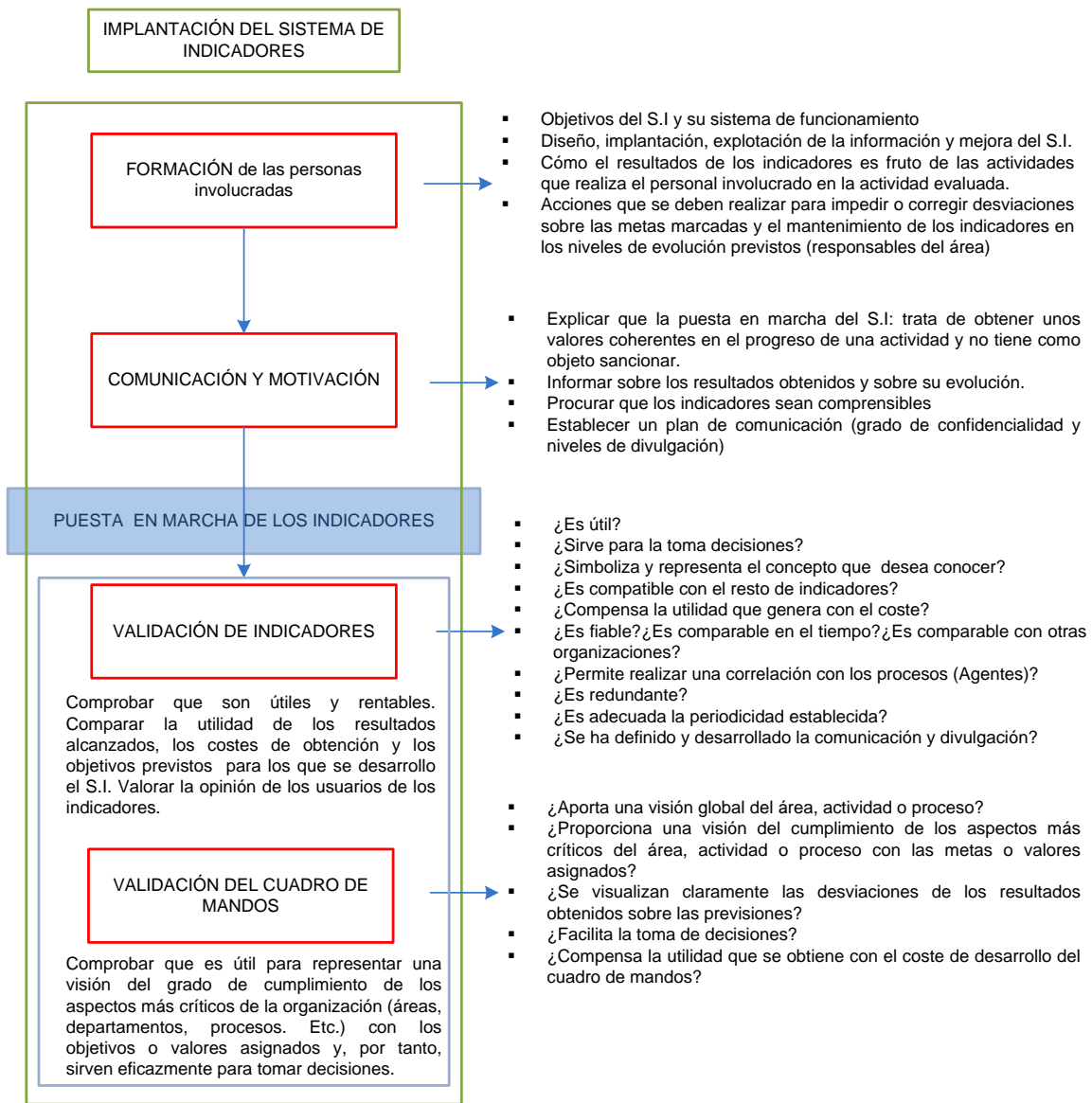


Figura 12

3.3.2.1. Formación de las personas involucradas

Con independencia de otros conocimientos específicos, es muy importante la formación y sensibilización del personal de la organización involucrado en el área o actividad evaluada, sobre los objetivos que persigue el sistema de indicadores, y sobre su sistema de funcionamiento.

La formación impartida a los responsables de los indicadores, puede contemplar todos los aspectos sobre diseño, implantación, explotación de la información y mejora que se indican

en esta norma. Así mismo, es muy importante explicar cómo el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que realiza el personal involucrado en el área o actividad evaluada, ya que esto incrementa la motivación hacia la consecución de los resultados del personal. En este sentido, en aquellas organizaciones en las cuales se haya realizado una delegación de autoridad hasta el nivel del área, actividad o proceso evaluado por el indicador, puede ser muy efectiva la formación del personal responsable, sobre las acciones que deben realizar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados, y mantener los indicadores en los niveles de evolución previstos.

3.3.2.2. Comunicación y motivación

La comunicación tiene como objetivo sensibilizar al personal de la organización sobre los indicadores y cuadros de mando e inducirles a su participación. Esta acción facilita la colaboración e interés en el sistema de indicadores, predisponiendo al personal en la aceptación del mismo y a participar en las acciones que se deriven para alcanzar los objetivos correspondientes. La comunicación permite también mantener la motivación de los participantes en el sistema ya que cada uno puede comprender la utilidad de su participación y apreciar el impacto de su esfuerzo, redundando en la efectividad de su implantación.

Por tanto, se trata de:

- Explicar que la puesta en funcionamiento de indicadores trata de obtener unos valores coherentes en el progreso de una actividad de la organización y no tienen por objeto sancionar.
- Informar al personal sobre los resultados obtenidos y sobre la evolución de los indicadores (tendencias, etc.).
- Procurar que los indicadores sean comprensibles para todo el personal involucrado.

La comunicación periódica a las personas del resultado de su trabajo sirve para mejorar los resultados de la actividad evaluada. En este sentido, la visualización de resultados a través de los indicadores puede suponer una motivación y puede ayudar a producir un cambio de cultura en las personas de la organización.

Así mismo, antes de comunicar los resultados de los indicadores, es muy importante conocer el grado de confidencialidad de la información que se pretende difundir, con objeto de establecer un plan de comunicación coherente con el nivel de divulgación que se pretende obtener.

3.3.2.3. Validación de indicadores y cuadros de mando

La validación de los indicadores tiene por objeto comprobar que éstos son útiles y rentables, y para ello se debe comparar la utilidad de los resultados alcanzados y su coste de obtención, con los objetivos inicialmente previstos y para los cuales se habían desarrollado dichos indicadores.

La validación se realiza una vez superada la puesta en marcha de los indicadores. Para realizar la validación es muy importante considerar la opinión de los usuarios de los indicadores. Como resultado de la validación se debe tener una idea clara sobre la idoneidad de los indicadores o sobre su modificación o sustitución.

Durante la validación se pueden valorar los diferentes aspectos anteriormente mencionados. A continuación se incluye un ejemplo de preguntas que el responsable puede utilizar durante la validación:

- ¿es útil el indicador?
- ¿el indicador sirve para tomar decisiones?
- ¿simboliza y representa claramente el concepto que se desea conocer?
- ¿es compatible con el resto de indicadores de forma que permite contrastar los resultados?
- ¿compensa la utilidad que genera con el costo de recogida de información y desarrollo del indicador?
- ¿está suficientemente definido de tal forma que el resultado puede ser comparable en el tiempo, sin dudas, sobre la fiabilidad de los datos?
- ¿es clara la representación gráfica utilizada?
- ¿es redundante con otros indicadores ya existentes?
- ¿es adecuada la periodicidad establecida?
- ¿existe una forma de obtener la información más sencilla?
- ¿se aprovechan adecuadamente los medios informáticos para optimizar el proceso de obtención del indicador?
- ¿se ha definido el nivel de divulgación y de confidencialidad que requiere el indicador?
- ¿se comunica el indicador a las personas involucradas en el área, actividad o proceso?
- etc.

Por otra parte, la validación de los cuadros de mando, tiene por objeto comprobar que éstos son útiles para representar una visión del grado de cumplimiento de los aspectos más críticos del área, actividad o proceso, con los objetivos o valores asignados, y por tanto sirven eficazmente para tomar decisiones.

Para la validación del cuadro de mando se puede utilizar un proceso similar al de los indicadores. De esta forma se puede utilizar un cuestionario de validación como el anterior, aunque incidiendo en los siguientes aspectos:

- ¿aporta el cuadro de mando una visión global del área, actividad o proceso?
- ¿proporciona el cuadro de mandos una visión del grado de cumplimiento de los aspectos más críticos del área, actividad o proceso con los objetivos o valores asignados?
- ¿se visualizan claramente las desviaciones de los resultados obtenidos sobre las previsiones?
- ¿facilita el cuadro de mando la toma de decisiones?
- ¿compensa la utilidad que se obtiene, con el costo de desarrollo del cuadro de mando?
- etc.

3.3.3. Explotación de la información

La explotación de la información no pertenece al ciclo de vida del sistema de indicadores, sino que se corresponde con la utilización de los datos de salida de este sistema. Sin embargo, se aborda en esta norma, ya que esta etapa justifica la existencia del sistema de indicadores y cuadros de mando.

El análisis de la información debe tener en cuenta el conjunto de indicadores representados en el cuadro de mando, ya que la interpretación del resultado de un indicador puede cambiar según los resultados de los demás indicadores.

Así mismo, un indicador es una información objetiva, y por tanto no debe estar afectada por influencias o justificaciones que cambien el resultado, ya que las valoraciones deben hacerse posteriormente a su obtención, es decir en la fase de análisis.

3.3.3.1. Toma de decisiones y definición de las áreas de mejora

La lectura de los indicadores y del cuadro de mando permite visualizar la diferencia entre los resultados deseados y los resultados reales, así como la evolución de un proceso según sus objetivos, por ello facilita la toma de decisiones y permite identificar las áreas de mejora.

En ocasiones, para disponer de la suficiente información para la toma de decisiones, puede resultar necesario realizar un análisis más profundo de algún aspecto representado por un indicador o comparar la información con la obtenida de otros indicadores. A la vista de los

resultados, el responsable del área, actividad o proceso puede proponer a las personas autorizadas de la organización, las acciones a emprender para corregir la tendencia detectada a través del indicador y llevarla hacia el objetivo. Las acciones de mejoras definidas pueden gestionarse de la misma manera que el resto de acciones emprendidas en el sistema de gestión de la organización (acciones correctivas, preventivas, etc.).

3.3.3.2. Comunicación de resultados

La comunicación de los resultados obtenidos del cuadro de mando permite:

- Realizar un balance de las acciones de mejora y de los resultados obtenidos.
- Poner de relieve tanto los éxitos como los fracasos, para emprender las acciones necesarias.
- Explicar los objetivos y los márgenes de mejora previstos.
- Implicar al personal de la organización.

3.3.4. Examen periódico del sistema de indicadores y del cuadro de mandos

Es importante llevar a cabo un examen periódico del sistema de indicadores y cuadros de mando para asegurarse de que siguen siendo pertinentes y cumplen con los objetivos definidos. Para ello es recomendable cuestionar la utilidad y el coste de obtención de los indicadores y la elaboración de los cuadros de mando. Este examen puede realizarse, por ejemplo aprovechando una revisión de los objetivos de la organización, mediante una encuesta a los usuarios, o analizando su alineamiento con los nuevos objetivos.

3.3.4.1. Pertinencia de los indicadores y cuadros de mando

Así mismo, es necesario asegurar que los usuarios están satisfechos del sistema de indicadores y cuadros de mando en función de sus necesidades, y que éstos últimos cumplen con los criterios de calidad establecidos. Cuando se demuestre que uno o varios indicadores ya no son útiles, o no son objeto de seguimiento, es importante conocer la causa y cuestionar su mantenimiento.

Un indicador puede resultar obsoleto cuando:

- Han sido definidos nuevos objetivos por la organización, o han evolucionado estos objetivos.
- Ha cambiado el responsable, el cliente de los indicadores y de los cuadros de mando o han evolucionado las expectativas.
- El aspecto representado por el indicador no permite medir la diferencia con los objetivos o ya no es significativo.

3.3.4.2. Mejora del sistema

Según los resultados de las evaluaciones periódicas, se deben mantener, modificar o suprimir los indicadores existentes, o crearse nuevos indicadores. La formalización de estos exámenes permite disponer de un sistema de indicadores y cuadro de mando actualizado y fomenta la mejora continua de la organización.

Se recomienda llevar a cabo estas acciones según el ciclo de vida completo o parcial de los indicadores y cuadros de mando. Las acciones de mejora del sistema de indicadores y cuadros de mando pueden llevarse a cabo de la misma manera que otras acciones de mejora emprendidas en el sistema de gestión de la organización.

3.4. El Modelo de Excelencia Deportiva

En el siguiente apartado se describirán las características del Modelo de Excelencia Deportiva así como sus principios y criterios.

3.4.1. La Excelencia Deportiva

La Excelencia Deportiva es el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de empresas deportivas (asociaciones, federaciones, club, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo ,etc.) y el logro de resultados excelentes basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia el rendimiento y los resultados deportivos y de seguridad, orientación al deportistas y a otros grupos de interés vinculados al ámbito deportivo, la gestión eficiente de

los procesos, servicios y productos deportivos, la implicación, formación y capacitación de las personas, la mejora continua, creatividad e innovación, las alianzas estratégicas mutuamente beneficiosas y la responsabilidad social.

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

Una organización del ámbito deportivo verdaderamente excelente se esfuerza en satisfacer a todos sus grupos de interés, en especial a los deportistas, y su éxito se medirá en función de los resultados y rendimientos que alcanza, la manera de alcanzarlos y lo que sea capaz de alcanzar. Si esto es de por sí difícil en óptimas condiciones, más difícil aún resulta lograrlo de manera sostenida en un mundo que se caracteriza por una creciente competitividad a nivel global, la rapidez con que se produce la innovación tecnológica, los procesos de trabajo en cambio continuo y la frecuencia de los movimientos que experimentan las economías, las sociedades y los clientes.

3.4.1.1. Principios de la Excelencia deportiva

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



Figura 13

P1. Lograr resultados equilibrados en el ámbito deportivo

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

- Identifican y comprenden los resultados clave y los indicadores de rendimiento deportivo necesarios para alcanzar su misión y evalúan el progreso hacia su visión y los objetivos estratégicos.
- Identifican y recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés (deportistas, espectadores, socios, afición, asociaciones deportivas, federaciones, club, empresas organizadoras de eventos deportivos, gestión de instalaciones y complejos deportivos, fabricantes de material deportivo, etc.) incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.
- Utilizan un conjunto equilibrado de resultados e indicadores de rendimiento, en especial los relacionados con las actividades deportivas que gestionan y la seguridad de sus usuarios de las mismas, para seguir la evolución de la gestión de la organización, proporcionando a los principales grupos de interés clave un conjunto de

prioridades a corto y largo plazo y definiendo claramente sus relaciones de causa-efecto.

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

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

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

- Definen mecanismos para conocer quiénes son sus distintos grupos de clientes actuales y potenciales, y responden y se anticipan a sus distintas necesidades y expectativas.
- Establecen y mantienen canales de comunicación con todos sus clientes basado en la franqueza, transparencia y confianza.
- Se esfuerzan por ser creativas, innovar y crear valor para sus clientes.
- Se aseguran de que las personas de la organización dispongan de las herramientas, competencias, formación, información y grado de delegación de responsabilidades necesarias para que la experiencia, en especial la del ámbito deportivo, del cliente sea óptima.

- Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de los clientes, miden su satisfacción y responden rápida y eficazmente a cualquier información que éstos les remiten.
- Implican a los clientes en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y actividades deportivas.
- Comparan el rendimiento y resultados en sus clientes con referencias relevantes y organizaciones líderes y analizan sus puntos fuertes para maximizar el valor generado a los mismos.

P3. Liderar con visión, inspiración e integridad

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

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

P4. Implantar la gestión por procesos

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

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

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

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

- Identifican las competencias necesarias para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos, creando una cultura en la que se desarrolla y valora la dedicación, las habilidades, el talento, la innovación y la creatividad de las personas.
- Garantizan que las personas son capaces de contribuir al éxito continuado, alineando los objetivos individuales y de equipo con los objetivos estratégicos de la organización, asegurándose de que tanto los individuos como los equipos están facultados para maximizar su contribución y alcanzando su pleno potencial en un clima de verdadera cooperación.

- Adoptan enfoques que aseguren el reconocimiento individual de las personas de la organización en función del desempeño de su actividad.
- Se aseguran y acogen la diversidad de las personas y aseguran una conciliación responsable entre la vida personal y laboral de las mismas.
- Favorecen el desarrollo de la organización promocionando los valores compartidos, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.
- Han definido claramente los diferentes niveles de resultados y rendimientos que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- Animam a las personas a ser creadores y embajadores del éxito continuado de la organización.

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

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

- Establecen y gestionan redes y procedimientos para identificar oportunidades de innovación que puedan surgir dentro o fuera de la organización.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación y perfeccionan su estrategia de acuerdo con los logros alcanzados en innovación.
- Desarrollan iniciativas para implicar a las personas, partners, clientes y sociedad en la generación de ideas, la mejora continua y la innovación.
- Crean una cultura de investigación y emprendedores que posibilita la innovación en todos los aspectos de la organización, en especial las relacionadas con las actividades deportivas que desarrolla.
- Utilizan la mejora continua y la innovación de modo que vaya mucho más allá de los cambios tecnológicos y que revele nuevos modos de aportar valor a los clientes, nuevas maneras de trabajar y nuevas metodologías de aprovechar las alianzas, recursos y competencias de su personal.
- Utilizan la creatividad y la innovación para mejorar la fidelización de los clientes, reputación e imagen de la organización y atraer nuevos clientes, partners y el talento deportivo.
- Se aseguran de que las personas con responsabilidad en la organización tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente y de forma creativa e innovadora a los retos que encuentran.
- Hacen realidad las nuevas ideas de su personal y de los principales grupos de interés mediante procesos que facilitan la investigación y la innovación y se adecuan a la naturaleza e importancia de los cambios que introducirán.
- Evalúan el impacto y valor añadido en los grupos de interés de las innovaciones.

P7. Desarrollo de alianzas estratégicas estables

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

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

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

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

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

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

3.4.2. Desarrollo del Modelo de Excelencia Deportiva

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

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

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

Estos indicadores “impulsores” y “predictores” contemplan la medición de la satisfacción y fidelidad del deportista, la motivación y capacidad de las personas y la

satisfacción con la organización de la comunidad deportiva en su sentido más amplio. Para suscitar la confianza necesaria en que los resultados pueden mantenerse en el tiempo, deben existir evidencias también de que lo que hace la organización, y cómo lo hace, está sólidamente fundamentado y se revisa y mejora de manera sistemática y continuada.

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

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

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



Figura 14

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

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

3.4.2.1. Principios generales del modelo MEXD

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

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

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

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

3.4.2.1.1. Estructura del modelo MEXD

El modelo MEXD de excelencia deportiva está estructurado en 5 criterios. 4 de ellos son “Agentes Facilitadores” y 1 son “Resultados”. Los agentes facilitadores incorporados en el modelo informan de cómo enfoca la organización sus acciones para lograr los resultados que desea. El Modelo, que reconoce que la excelencia, en todo lo referente a resultados y rendimiento de una organización se fundamenta en que:

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



Figura 15

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

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

3.4.2.1.2. Los criterios del modelo MEXD

Como ya se ha visto, el modelo MEXD de excelencia está estructurado en 5 criterios. Cuatro de ellos son “Agentes Facilitadores” y otro son “Resultados”. Los criterios que hacen referencia a un “Agente facilitador” tratan sobre lo que la organización logra. Los “Resultados” son consecuencia de los “Agentes Facilitadores”.



Figura 16

Criterio 1: Gestión

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

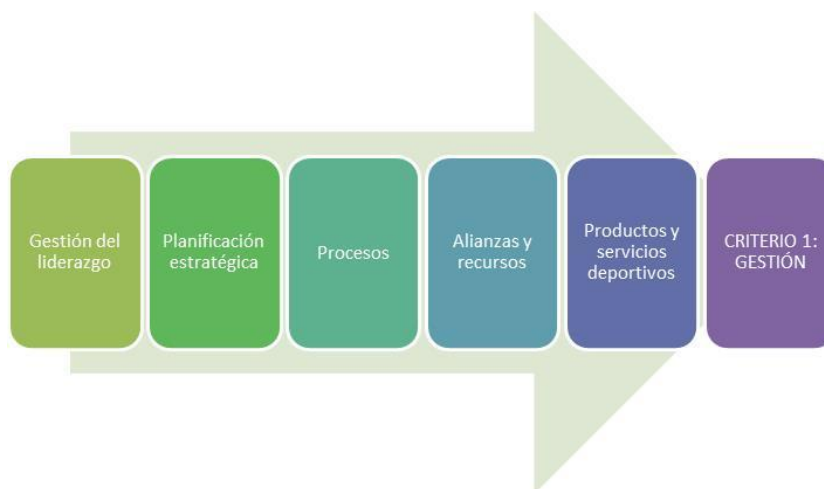


Figura 17

El criterio está dividido en 5 subcriterios:

Subcriterio 1.1. Gestión del liderazgo

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

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

Subcriterio 1.2. Planificación estratégica

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

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

Este subcriterio se refiere a como:

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

Subcriterio 1.3. La gestión por procesos

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

estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros grupos de interés.

Este criterio se refiere a cómo la organización:

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

Subcriterio 1. 4. La gestión de las alianzas y los recursos

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

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

Este criterio se refiere a *cómo la organización*:

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

Subcriterio 1.5. La gestión de los productos y servicios deportivos

Este subcriterio se refiere a cómo la organización:

- Diseña y desarrolla sus productos y servicios deportivos basándose en las necesidades y expectativas de sus clientes: deportistas, usuarios, asociaciones y federaciones deportivas, etc.
- Pone en marcha sus productos y servicios.
- Gestiona y mejora sus relaciones con los principales grupos de interés.

Criterio 2: La gestión de las personas

Siguiendo con la lectura lógica del modelo MEXD, una vez la organización a través de las personas que ejercen de líderes ha definido su política y estrategia y ha establecido los planes operativos, son las personas que componen la misma quienes, utilizando los recursos que se les han puesto a su disposición, deben llevarlos a cabo, consiguiendo de esta manera los objetivos planificados y el éxito en los resultados. El conjunto de personas que forman parte de la organización constituyen uno de sus grupos de interés, y como tal, la organización debe poner todos los medios a su alcance para satisfacer sus necesidades y expectativas.

El criterio está dividido en 4 subcriterios:

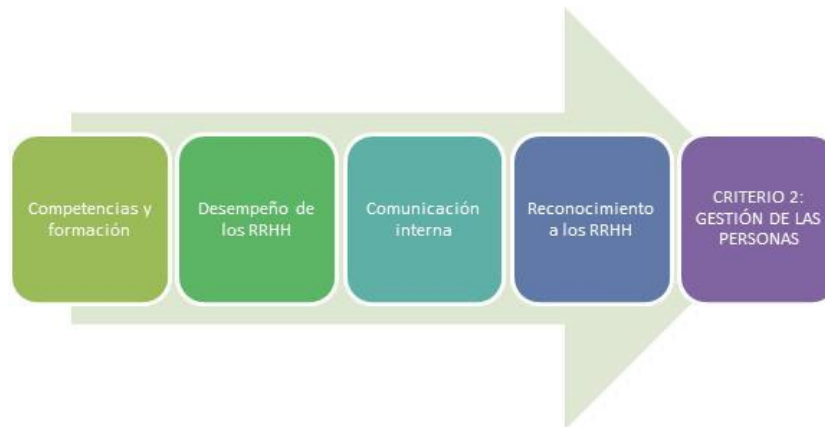


Figura 18

Subcriterio 2.1. Competencia y formación de los recursos humanos.

Este subcriterio se refiere a como las organizaciones deportivas excelentes realizan la identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización. En el subcriterio se trata como la organización identifica sus necesidades de personal y cómo se cubren mediante reasignación de recursos y formación adicional a las personas de la misma.

En este subcriterio, la organización debe planificar la formación para sus empleados y animar a los mismos a que participen activamente en los cursos e incluso a que aporten sugerencias sobre otros cursos o métodos de formación. Es conveniente que los cursos se realicen en horas de trabajo, que no existan dificultades para la asistencia e incluso que se considere un logro la asistencia a aquellos cursos que tuviesen carácter voluntario. La organización debe estimular la formación de los empleados fuera del ámbito de la empresa, por ejemplo subvencionando su asistencia a cursos externos.

Subcriterio 2.2. Desempeño de los recursos humanos.

Este subcriterio se refiere a como las organizaciones deportivas excelentes realiza la planificación, gestión y mejora de sus recursos humanos y establecen en toda la organización la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la misma.

Subcriterio 2.3. Comunicación interna.

En este subcriterio, se evalúan el diálogo entre las personas y la organización. Se trata cómo las organizaciones deportivas excelentes desarrollan su proceso de comunicación interna:

- Comunicación vertical ascendente de las directrices de la dirección.
- Comunicación vertical descendente para transmitir a la cúpula de la organización las inquietudes y resultados de los empleados.

Subcriterio 2.4. Reconocimiento a los recursos humanos

Este subcriterio se refiere a la necesidad de la existencia de Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

Una de las maneras más eficaces de aumentar la motivación es mediante el reconocimiento de los esfuerzos de los empleados, tanto para desarrollar actividades de mejora como para trabajar en la consecución de los objetivos personales previamente establecidos. Las organizaciones deportivas excelentes definen e implantan todos los mecanismos y procedimiento necesarios que tienen como objetivo favorecer a sus empleados de manera que aumente su motivación dentro de la organización.

El reconocimiento requiere una predisposición y sensibilidad del equipo directivo. El reconocimiento público de los esfuerzos realizados para mejorar el nivel de calidad de los productos y servicios deportivos, permite a la organización:

- Motivar y estimular a los empleados que lo reciben.
- Servir de acicate para los demás que pueden se premiados en próximas ocasiones.
- Son un vehículo de transmisión de conceptos, ideas y técnicas de calidad.

Criterio 3: Cumplimiento de los requisitos deportivos

Las organizaciones excelentes identifican claramente todos los requisitos normativos de ámbito deportivo que afectan a los deportistas y usuarios de instalaciones, equipamiento, material y eventos deportivos. Dependiendo de la lugar geográfico en la que se desarrolla la actividad deportiva.

El criterio está dividido en 3 subcriterios que corresponden a los requisitos deportivos en instalaciones deportivas, material y equipamiento deportivo y eventos deportivos.

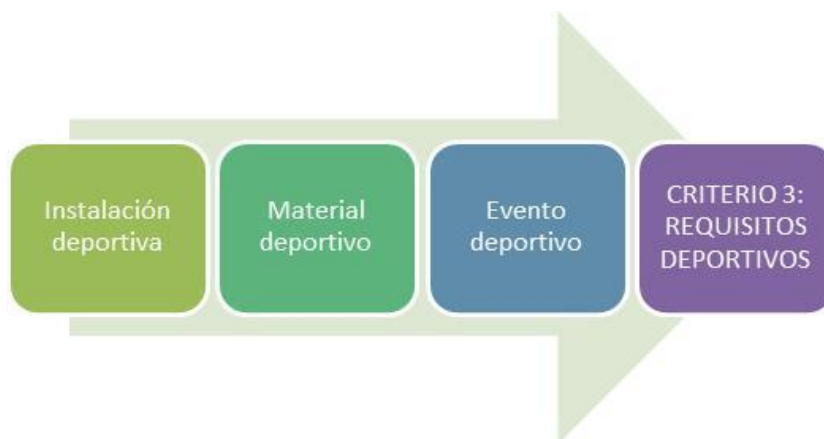


Figura 19

Las Organizaciones Deportivas Excelentes son plenamente conscientes de la necesidad de conocer, tener acceso a toda la normativa deportiva en todo momento y de manera actualizada y cumplir con todos los requisitos deportivos normativos y no normativos que

afectan a sus instalaciones y equipamiento deportivo, así como los que afectan a las actividades deportivas y eventos que organizan.

La organización debe definir metodologías y procedimientos que le permita:

- Identificar la normativa deportiva que afecta a sus productos y servicios deportivos.
- Tener disponible a todos los grupos de interés y actualizada dicha normativa
- Garantizar que todos los productos y servicios deportivos cumplen con los requisitos establecidos en la normativa identificada.

Criterio 4. Cumplimiento de los requisitos de seguridad

Las Organizaciones Deportivas Excelentes identifican claramente todos los requisitos normativos y no normativos de seguridad que afectan a los deportistas y usuarios de instalaciones, equipamiento, material y eventos deportivos. Dependiendo de la lugar geográfico en la que se desarrolla la actividad deportiva estos requerimientos están basados en diferentes documentos de obligado cumplimiento, como por ejemplo para España son el Código Técnico de la Edificación y la reglamentación nacional existente en materia de accesibilidad, así como en las normas UNE y EN, que recogen las características mínimas que deben poseer los espacios deportivos (pistas polideportivas, vasos de piscina, etc.), pavimentos y equipamientos deportivos (porterías de waterpolo, balonmano, canastas, postes de voleibol, etc.) para ofrecer niveles adecuados de seguridad, funcionalidad y confort.

El criterio está dividido en 3 subcriterios que corresponden a los requisitos de seguridad en instalaciones deportivas, material y equipamiento deportivo y eventos deportivos.

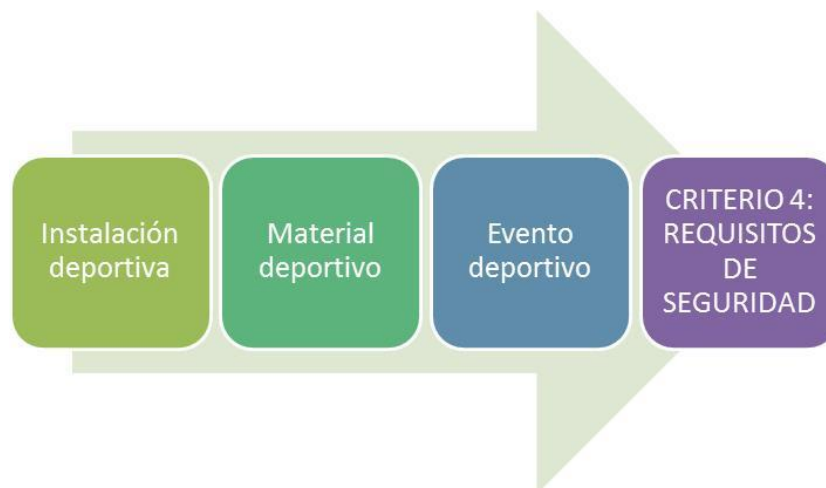


Figura 20

Las instalaciones y el material deportivo que se utiliza durante la práctica deportiva, el entrenamiento o el desarrollo de un evento tanto profesional como popular (amateur) no siempre se encuentran en las condiciones más adecuadas para su uso, lo que provoca accidentes y lesiones que en algunos casos pueden tener consecuencias graves. Toda actividad realizada en las instalaciones deportivas, ya sea la realizada por los propios deportistas o la realizada por los visitantes o acompañantes, puede entrañar riesgos. Esta situación se produce

en la mayoría de los casos bien por falta de medios, bien por desconocimiento de las medidas de control que se debería adoptar para evitar la aparición de situaciones de riesgo. Con el paso del tiempo y el uso no adecuado, los materiales se deterioran y si no se tiene previsto un buen plan de mantenimiento para mantenerlos en buenas condiciones, los problemas derivados de éste pueden ocasionar graves daños. Para ello se debe tener un plan de mantenimiento tanto preventivo como paliativo.

Si a esto se le suma el carácter dinámico del deporte, en el que continuamente aparecen nuevas tendencias y modalidades, la gestión de riesgos en las instalaciones deportivas y en el equipamiento deportivo se convierte en un aspecto de enorme trascendencia.

Para una buena gestión de riesgos es necesaria la colaboración tanto de los propios gestores de la instalación como de los deportistas y practicantes de las actividades deportivas que en ella se desarrollan. Son estos dos agentes los responsables de identificar situaciones de riesgo que se pueda estar produciendo en las instalaciones y el equipamiento deportivo.

A pesar de los esfuerzos por parte de todos los agentes implicados, el uso diario de las instalaciones y equipamientos deportivos y la variedad de colectivos de deportistas que practican la gran cantidad de actividades que se ofertan en ellas, puede dar lugar a que se encuentren instalaciones deportivas, o bien equipamientos dentro de las mismas, que no cumplan con los mínimos exigibles por la normativa vigente. Esto puede provocar la aparición de diversas situaciones de riesgo que pueden derivar en accidentes. Accidentes que en algunos casos pueden llegar a ser de una gravedad extrema.

Las Organizaciones Deportivas Excelentes deben establecer actuaciones para minimizar los riesgos con actuaciones tanto preventivas como paliativas. Deben identificar con suficiente anticipación aquellos problemas que pudieran surgir para tomar las medidas oportunas mediante inspecciones regulares y procedimentadas. Disponen de herramientas y metodologías que les permiten:

- Minimizar los accidentes que en las instalaciones deportivas se pueden producir.
- Garantizar unas condiciones mínimas de seguridad en las instalaciones y en el equipamiento deportivo estableciendo criterios para la recepción del mismo.
- Garantizar unas condiciones mínimas de seguridad desde la perspectiva de la práctica deportiva a través del establecimiento de recomendaciones para el uso y mantenimiento de las instalaciones deportivas y del equipamiento deportivo.

Criterio 5: Los resultados en el modelo MEXD

Como ya hemos visto en los apartados anteriores, el modelo MEXD consta de cinco criterios agrupados en 2 categorías: agentes facilitadores y resultados.



Figura 21

Si recordamos, la interpretación de la figura es la siguiente: **“Los resultados excelentes de una organización, instalación o evento deportivo se logran mediante un una gestión eficiente, las personas de la organización y el cumplimiento de los requisitos deportivos y de seguridad.”**

Los Resultados, son los criterios que indican cuáles han sido los logros de la organización. Este criterio se encuentra dividido en subcriterios que ayudan a comprender cuales han sido los resultados alcanzados por la organización en su funcionamiento.

- Subcriterio 1: Resultados deportivos
- Subcriterio 2: Resultados de seguridad.
- Subcriterio 3: Resultados sociales.
- Subcriterio 4: Resultados clave y de rendimiento.



Figura 22

En términos generales, todos los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes. Con estos criterios se miden percepciones y se realizan medidas objetivas. Por ello se realiza el esfuerzo de obtener las mediciones con datos numéricos para después

presentarlos en forma de gráficas y tablas de manera que se pueda observar su evolución y realizar un análisis fácilmente.

Subcriterio 5.1. Resultados deportivos

Las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados deportivos que se obtienen como acciones de las actividades deportivas que planifican y gestionan. El Subcriterio analiza los logros deportivos tanto de rendimiento como de resultados finales que los usuarios y deportistas vinculados a la organización a través del uso de instalaciones y materiales deportivos o de la participación en eventos deportivos obtienen.

Se utilizan dos tipos de indicadores:

- Indicadores de percepción del deportista con la obtención de mejoras en sus resultados y su rendimiento deportivo. Existen diversos modos de obtener los datos sobre la percepción del deportista:
 - Evaluaciones subjetivas obtenidas de los contactos directos entre la organización y los deportistas.
 - Encuestas de opinión de clientes
- Mediciones directas del resultado y del rendimiento directo del deportista. Por ejemplo, marcas atléticas, puntuaciones, test de rendimiento, etc.

Subcriterio 5.2. Resultados de seguridad

Las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados con respecto a la seguridad de las actividades deportivas que gestiona tanto para los deportistas y usuarios como para los espectadores (si los hubiese) y sus propios trabajadores.

Se utilizan dos tipos de indicadores:

- Indicadores de percepción que tienen de la seguridad durante la realización de la práctica deportiva los deportistas, usuarios, espectadores, trabajadores, etc. Existen diversos modos de obtener los datos sobre la percepción del deportista:
 - Evaluaciones subjetivas obtenidas de los contactos directos entre la organización y los diferentes grupos de interés afectados por los procesos y metodologías de seguridad implantados. Pueden ser entrevistas, análisis de quejas y reclamaciones, formación de equipos de proyectos de mejora, etc.)
 - Encuestas de opinión de clientes.
- Mediciones directas del resultado de los procesos y actuaciones de seguridad implantadas. En este sentido es muy importante que la organización mida entre otros:
 - Cumplimiento con todos los requisitos legales de seguridad.
 - Número de accidentes y lesiones.
 - Número de quejas relativas a la seguridad.
 - Etc.

Subcriterio 5.3. Resultados sociales

Las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados con respecto a la sociedad. El criterio mide los logros que la organización ha alcanzado entre los miembros que forman parte del entorno en el que está ubicada. En la mayoría de las organizaciones del ámbito deportivo, los resultados en la sociedad no son objetivos sino una consecuencia lógica de la implantación de la política y estrategia que atiende a las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, incluyendo a los agentes sociales. Todos estos resultados deben establecerse a nivel local, nacional e internacional. En este sentido es muy importante que la organización:

- Cumpla con todos los requisitos legales: medioambiente, marcado CE, legislación laboral y fiscal y pagos a la seguridad social.
- Su actividad repercuta económicamente lo máximo posible en su comunidad, en especial en la creación de puestos de trabajo.
- Trabaje con proveedores del entorno.
- Participe en actividades benéficas.
- Participar en actividades externas de formación.
- Velar por la seguridad y salud de los ciudadanos que puedan verse afectados por los productos y los procesos de la empresa.
- Velar por el cuidado del medioambiente: utilización de sustancias peligrosas y contaminantes; la gestión de los residuos tóxicos; utilización de energía y recursos naturales; minimización del consumo de agua; reciclaje de materiales; contaminación acústica.

Subcriterio 5.4. Resultados clave y de rendimiento

Las organizaciones deben definir, medir y analizar 3 tipos de indicadores en este subcriterio que son:



Figura 23

Resultados en los deportistas y usuarios de actividades deportivas: Las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados que obtienen con respecto los deportistas y sus principales grupos de interés externos. Estos resultados no son algo que una organización deba obtener de modo aislado, sino que debe ser el fruto de la aplicación de políticas y estrategias adecuadas.

Resultados en las personas de la organización: las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados que obtiene con respecto a las personas que las integran. El personal de la organización está integrado por todos los empleados y las demás personas

que directa o indirectamente ofrecen un servicio a los clientes. Se incluyen aquí todos los grupos de empleados y voluntarios, algunos de los cuales quizás requieran de una ayuda particular para alcanzar su pleno potencial en el trabajo.

Resultados económicos: Las organizaciones excelentes miden y analizan de manera exhaustiva los resultados económicos que alcanza con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. Bajo *resultados económicos*, se engloban aquellos que la dirección de la organización considera como logros importantes y medibles para el éxito de la organización a corto y largo plazo. Los Resultados son las mediciones realizadas de la efectividad y eficiencia en la prestación de servicios o en la entrega de productos, y en el logro de objetivos y metas, incluidos los objetivos específicos de carácter político. Estas medidas son tanto de tipo económico como financiero, vinculándose muchas de ellas a la Política y Estrategia (subcriterio 1.2), a los Procesos críticos (subcriterio 1.3) y a los productos y servicios ofrecidos (subcriterio 1.5). En este subcriterio, la organización debe plantearse qué logros está alcanzando con relación al rendimiento planificado, recogiendo todas las medidas que le darán información acerca del nivel de cumplimiento de sus objetivos de negocio. Se deben realizar mediciones tanto de los resultados económicos clave de rendimiento de la organización como de los indicadores económicos clave de rendimiento.

Capítulo 4.

Metodología

A continuación se explica la metodología utilizada para el desarrollo del trabajo

4.1. Planificación

Para el desarrollo del presente trabajo se han definido las siguientes etapas:

1. Definición de la encuesta: selección de los criterios e ítems adaptados desde el Modelo de Excelencia Deportiva a la organización objeto de estudio.
2. Selección de la muestra: selección de la parte de la población de clientes que se evaluará así como de los modos de hacerles llegar las encuestas.
3. Trabajo de campo: medición, seguimiento y control de la evaluación de la satisfacción de los clientes.
4. Depuración de datos: análisis de los datos obtenidos y eliminación de datos incoherentes o anómalos.
5. Análisis descriptivo: evaluación del conjunto de datos válidos con el fin de determinar sus características.
6. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes: obtención de las áreas mejor resueltas por la organización y sobre las que hay que mejorar según los datos obtenidos en el análisis descriptivo.
7. Análisis inferencial: permite profundizar en las áreas de mejora identificando aquellos grupos de interés que influyen en ellas.
8. Elaboración del informe final: realización de un informe para la organización con el fin de proporcionar a la organización un documento que le permita entender claramente el resultado de la evaluación realizada.
9. Definición del programa de mejora: elaboración de un plan con las principales actuaciones que desde la dirección del club se deben poner en marcha para acercarse a la excelencia deportiva.
10. Definición del cuadro de mandos: selección de un conjunto coherente de indicadores que evidencien las necesidades de la organización y faciliten la toma de decisiones.

4.1.2. Planificación temporal

En la tabla 3 se muestra el desarrollo del proyecto dividido en las etapas anteriormente mencionadas y distribuido según los meses en los que se ha llevado a cabo cada una.

	<u>Enero</u>	<u>Febrero</u>	<u>Marzo</u>	<u>Abril</u>	<u>Mayo</u>	<u>Junio</u>
<u>Definición de la encuesta</u>						
<u>Selección de la muestra</u>						
<u>Trabajo de campo</u>						
<u>Depuración de datos</u>						
<u>Análisis descriptivo</u>						
<u>Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes</u>						
<u>Análisis inferencial</u>						
<u>Informe final</u>						
<u>Definición del programa de mejora</u>						
<u>Elaboración del cuadro de mandos</u>						

Tabla 3

4.2. Definición de la encuesta y selección de la muestra

Para definir la encuesta se ha analizado cada uno de los criterios y subcriterios del Modelo de Excelencia Deportiva y se han definido diferentes ítems para la evaluación de cada uno de los aspectos definidos en dichos criterios.

4.3. Trabajo de campo. Depuración de los datos obtenidos. Cálculo del error muestral

El total de encuestas contestadas es de 150. Estas fueron puestas a disposición de los socios por dos medios distintos:

- **Ordenador:** cada socio dado de alta como usuario del club recibió una encuesta por correo electrónico. Además, en el tablón de noticias situado en la recepción del club se colocó un cartel con un código QR cuyo escaneo permitía acceder a un sitio web para poder contestar la encuesta. El número de encuestas contestadas mediante esta vía es de 100.
- **Papel:** en la recepción del club se colocaron un grupo de encuestas en papel junto a un bolígrafo y una urna donde se almacenaban una vez contestadas. El usuario también tenía la opción de llevarse la encuesta y entregarla en otro momento. El número de encuestas contestadas mediante esta vía es de 50.

Entre todas las encuestas, solamente 134 del total de 10800 preguntas disponibles no han sido contestadas, es decir, se han contestado el 98,76% de las preguntas. A continuación, se puede observar la información referente a los socios que contestaron las encuestas, siendo la mayoría varones (81.3%) y socios con edades comprendidas entre los 36 y los 45 años:

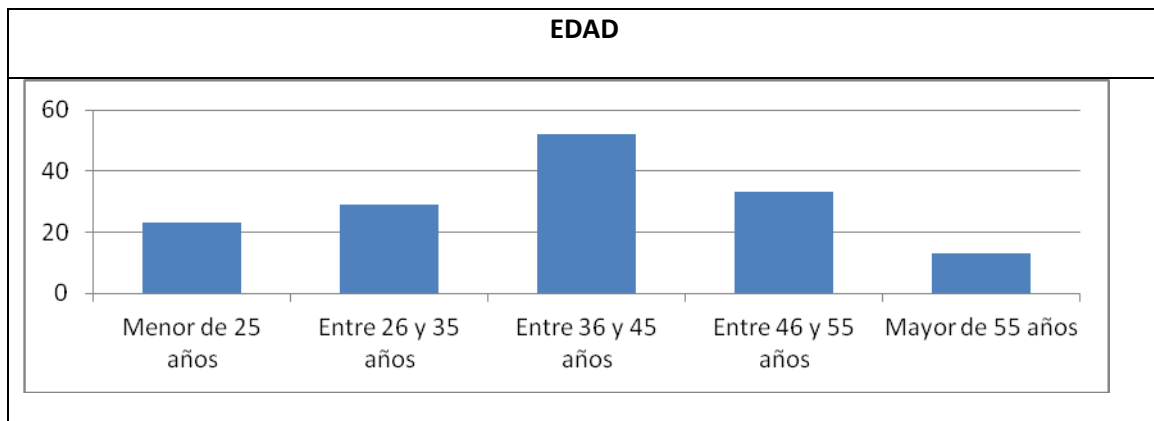


Tabla 4

Una vez recogidos e introducidos todos los datos se ha realizado una depuración de los mismos identificando la existencia o no de datos anómalos. Para ello se han utilizado diagramas de dispersión y diagramas de caja y bigotes. No se ha identificado ningún valor anómalo.

Los datos se han tratado mediante el programa Microsoft Office Excel y el programa SPSS con el objetivo de organizarlos, calcular la media por ítem y criterio (así como el porcentaje de satisfechos) y, en última instancia, identificar los puntos fuertes y áreas de mejora de los servicios del club derivados de las encuestas de satisfacción.

Por otro lado, el error muestral obtenido es del 7.3% con una confianza del 95% para una población total de 845 socios y un total de encuestas válidas de 150.

4.4. Análisis descriptivo

La descriptiva es una gran parte de la estadística que se dedica a recolectar, ordenar, analizar y representar un conjunto de datos, con el fin de describir apropiadamente las características de este. Este análisis es muy básico. Aunque hay tendencia a generalizar a toda la población, la primera conclusión obtenida tras un análisis descriptivo es un estudio calculando una serie de medidas de tendencia central para ver en qué medida los datos se agrupan o dispersan en torno a un valor central.

4.4.1. Análisis de las medias

En este apartado, se realizará un análisis de las encuestas realizadas según las medias obtenidas.

4.4.1.1. Análisis de las medias por criterio

En primer lugar, se presentan las medias de cada uno de los seis criterios presentes en la encuesta realizada.

<u>CRITERIO</u>	<u>MEDIA</u>
INSTALACIONES DEPORTIVAS	3,61
ATENCIÓN AL USUARIO	3,74
ESPACIOS DEPORTIVOS	3,93
VESTUARIOS	3,86
PROGRAMA DE ACTIVIDADES	3,51
PROFESOR/MONITOR	3,91
<u>GLOBAL</u>	3,76

Tabla 5

4.4.1.2. Análisis de la media por cuestión

Posteriormente, se enumeran todas las cuestiones que componen la encuesta acompañadas de su puntuación media.

<u>CUESTIÓN</u>	<u>MEDIA</u>
INSTALACIONES DEPORTIVAS	3,61
Opina que las instalaciones deportivas resultan visualmente atractivas	4,29
Considera que el club se encuentra bien ubicado	4,58
Considera que le resulta fácil llegar al club	4,10
Le parecen adecuadas las zonas verdes existentes en el club	3,56
Le resulta sencillo aparcar cuando va al club	3,95
Considera adecuado el número de plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida	1,72
Las instalaciones están adaptadas para personas con movilidad reducida (rampas, ascensores...)	2,11
Considera adecuado el panel de información (mapa de situación, indicaciones, horarios, normas...) en la entrada de la instalación deportiva	3,71
Considera que las normas existentes son adecuadas para el mantenimiento de las instalaciones deportivas	3,26
Opina que el espacio del área de recepción es adecuado	3,89
Considera que el área de recepción tiene una buena apariencia	3,77
Piensa que el control de usuarios en recepción es sencillo	3,68
Considera adecuados los medios para transmitir sus sugerencias	2,90
En el caso de existir un problema, usted sabe a quién dirigirse	3,81
Percibe una disposición a ayudarle cuando tiene algún problema	4,11
Considera que el trato que recibe es amable	4,43
Opina que el responsable del club es accesible	3,38
ATENCIÓN AL USUARIO	3,74
La sala de espera le parece confortable	4,01
Considera que la limpieza de la sala de espera es adecuada	4,32
Considera adecuado el número de máquinas expendedoras (bebidas, comidas...) disponibles en la sala de espera	4,60
Opina que el servicio de cafetería existente es el adecuado	4,21
Opina que la cafetería tiene variedad de productos	4,34
Considera adecuada la ausencia de una ludoteca para dejar a los niños para que padres, madres u otros familiares puedan realizar la actividad deportiva con tranquilidad	2,63
Piensa que es adecuada la ausencia de un servicio médico	3,19
Considera que es adecuada la ausencia de un fisioterapeuta deportivo	2,67

Opina que es adecuada la ausencia de un psicólogo deportivo	3,69
ESPACIOS DEPORTIVOS	3,93
Considera que las dimensiones del espacio deportivo donde se realiza la actividad es adecuado	4,09
En espacios deportivos cubiertos, la existencia de medios de separación (cortinas, mallas...) permite realizar varias actividades simultáneas	3,25
En espacios deportivos cubiertos, considera que la acústica es adecuada	3,52
En espacios deportivos cubiertos, opina que la temperatura ambiente es adecuada	4,07
En espacios deportivos cubiertos, considera que la ventilación es correcta	3,69
En espacios deportivos cubiertos, piensa que la iluminación es correcta	4,16
En espacios deportivos al aire libre, considera que la iluminación nocturna es correcta	3,81
Opina que la limpieza de los espacios deportivos es buena	4,40
Considera que el espacio deportivo le ofrece seguridad (ausencia de bordillos, hierros...)	3,90
El equipamiento del espacio deportivo es el apropiado para realizar la actividad (red, porterías, pavimento...)	4,12
El material está en buenas condiciones (balones, colchonetas, esterillas...)	4,19
Piensa que existe suficiente material para el desarrollo de la actividad	3,91
VESTUARIOS	3,86
Considera que las dimensiones del vestuario son adecuadas para su comodidad	3,89
Opina que la disposición de bancos es suficiente para su comodidad	3,79
Considera que las taquillas son seguras	3,71
Los inodoros están situados fuera de la zona de duchas	4,18
Considera que la ventilación de los inodoros es adecuada	3,58
El suelo de los vestuarios es antideslizante	3,45
Opina que el tamaño de la zona de duchas es apropiado	4,02
Considera adecuada la cabina de ducha para personas con movilidad reducida	2,88
Considera que la temperatura del agua de las duchas es agradable	4,73
La ventilación de los vestuarios es adecuada	3,76
La iluminación de los vestuarios le parece correcta	4,11
La temperatura de los vestuarios resulta confortable	3,86
Considera que la limpieza de los vestuarios es correcta	4,22
PROGRAMA DE ACTIVIDADES	3,51
Considera que la oferta del programa de actividades es amplia	3,41

Piensa que ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades	3,55
Considera que las actividades se modifican con frecuencia durante la temporada	3,10
Además del programa de actividades, existen actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres...) durante la temporada	3,39
Piensa que la actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas	3,76
Opina que el precio de la actividad es adecuado al servicio que recibe	3,46
Cree que la distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada	3,48
Piensa que el horario de la actividad es apropiado	3,69
Considera que la duración de la actividad es adecuada	3,77
PROFESOR-MONITOR	3,91
Opina que el profesor es puntual	3,94
Considera que el profesor utiliza la vestimenta adecuada	4,14
Piensa que la higiene del profesor es adecuada	4,34
Percibe que existe buena comunicación entre los usuarios y el profesor	3,97
Considera que el trato con el profesor resulta agradable	3,98
Piensa que el profesor tiene las clases bien organizadas	3,81
Considera que el profesor se preocupa por adaptar la actividad al nivel de los usuarios	3,73
Considera que el profesor distribuye adecuadamente el tiempo del que dispone	3,75
Piensa que el profesor utiliza correctamente el material del que dispone	3,93
Piensa que la implicación del profesor es adecuada	3,78
Percibe que el profesor está capacitado (conocimientos) para desempeñar la actividad	3,94
Considera que el profesor tiene en cuenta la opinión de los usuarios durante la actividad	3,59

Tabla 6

4.4.2. Análisis del porcentaje de satisfechos

En este apartado, se realizará un análisis de las encuestas realizadas según el porcentaje de satisfechos obtenidos.

4.4.2.1. Análisis del porcentaje de satisfechos por criterio

En primer lugar, se presentan los porcentajes de satisfechos en cada uno de los seis criterios presentes en la encuesta realizada.

<u>CRITERIO</u>	<u>%SATISFECHOS</u>
INSTALACIONES DEPORTIVAS	59,67
ATENCIÓN AL USUARIO	63,92
ESPACIOS DEPORTIVOS	72,18
VESTUARIOS	68,62
PROGRAMA DE ACTIVIDADES	54,66
PROFESOR/MONITOR	72,03
GLOBAL	65,33

Tabla 7

4.4.2.2. Análisis del porcentaje de satisfechos por cuestión

Posteriormente, se enumeran todas las cuestiones que componen la encuesta acompañadas del porcentaje de satisfechos en cada una.

<u>CUESTIÓN</u>	<u>%SAT.</u>
INSTALACIONES DEPORTIVAS	59,67
Opina que las instalaciones deportivas resultan visualmente atractivas	89,26
Considera que el club se encuentra bien ubicado	91,95
Considera que le resulta fácil llegar al club	73,83
Le parecen adecuadas las zonas verdes existentes en el club	51,01
Le resulta sencillo aparcar cuando va al club	71,14
Considera adecuado el número de plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida	6,04
Las instalaciones están adaptadas para personas con movilidad reducida (rampas, ascensores...)	10,07
Considera adecuado el panel de información (mapa de situación, indicaciones, horarios, normas...) en la entrada de la instalación deportiva	61,07
Considera que las normas existentes son adecuadas para el mantenimiento de las instalaciones deportivas	53,74
Opina que el espacio del área de recepción es adecuado	69,13
Considera que el área de recepción tiene una buena apariencia	65,77

Piensa que el control de usuarios en recepción es sencillo	56,38
Considera adecuados los medios para transmitir sus sugerencias	36,91
En el caso de existir un problema, usted sabe a quién dirigirse	66,00
Percibe una disposición a ayudarle cuando tiene algún problema	73,33
Considera que el trato que recibe es amable	84,67
Opina que el responsable del club es accesible	51,68
ATENCIÓN AL USUARIO	63,92
La sala de espera le parece confortable	73,33
Considera que la limpieza de la sala de espera es adecuada	85,33
Considera adecuado el número de máquinas expendedoras (bebidas, comidas...) disponibles en la sala de espera	94,67
Opina que el servicio de cafetería existente es el adecuado	78,52
Opina que la cafetería tiene variedad de productos	83,11
Considera adecuada la ausencia de una ludoteca para dejar a los niños para que padres, madres u otros familiares puedan realizar la actividad deportiva con tranquilidad	30,00
Piensa que es adecuada la ausencia de un servicio médico	40,00
Considera que es adecuada la ausencia de un fisioterapeuta deportivo	30,00
Opina que es adecuada la ausencia de un psicólogo deportivo	60,67
ESPACIOS DEPORTIVOS	72,18
Considera que las dimensiones del espacio deportivo donde se realiza la actividad es adecuado	76,51
En espacios deportivos cubiertos, la existencia de medios de separación (cortinas, mallas...) permite realizar varias actividades simultáneas	41,10
En espacios deportivos cubiertos, considera que la acústica es adecuada	58,11
En espacios deportivos cubiertos, opina que la temperatura ambiente es adecuada	77,03
En espacios deportivos cubiertos, considera que la ventilación es correcta	66,67
En espacios deportivos cubiertos, piensa que la iluminación es correcta	82,43
En espacios deportivos al aire libre, considera que la iluminación nocturna es correcta	69,13
Opina que la limpieza de los espacios deportivos es buena	93,96
Considera que el espacio deportivo le ofrece seguridad (ausencia de bordillos, hierros...)	71,14
El equipamiento del espacio deportivo es el apropiado para realizar la actividad (red, porterías, pavimento...)	77,03
El material está en buenas condiciones (balones, colchonetas, esterillas...)	82,55
Piensa que existe suficiente material para el desarrollo de la actividad	69,80

VESTUARIOS	68,62
Considera que las dimensiones del vestuario son adecuadas para su comodidad	71,33
Opina que la disposición de bancos es suficiente para su comodidad	68,00
Considera que las taquillas son seguras	61,38
Los inodoros están situados fuera de la zona de duchas	78,00
Considera que la ventilación de los inodoros es adecuada	59,33
El suelo de los vestuarios es antideslizante	54,67
Opina que el tamaño de la zona de duchas es apropiado	75,33
Considera adecuada la cabina de ducha para personas con movilidad reducida	34,00
Considera que la temperatura del agua de las duchas es agradable	96,00
La ventilación de los vestuarios es adecuada	66,44
La iluminación de los vestuarios le parece correcta	78,67
La temperatura de los vestuarios resulta confortable	67,33
Considera que la limpieza de los vestuarios es correcta	81,33
PROGRAMA DE ACTIVIDADES	54,66
Considera que la oferta del programa de actividades es amplia	53,06
Piensa que ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades	58,50
Considera que las actividades se modifican con frecuencia durante la temporada	38,10
Además del programa de actividades, existen actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres...) durante la temporada	55,17
Piensa que la actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas	63,95
Opina que el precio de la actividad es adecuado al servicio que recibe	50,68
Cree que la distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada	49,32
Piensa que el horario de la actividad es apropiado	61,22
Considera que la duración de la actividad es adecuada	61,90
PROFESOR-MONITOR	72,03
Opina que el profesor es puntual	74,83
Considera que el profesor utiliza la vestimenta adecuada	81,38
Piensa que la higiene del profesor es adecuada	85,62
Percibe que existe buena comunicación entre los usuarios y el profesor	73,97
Considera que el trato con el profesor resulta agradable	73,29

Piensa que el profesor tiene las clases bien organizadas	69,18
Considera que el profesor se preocupa por adaptar la actividad al nivel de los usuarios	65,07
Considera que el profesor distribuye adecuadamente el tiempo del que dispone	65,75
Piensa que el profesor utiliza correctamente el material del que dispone	74,66
Piensa que la implicación del profesor es adecuada	67,12
Percibe que el profesor está capacitado (conocimientos) para desempeñar la actividad	73,97
Considera que el profesor tiene en cuenta la opinión de los usuarios durante la actividad	59,59

Tabla 8

4.5. Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora

En primer lugar, el objetivo es diferenciar los criterios globales fuertes de aquellos más débiles y que, por tanto, requieren más atención. Para ello se compara tanto la media como el porcentaje de satisfechos de cada criterio con el correspondiente al total.

Una vez se han localizado los criterios débiles como aquellos cuyos resultados (media o porcentaje de satisfechos) se encuentran por debajo de la media total, el siguiente objetivo es el de encontrar las áreas de mejora dentro de estos mismos criterios. De forma análoga a lo realizado anteriormente, se comparan los resultados de cada cuestión con los del criterio al que pertenecen y se finaliza con una lista de áreas de mejora formada por las cuestiones más débiles dentro de los criterios globales más débiles.

Para que la interpretación de los datos resulte más sencilla, se muestra un gráfico de barras en el que la media o porcentaje de satisfechos que separa los apartados fuertes de los débiles se representa mediante una recta horizontal de color rojo.

4.5.1. PF y AM obtenidos a partir de la media

En primer lugar se analizan los criterios débiles observando cuáles de ellos están por debajo de la media global.

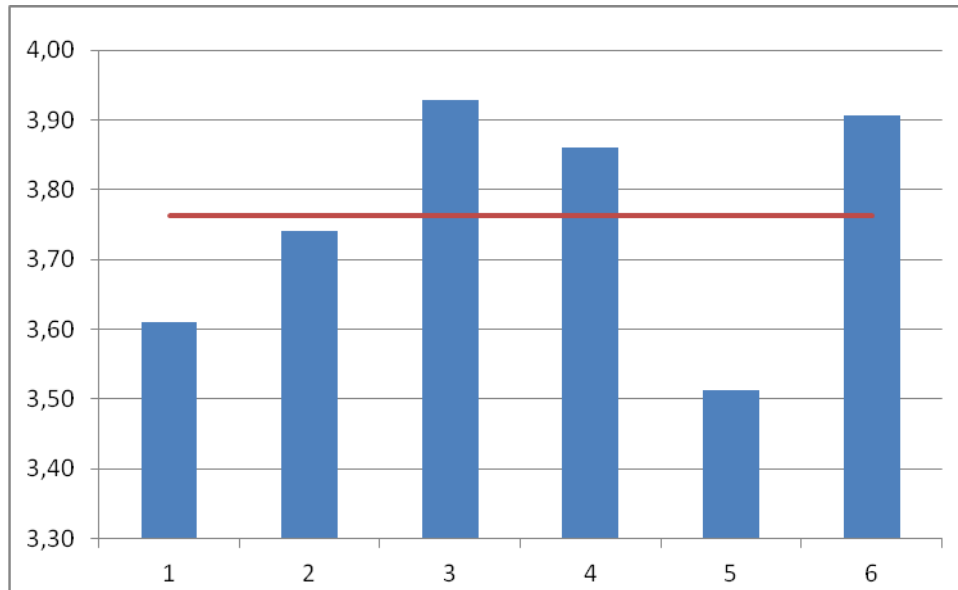


Figura 24

Como podemos ver en la figura, los criterios débiles son:

- INSTALACIONES DEPORTIVAS
- ATENCIÓN AL USUARIO
- PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Los criterios con mejores resultados son:

- ESPACIOS DEPORTIVOS
- VESTUARIOS
- PROFESOR/MONITOR

A continuación se analizan particularmente los ítems de cada uno de los criterios débiles localizados anteriormente.

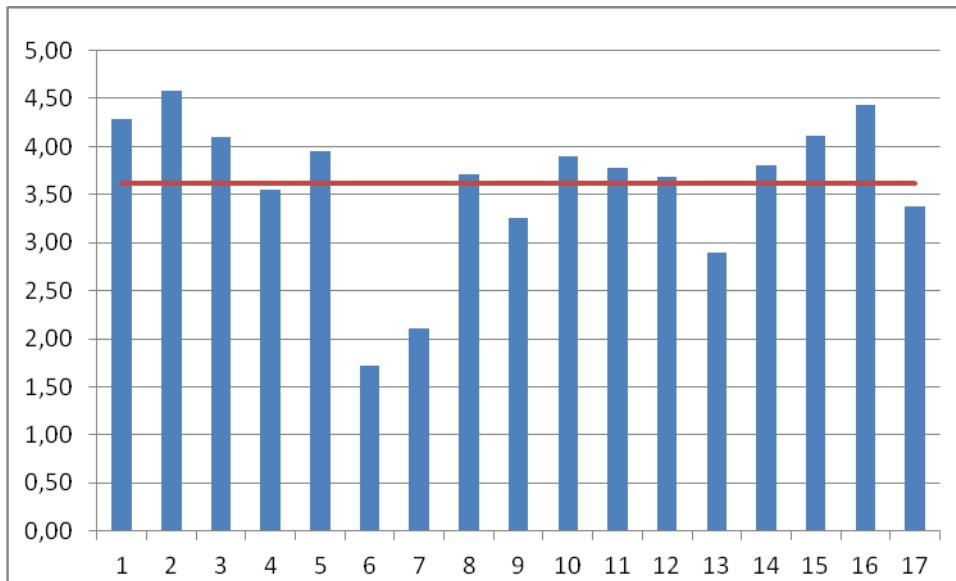
INSTALACIONES DEPORTIVAS

Figura 25

Como podemos ver en la figura, las áreas débiles son:

- Le parecen adecuadas las zonas verdes existentes en el club
- Considera adecuado el número de plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida
- Las instalaciones están adaptadas para personas con movilidad reducida (rampas, ascensores...)
- Considera que las normas existentes son adecuadas para el mantenimiento de las instalaciones deportivas
- Considera adecuados los medios para transmitir sus sugerencias
- Opina que el responsable del club es accesible

Las áreas con mejores resultados son:

- Opina que las instalaciones deportivas resultan visualmente atractivas
- Considera que el club se encuentra bien ubicado
- Considera que le resulta fácil llegar al club
- Le resulta sencillo aparcar cuando va al club
- Considera adecuado el panel de información (mapa de situación, indicaciones, horarios, normas...) en la entrada de la instalación deportiva

- Opina que el espacio del área de recepción es adecuado
- Considera que el área de recepción tiene una buena apariencia
- Piensa que el control de usuarios en recepción es sencillo
- En el caso de existir un problema, usted sabe a quién dirigirse
- Percibe una disposición a ayudarle cuando tiene algún problema
- Considera que el trato que recibe es amable

ATENCIÓN AL USUARIO

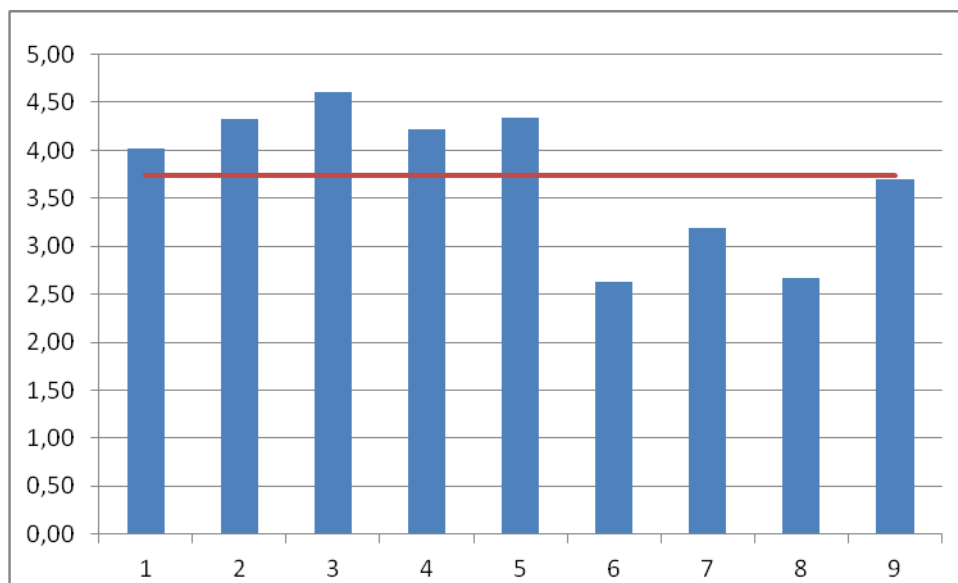


Figura 26

Como podemos ver en la figura, las áreas débiles son:

- Considera adecuada la ausencia de una ludoteca para dejar a los niños para que padres, madres u otros familiares puedan realizar la actividad deportiva con tranquilidad
- Piensa que es adecuada la ausencia de un servicio médico
- Considera que es adecuada la ausencia de un fisioterapeuta deportivo
- Opina que es adecuada la ausencia de un psicólogo deportivo

Las áreas con mejores resultados son:

- La sala de espera le parece confortable

- Considera que la limpieza de la sala de espera es adecuada
- Considera adecuado el número de máquinas expendedoras (bebidas, comidas...) disponibles en la sala de espera
- Opina que el servicio de cafetería existente es el adecuado
- Opina que la cafetería tiene variedad de productos

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

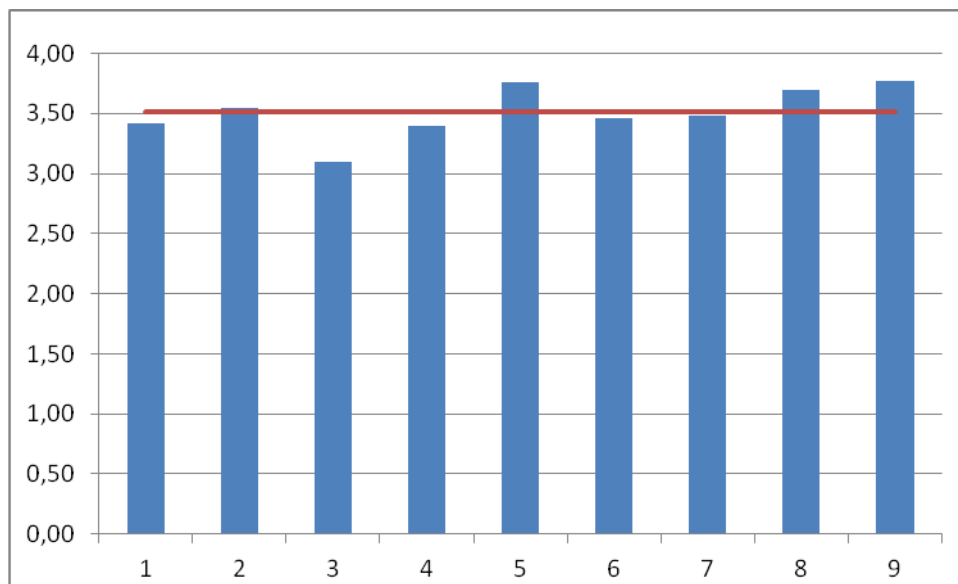


Figura 27

Como podemos ver en la figura, las áreas débiles son:

- Considera que la oferta del programa de actividades es amplia
- Considera que las actividades se modifican con frecuencia durante la temporada
- Además del programa de actividades, existen actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres...) durante la temporada
- Opina que el precio de la actividad es adecuado al servicio que recibe
- Cree que la distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada

Las áreas con mejores resultados son:

- Piensa que ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades
- Piensa que la actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas

- Piensa que el horario de la actividad es apropiado
- Considera que la duración de la actividad es adecuada

4.5.1.1. Áreas de mejora según la media

Según el análisis realizado, el conjunto de áreas de mejora según la media está formado por los siguientes ítems:

- Las zonas verdes existentes en el club
- El número de plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida
- La adaptación de las instalaciones para personas con movilidad reducida (rampas, ascensores...)
- Las normas existentes son para el mantenimiento de las instalaciones deportivas
- Los medios para transmitir las sugerencias
- La accesibilidad del responsable del club
- La ausencia de una ludoteca para dejar a los niños para que padres, madres u otros familiares puedan realizar la actividad deportiva con tranquilidad
- La ausencia de un servicio médico
- La ausencia de un fisioterapeuta deportivo
- La ausencia de un psicólogo deportivo
- La amplitud del programa de actividades
- La frecuencia de modificación de las actividades durante la temporada
- La poca cantidad de actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres...) durante la temporada
- El precio de las actividades
- La distribución semanal (frecuencia) de las actividades

4.5.2. PF y AM obtenidos a partir del porcentaje de satisfechos

Análogamente al apartado anterior, el objetivo es encontrar los criterios débiles localizando aquellos cuyo porcentaje de satisfechos sea menor al porcentaje de satisfechos global.

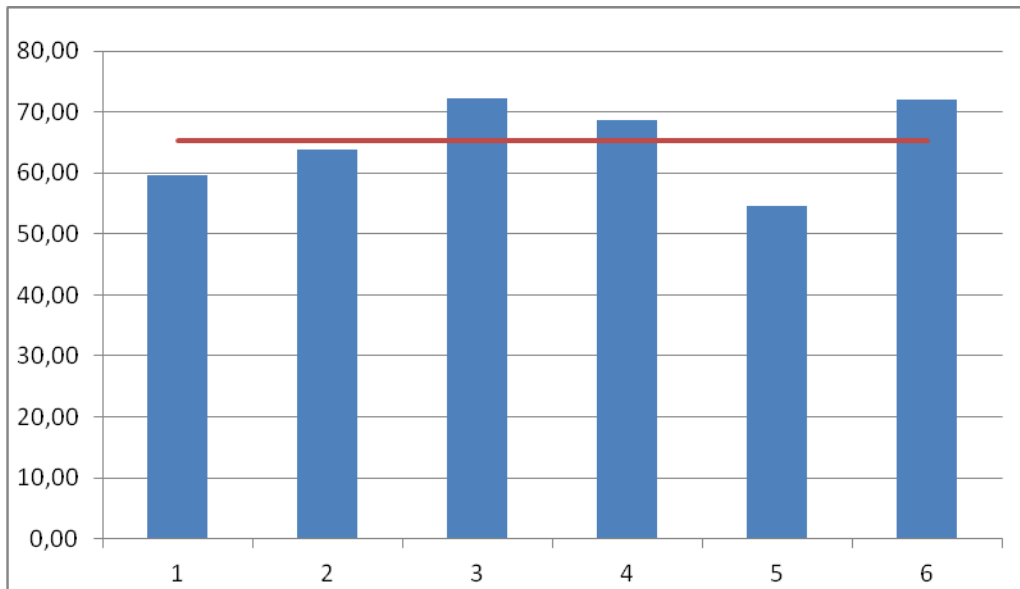


Figura 28

Como podemos ver en la figura, los criterios débiles son:

- INSTALACIONES DEPORTIVAS
- ATENCIÓN AL USUARIO
- PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Los criterios con mejores resultados son:

- ESPACIOS DEPORTIVOS
- VESTUARIOS
- PROFESOR/MONITOR

Como en el apartado anterior, a continuación se analizan particularmente los ítems de cada uno de los criterios débiles localizados anteriormente.

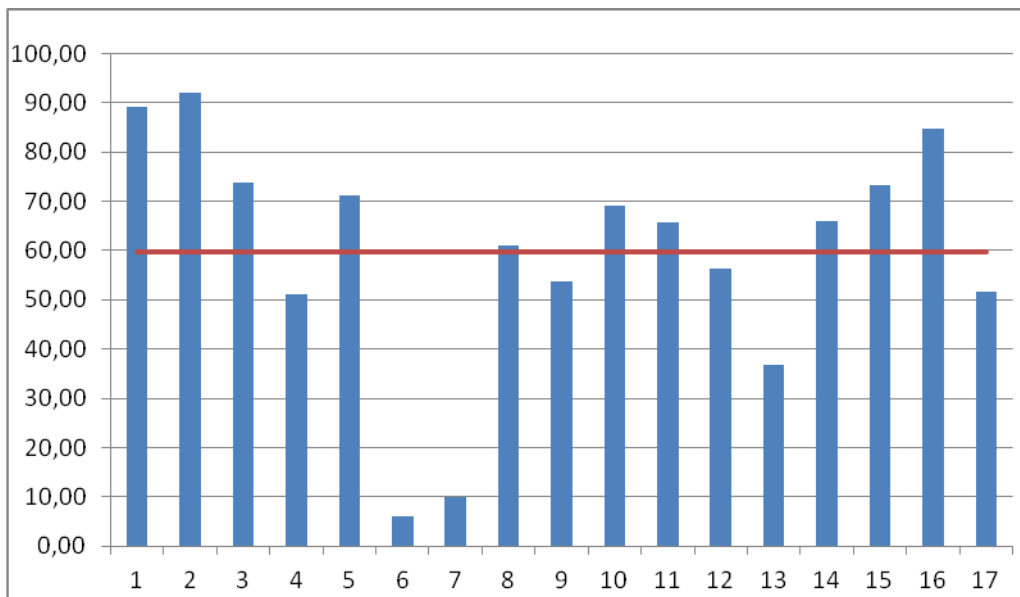
INSTALACIONES DEPORTIVAS

Figura 29

Como podemos ver en la figura, las áreas débiles son:

- Le parecen adecuadas las zonas verdes existentes en el club
- Considera adecuado el número de plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida
- Las instalaciones están adaptadas para personas con movilidad reducida (rampas, ascensores...)
- Considera que las normas existentes son adecuadas para el mantenimiento de las instalaciones deportivas
- Piensa que el control de usuarios en recepción es sencillo
- Considera adecuados los medios para transmitir sus sugerencias
- Opina que el responsable del club es accesible

Las áreas con mejores resultados son:

- Opina que las instalaciones deportivas resultan visualmente atractivas
- Considera que el club se encuentra bien ubicado
- Considera que le resulta fácil llegar al club
- Le resulta sencillo aparcar cuando va al club

- Considera adecuado el panel de información (mapa de situación, indicaciones, horarios, normas...) en la entrada de la instalación deportiva
- Opina que el espacio del área de recepción es adecuado
- Considera que el área de recepción tiene una buena apariencia
- En el caso de existir un problema, usted sabe a quién dirigirse
- Percibe una disposición a ayudarle cuando tiene algún problema
- Considera que el trato que recibe es amable

ATENCIÓN AL USUARIO

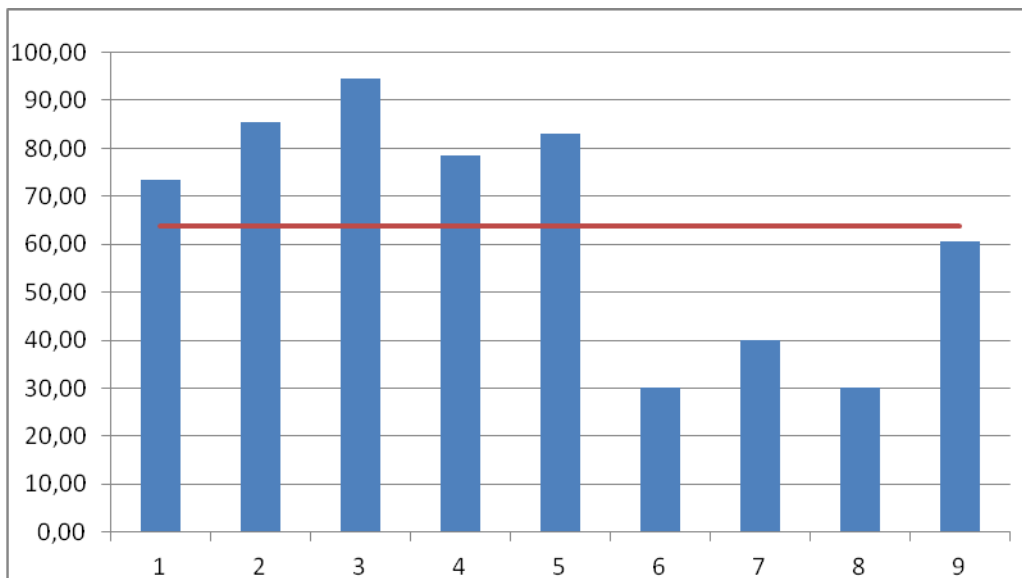


Figura 30

Como podemos ver en la figura, las áreas débiles son:

- Considera adecuada la ausencia de una ludoteca para dejar a los niños para que padres, madres u otros familiares puedan realizar la actividad deportiva con tranquilidad
- Piensa que es adecuada la ausencia de un servicio médico
- Considera que es adecuada la ausencia de un fisioterapeuta deportivo
- Opina que es adecuada la ausencia de un psicólogo deportivo

Las áreas con mejores resultados son:

- La sala de espera le parece confortable
- Considera que la limpieza de la sala de espera es adecuada
- Considera adecuado el número de máquinas expendedoras (bebidas, comidas...) disponibles en la sala de espera
- Opina que el servicio de cafetería existente es el adecuado
- Opina que la cafetería tiene variedad de productos

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

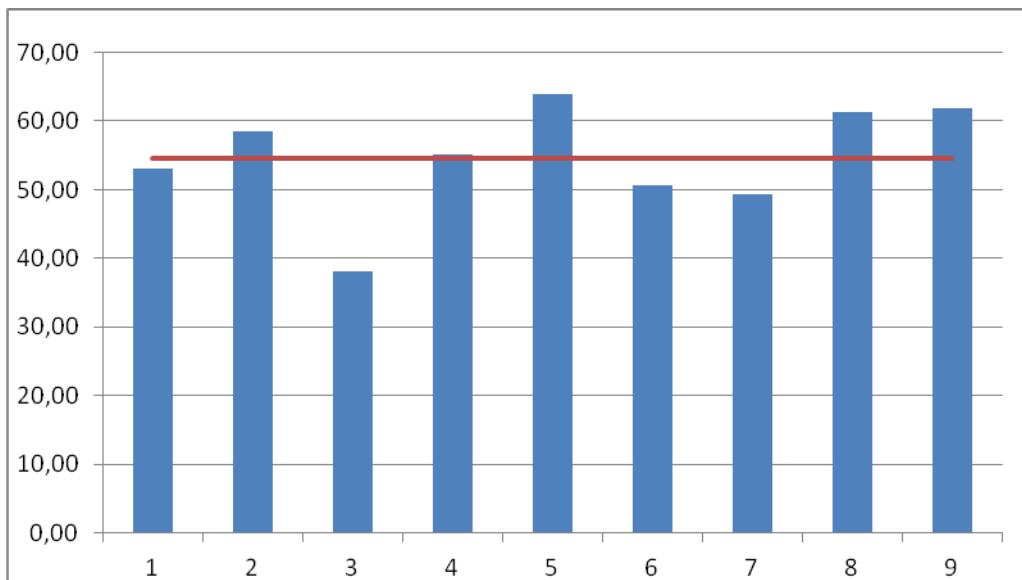


Figura 31

Como podemos ver en la figura, las áreas débiles son:

- Considera que la oferta del programa de actividades es amplia
- Considera que las actividades se modifican con frecuencia durante la temporada
- Opina que el precio de la actividad es adecuado al servicio que recibe
- Cree que la distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada

Las áreas con mejores resultados son:

- Piensa que ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades

- Además del programa de actividades, existen actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres...) durante la temporada
- Piensa que la actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas
- Piensa que el horario de la actividad es apropiado
- Considera que la duración de la actividad es adecuada

4.5.2.1. Áreas de mejora según el porcentaje de satisfechos

Según el análisis realizado, el conjunto de áreas de mejora según el porcentaje de satisfechos está formado por los siguientes ítems:

- Las zonas verdes existentes en el club
- El número de plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida
- Las adaptaciones de las instalaciones para personas con movilidad reducida (rampas, ascensores...)
- Las normas existentes son para el mantenimiento de las instalaciones deportivas
- El control de usuarios en recepción
- Los medios para transmitir las sugerencias
- La accesibilidad del responsable del club
- La ausencia de una ludoteca para dejar a los niños para que padres, madres u otros familiares puedan realizar la actividad deportiva con tranquilidad
- La ausencia de un servicio médico
- La ausencia de un fisioterapeuta deportivo
- La ausencia de un psicólogo deportivo
- La amplitud del programa de actividades
- La frecuencia de modificación de las actividades durante la temporada
- El precio de las actividades
- La distribución semanal (frecuencia) de las actividades

4.5.3. Resumen áreas de mejora

<u>Criterio</u>	<u>Comparativa interna a partir de la media</u>	<u>Comparativa interna a partir del porcentaje de satisfechos</u>
Instalaciones deportivas	Las zonas verdes existentes en el club	Las zonas verdes existentes en el club
	El número de plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida	El número de plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida
	Las adaptación de las instalaciones para personas con movilidad reducida (rampas, ascensores...)	Las adaptación de las instalaciones para personas con movilidad reducida (rampas, ascensores...)
	Las normas existentes son para el mantenimiento de las instalaciones deportivas	Las normas existentes son para el mantenimiento de las instalaciones deportivas
	Los medios para transmitir sus sugerencias	El control de usuarios en recepción
	La accesibilidad del responsable del club	Los medios para transmitir sus sugerencias
		La accesibilidad del responsable del club
Atención al usuario	La ausencia de una ludoteca para dejar a los niños para que padres, madres u otros familiares puedan realizar la actividad deportiva con tranquilidad	La ausencia de una ludoteca para dejar a los niños para que padres, madres u otros familiares puedan realizar la actividad deportiva con tranquilidad
	La ausencia de un servicio médico	La ausencia de un servicio médico
	La ausencia de un fisioterapeuta deportivo	La ausencia de un fisioterapeuta deportivo
	La ausencia de un psicólogo deportivo	La ausencia de un psicólogo deportivo
Programa de actividades	La amplitud del programa de actividades	La amplitud del programa de actividades
	La frecuencia de modificación de las actividades durante la temporada	La frecuencia de modificación de las actividades durante la temporada
	La cantidad de actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres...) durante la temporada	El precio de las actividades
	El precio de las actividades	La distribución semanal (frecuencia) de las actividades
	La distribución semanal (frecuencia) de las actividades	

Tabla 9

4.6. Análisis inferencial sobre las áreas de mejora

Por último, en este apartado se va a realizar un análisis estadístico inferencial, utilizando las metodologías de Análisis de la Varianza y de Tablas de contingencia, para analizar en profundidad aquellos criterios calificados como áreas de mejora, con el objetivo de identificar posibles influencias o relaciones entre las 2 variables definidas en el cuestionario: la edad de los usuarios y su sexo.

Mediante estas 2 herramientas estadísticas se pretende identificar si existe alguna relación entre la variable sexo (hombre y mujer) y la edad y la valoración que realizan de los distintos aspectos evaluados del club.

Se ha realizado el análisis solamente sobre el criterio “Programa de actividades”, siendo este en el que peores resultados se han obtenido. Para realizar el análisis se ha utilizado el programa SPSS.

A continuación para cada pregunta del subcriterio se presentan 2 tipos de tablas:

En las primeras tablas se muestran los resultados del análisis de la varianza (ANOVA). El análisis de la varianza (ANOVA) es una herramienta estadística que nos permite contrastar la hipótesis nula de que las medias de distintas poblaciones coinciden. En nuestro caso queremos contrastar la hipótesis nula de que las medias de cada pregunta estudiada coinciden para cada uno de los niveles de la variable sexo y la variable edad. También permite estudiar si existe algún tipo de correlación entre estas dos variables. La construcción de las tablas que se presenta en la siguiente:

- En la primera columna se presentan los valores de la media y la desviación típicas de todas las combinaciones de los niveles de la variable edad y los niveles de la variable sexo.
- En la segunda columna se presentan los valores de la media y la desviación típicas de los niveles de cada variable de manera independiente. Se muestran también los valores del intervalo de confianza de la media con una confianza del 95%.
- En la segunda fila se muestra la tabla del análisis ANOVA en la que podemos identificar si existen diferencias entre los niveles de alguna de estas dos variables y si existe relación entre ambas variables. Para ello, analizaremos el valor de significación que aparece en la última columna. Si este valor es menor del 5%, consideraremos que existen diferencias significativas. En caso de que la interacción sea significativa se muestran los gráficos correspondientes a dicha interacción, En caso contrario se muestran los resultados de cada variable de manera independiente.

En las segundas tablas se muestran los resultados del análisis por tablas de contingencia. En ellas se observan:

- En las dos primeras columnas se muestran en primer lugar las tablas con la frecuencia absoluta de la pregunta analizada para cada variable. Debajo de estas tablas se muestra el análisis de independencia realizado. Se han realizado 2 pruebas de independencia:
 - La prueba chi cuadrado. Esta prueba se aplica para contrastar la hipótesis nula de que las variables estudiadas (Pi y sexo/edad) son independientes. Si la

significación asociada a este estadístico es menor o igual a 0.05 rechazaremos la hipótesis de independencia. La base del cálculo de la Chi-cuadrado son las diferencias entre las frecuencias observadas y las esperadas.

- La razón de similitud. Se trata de una prueba alternativa a la prueba Chi-cuadrado. La diferencia fundamental estriba en que en este caso se calcula el cociente entre las frecuencias observadas y las esperadas. En este caso también rechazaremos la hipótesis de independencia entre las variables cuando la significación de este estadístico sea menor o igual a 0.05.
- La aplicación de los dos estadísticos puede llevarnos a la misma conclusión. Sin embargo, y en aquellos casos en los que no se produzca esta coincidencia, elegiremos el estadístico con una significación menor.
- Aunque se muestra la prueba de asociación lineal por lineal, esta prueba no se va a considerar ya que es aconsejable que se realice sólo en el caso de que las variables a estudiar sean las dos cuantitativas.
- En la última fila se muestran los gráficos de barras correspondientes a las frecuencias absolutas en función de cada una de las variables estudiadas.

A continuación se muestran los resultados para las 9 preguntas estudiadas:

1. Considera que la oferta del programa de actividades es amplia
2. Piensa que ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades
3. Considera que las actividades se modifican con frecuencia durante la temporada
4. Además del programa de actividades, existen actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres...) durante la temporada
5. Piensa que la actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas
6. Opina que el precio de la actividad es adecuado al servicio que recibe
7. Cree que la distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada
8. Piensa que el horario de la actividad es apropiado
9. Considera que la duración de la actividad es adecuada

1. Considera que la oferta del programa de actividades es amplia

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: P1				
Sexo	Edad	Media	D. típ.	N
1	1	3,6667	1,22474	9
	2	2,8333	1,32916	6
	3	3,6667	1,50555	6
	4	3,7143	,75593	7
	5	3,8000	1,64317	5
	Total	3,5455	1,25227	33
2	1	2,7143	1,88982	7
	2	1,0000	.	1
	3	2,6000	1,81659	5
	Total	2,5385	1,76141	13
Total	1	3,2500	1,57056	16
	2	2,5714	1,39728	7
	3	3,1818	1,66242	11
	4	3,7143	,75593	7
	5	3,8000	1,64317	5
	Total	3,2609	1,46719	46

Estimaciones				
Variable dependiente: P1				
Edad	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,190	,368	2,446	3,935
2	1,917	,789	,320	3,513
3	3,133	,442	2,238	4,028
4	3,714 ^a	,552	2,597	4,832
5	3,800 ^a	,653	2,478	5,122

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: P1				
Sexo	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,536	,259	3,012	4,061
2	2,105 ^a	,564	,963	3,247

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: P1					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	15,846 ^a	7	2,264	1,062	,406
Intersección	199,051	1	199,051	93,355	,000
Sexo	8,303	1	8,303	3,894	,046
Edad	5,652	4	1,413	,663	,622
Sexo * Edad	,550	2	,275	,129	,879
Error	81,024	38	2,132		
Total	586,000	46			
Total corregida	96,870	45			

a. R cuadrado = ,164 (R cuadrado corregida = ,010)

Medias marginales estimadas de p1

Medias marginales estimadas de p1

Tabla 10

Analizando la tabla del ANOVA se observa que para la variable sexo se ha obtenido un valor de 0.046 (nivel de significación) menor del 5% lo que significa que existen diferencias entre los niveles de la variable sexo con respecto a esta pregunta. Como no existe interacción

entre las dos variables (nivel de significación $0.879 > 0.05$) se puede estudiar de manera individual la variable sexo. Para saber dónde se producen estas diferencias, se estudia el gráfico de medias donde se observa que son las mujeres (sexo=2) las que valoran peor este ítem. Por tanto a la hora de definir el plan de mejora se debe tener en cuenta que el grupo al que debe ir este plan de mejora son las mujeres.

Tabla de contingencia. Recuento edad						
Variable dependiente: P1						
P1	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1	4	2	2	0	0	8
2	1	2	3	0	2	8
3	2	0	1	3	0	6
4	5	3	1	3	0	12
5	4	0	4	1	3	12
Total	16	7	11	7	5	46

Tabla de contingencia. Recuento sexo			
Variable dependiente: P1			
P1	Sexo hombre	Sexo mujer	Total
1	2	6	8
2	6	2	8
3	6	0	6
4	10	2	12
5	9	3	12
Total	33	13	46

Pruebas de chi-cuadrado. Edad			
Variable dependiente: P1			
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,599 ^a	16	,099
Razón de verosimilitudes	29,047	16	,024
Asociación lineal por lineal	1,002	1	,317
N de casos válidos	46		

a. 25 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,65.

Pruebas de chi-cuadrado. Sexo			
Variable dependiente: P1			
	Valor	Gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,884 ^a	4	,018
Razón de verosimilitudes	12,473	4	,014
Asociación lineal por lineal	4,393	1	,036
N de casos válidos	46		

a. 6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,70

Gráfico de barras

Gráfico de barras

Tabla 11

Analizando el análisis chi-cuadrado de Pearson y la prueba de la razón de verosimilitud se observa de nuevo que para la variable sexo se ha obtenido un valor de 0.018/0.014 (nivel de significación) menor del 5% lo que significa que existe relación/dependencia entre la variable sexo y el ítem estudiado. Para saber donde existe esta relación, se estudia el gráfico de barras donde se observa que son las mujeres las que valoran peor este ítem. Por tanto a la

hora de definir el plan de mejora se debe tener en cuenta que el grupo al que debe ir este plan de mejora son las mujeres.

2. Piensa que ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: P2				
Sexo	Edad	Media	D. típ.	N
1	1	3,6667	,86603	9
	2	2,8333	1,47196	6
	3	2,6667	1,50555	6
	4	2,5714	1,61835	7
	5	4,6000	,54772	5
	Total	3,2424	1,39262	33
2	1	3,4286	1,61835	7
	2	1,0000	.	1
	3	3,0000	1,87083	5
	Total	3,0769	1,70595	13
Total	1	3,5625	1,20934	16
	2	2,5714	1,51186	7
	3	2,8182	1,60114	11
	4	2,5714	1,61835	7
	5	4,6000	,54772	5
	Total	3,1957	1,46999	46

Estimaciones				
Variable dependiente: P2				
Edad	Media	Error Tip.	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,548	,354	2,832	4,263
2	1,917	,758	,383	3,451
3	2,833	,425	1,973	3,693
4	2,571 ^a	,530	1,498	3,645
5	4,600 ^a	,627	3,330	5,870

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: P2				
Sexo	Media	Error Tip.	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,268	,249	2,764	3,772
2	2,476 ^a	,542	1,379	3,573

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: P2					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	22,444 ^a	7	3,206	1,629	,157
Intersección	204,806	1	204,806	104,052	,000
Sexo	1,690	1	1,690	,859	,360
Edad	21,399	4	5,350	2,718	,044
Sexo * Edad	3,067	2	1,533	,779	,466
Error	74,795	38	1,968		
Total	567,000	46			
Total corregida	97,239	45			

a. R cuadrado = ,231 (R cuadrado corregida = ,089)

Medias marginales estimadas de p2

Medias marginales estimadas de p2

Tabla 12

Analizando la tabla del ANOVA se observa que en la variable edad se ha obtenido un valor de 0,44 (inferior a 0,05) en el nivel de significación. Como consecuencia, se puede concluir que existen diferencias entre los diferentes intervalos de edad de los usuarios. Debido a que no existe interacción entre sexo y edad ($0,466 > 0,05$) se puede estudiar de manera individual la variable edad. Si se estudia el gráfico de medias, se puede observar que es el rango de edad entre 26 y 35 años (edad=2) el que peor valora este ítem. Por tanto, a la hora de establecer el plan de mejora se ha de tener en cuenta que éste debe estar enfocado a los usuarios entre 26 y 35 años.

Tabla de contingencia. Recuento edad						
Variable dependiente: P2						
P1	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1	1	2	4	3	0	10
2	2	2	0	0	0	4
3	4	1	3	2	0	10
4	5	1	2	1	2	11
5	4	1	2	1	3	11
Total	16	7	11	7	5	46

Pruebas de chi-cuadrado. Edad			
Variable dependiente: P2			
	Valor	Gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,637 ^a	16	,346
Razón de verosimilitudes	20,026	16	,219
Asociación lineal por lineal	,028	1	,867
N de casos válidos	46		

a. 25 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,43..

Tabla de contingencia. Recuento sexo			
Variable dependiente: P2			
P1	Sexo hombre	Sexo mujer	Total
1	6	4	10
2	3	1	4
3	8	2	10
4	9	2	11
5	7	4	11
Total	33	13	46

Pruebas de chi-cuadrado. Sexo			
Variable dependiente: P2			
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,945 ^a	4	,746
Razón de verosimilitudes	1,958	4	,743
Asociación lineal por lineal	,118	1	,731
N de casos válidos	46		

a. 6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,13.

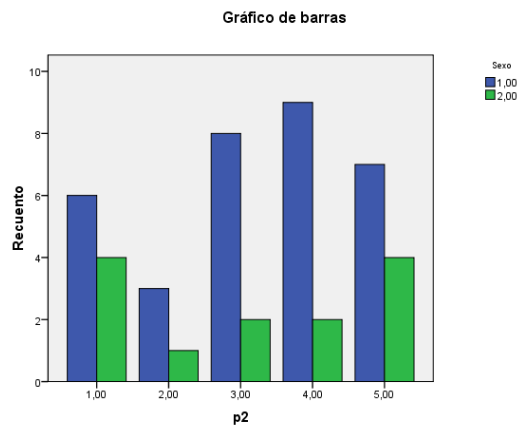
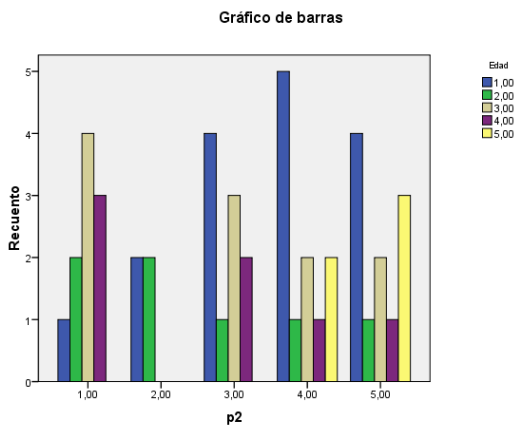


Tabla 13

En cuanto al análisis chi-cuadrado de Pearson y la prueba de la razón de verosimilitud se observa que no existe relación entre las variables sexo o edad y el ítem en cuestión puesto que en ambos casos los valores en el nivel de significación son superiores al 5%.

3. Considera que las actividades se modifican con frecuencia durante la temporada

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: P3				
Sexo	Edad	Media	D. típ.	N
1	1	2,6667	1,22474	9
	2	2,8333	1,16905	6
	3	2,3333	1,63299	6
	4	2,4286	1,51186	7
	5	3,2000	1,30384	5
	Total	2,6667	1,31498	33
2	1	3,2857	1,49603	7
	2	1,0000	.	1
	3	2,4000	1,67332	5
	Total	2,7692	1,58923	13
Total	1	2,9375	1,34009	16
	2	2,5714	1,27242	7
	3	2,3636	1,56670	11
	4	2,4286	1,51186	7
	5	3,2000	1,30384	5
	Total	2,6957	1,38033	46

Estimaciones				
Variable dependiente: P3				
Edad	Media	Error Tip.	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	2,976	,359	2,249	3,704
2	1,917	,770	,357	3,476
3	2,367	,432	1,492	3,241
4	2,429 ^a	,539	1,337	3,520
5	3,200 ^a	,638	1,909	4,491

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: P1				
Sexo	Media	Error Tip.	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	2,692	,253	2,180	3,205
2	2,229 ^a	,551	1,113	3,344

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: P3					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	8,430 ^a	7	1,204	,592	,758
Intersección	146,616	1	146,616	72,066	,000
Sexo	,737	1	,737	,362	,551
Edad	6,184	4	1,546	,760	,558
Sexo * Edad	4,256	2	2,128	1,046	,361
Error	77,310	38	2,034		
Total	420,000	46			
Total corregida	85,739	45			

a. R cuadrado = ,098 (R cuadrado corregida = -,068)

Medias marginales estimadas de p3

Medias marginales estimadas de p3

Tabla 14

Analizando la tabla del ANOVA se observa que no existen diferencias entre los niveles de las variables sexo y edad con respecto a esta pregunta, ya que ambos tienen valores superiores a 0,05 en el nivel de significación.

Tabla de contingencia. Recuento edad Variable dependiente: P3							Tabla de contingencia. Recuento sexo Variable dependiente: P3						
P1	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total	P1	Sexo hombre	Sexo mujer	Total			
1	3	2	5	3	0	13	1	9	4	13			
2	3	1	1	0	2	7	2	5	2	7			
3	4	2	3	3	1	13	3	10	3	13			
4	4	2	0	0	1	7	4	6	1	7			
5	2	0	2	1	1	6	5	3	3	6			
Total	16	7	11	7	5	46	Total	33	13	46			
Pruebas de chi-cuadrado. Edad Variable dependiente: P3							Pruebas de chi-cuadrado. Sexo Variable dependiente: P3						
				Valor	gl	Sig. asint (bilateral)				Valor	gl	Sig. asint (bilateral)	
Chi-cuadrado de Pearson				13,780 ^a	16	,615	Chi-cuadrado de Pearson				2,286 ^a	4	,683
Razón de verosimilitudes				18,684	16	,285	Razón de verosimilitudes				2,248	4	,690
Asociación lineal por lineal				,082	1	,775	Asociación lineal por lineal				,051	1	,820
N de casos válidos				46			N de casos válidos				46		
a. 25 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,65..							a. 6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,70.						
Gráfico de barras Edad							Gráfico de barras Sexo						

Tabla 15

Estudiando el análisis chi-cuadrado y la prueba de la razón de verosimilitud, se llega a la misma conclusión que en el estudio anterior, puesto que los valores en el nivel de significación de ambas variables son superiores al 5%.

4. Además del programa de actividades, existen actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres...) durante la temporada

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: P4				
Sexo	Edad	Media	D. típ.	N
1	1	3,4444	1,33333	9
	2	1,4000	,89443	5
	3	3,4000	1,51658	5
	4	2,2857	1,49603	7
	5	4,4000	,54772	5
	Total	3,0000	1,52753	31
2	1	3,5714	1,81265	7
	2	1,0000	.	1
	3	2,6000	1,81659	5
	Total	3,0000	1,82574	13
Total	1	3,5000	1,50555	16
	2	1,3333	,81650	6
	3	3,0000	1,63299	10
	4	2,2857	1,49603	7
	5	4,4000	,54772	5
	Total	3,0000	1,59942	44

Estimaciones				
Variable dependiente: P4				
Edad	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,508	,362	2,774	4,241
2	1,200	,786	-,394	2,794
3	3,000	,454	2,079	3,921
4	2,286 ^a	,542	1,185	3,386
5	4,400 ^a	,642	3,098	5,702

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: P4				
Sexo	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	2,986	,265	2,448	3,524
2	2,390 ^a	,554	1,266	3,515

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: P4					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	35,835 ^a	7	5,119	2,485	,034
Intersección	178,251	1	178,251	86,524	,000
Sexo	,621	1	,621	,301	,586
Edad	28,485	4	7,121	3,457	,017
Sexo * Edad	1,335	2	,667	,324	,725
Error	74,165	36	2,060		
Total	506,000	44			
Total corregida	110,000	43			

a. R cuadrado = ,326 (R cuadrado corregida = ,195)

Medias marginales estimadas de p4

Medias marginales estimadas de p4

Tabla 16

Analizando la tabla del ANOVA, se observa que para la variable edad se ha obtenido un valor de 0,017 de nivel de significación menor del 5%. Esto implica que existen diferencias

entre los distintos niveles de la variable edad con respecto a esta pregunta. Como no existe interacción entre ambas variables ($0,725 > 0,05$), se puede estudiar de manera individual la variable edad. Observando el gráfico, se deduce que es el rango de usuarios con edad entre los 26 y los 35 años ($\text{edad}=2$) el que peor valora este ítem y, por tanto, se debe tener en cuenta que el grupo al que debe ir este plan de mejora es al de usuarios en estas edades.

Tabla de contingencia. Recuento edad						
Variable dependiente: P4						
P1	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1	2	5	3	3	0	13
2	3	0	1	1	0	5
3	2	1	1	2	0	6
4	3	0	3	0	3	9
5	6	0	2	1	2	11
Total	16	6	10	7	5	44

Pruebas de chi-cuadrado. Edad			
Variable dependiente: P4			
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	23,734 ^a	16	,095
Razón de verosimilitudes	27,816	16	,033
Asociación lineal por lineal	,040	1	,841
N de casos válidos	44		

a. 25 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,57.

Tabla de contingencia. Recuento sexo			
Variable dependiente: P4			
P1	Sexo hombre	Sexo mujer	Total
1	8	5	13
2	4	1	5
3	6	0	6
4	6	3	9
5	7	4	11
Total	31	13	44

Pruebas de chi-cuadrado. Sexo			
Variable dependiente: P4			
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,539 ^a	4	,472
Razón de verosimilitudes	5,208	4	,267
Asociación lineal por lineal	,000	1	1,000
N de casos válidos	44		

a. 7 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,48.

Gráfico de barras	

Tabla 17

En cuanto al análisis chi-cuadrado de Pearson y la prueba de verosimilitud se observa otra vez que existe relación entre la variable edad y el ítem estudiado, puesto que $0,033 > 0,05$. De nuevo es el grupo de usuarios con edades comprendidas entre los 26 y los 35 años los que peor valoran esta cuestión y a los que debe ir dirigido el plan de mejora.

5. Piensa que la actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: P5				
Sexo	Edad	Media	D. típ.	N
1	1	4,0000	1,41421	9
	2	3,8333	1,60208	6
	3	3,8333	1,32916	6
	4	3,2857	1,60357	7
	5	4,6000	,54772	5
	Total	3,8788	1,36376	33
2	1	2,5714	1,81265	7
	2	2,0000	.	1
	3	3,4000	1,34164	5
	Total	2,8462	1,57301	13
Total	1	3,3750	1,70783	16
	2	3,5714	1,61835	7
	3	3,6364	1,28629	11
	4	3,2857	1,60357	7
	5	4,6000	,54772	5
Total	3,5870	1,48438	46	

Estimaciones				
Variable dependiente: P5				
Edad	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,286	,368	2,540	4,031
2	2,917	,790	1,318	4,515
3	3,617	,443	2,721	4,513
4	3,286 ^a	,553	2,167	4,404
5	4,600 ^a	,654	3,277	5,923

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: P5				
Sexo	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,910	,259	3,385	4,436
2	2,657 ^a	,565	1,514	3,800

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: P5					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	17,943 ^a	7	2,563	1,199	,327
Intersección	261,838	1	261,838	122,521	,000
Sexo	7,640	1	7,640	3,575	,066
Edad	6,532	4	1,633	,764	,555
Sexo * Edad	2,097	2	1,048	,491	,616
Error	81,210	38	2,137		
Total	691,000	46			
Total corregida	99,152	45			

a. R cuadrado = ,181 (R cuadrado corregida = ,030)

Tabla 18

Analizando la tabla del ANOVA, se puede observar que ambas variables tienen valores superiores al 5% en el nivel de significación. No obstante, se considerará que sí existen diferencias entre los niveles de la variable sexo por la proximidad de su valor (0,066) a 0,05. Ya

que se puede estudiar la variable sexo individualmente porque no existe interacción entre las dos variables ($0,491 > 0,05$), se concluye que, según el gráfico de las medias, son de nuevo las mujeres (sexo=2) las que peor valoran este ítem. Por tanto, a la hora de definir el plan de mejora se ha de tener en cuenta que va dirigido a las mujeres.

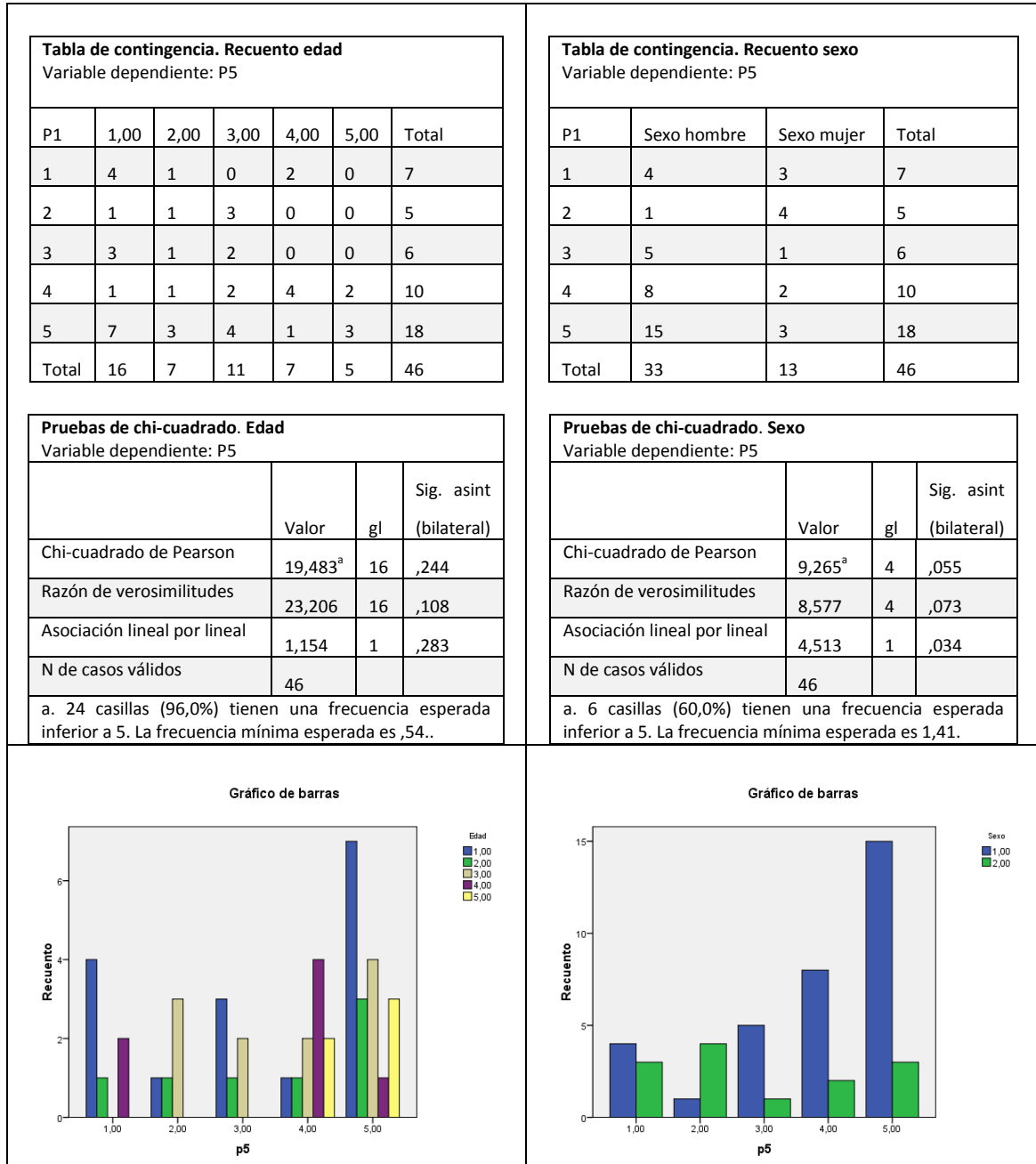


Tabla 19

Por lo que respecta al análisis chi-cuadrado de Pearson y la prueba de verosimilitud, el caso es muy parecido al de la ANOVA, ya que por proximidad al 0,05 se puede decir que el valor de 0,055 en el nivel de significación determina que existe relación entre la variable sexo y el ítem estudiado. Como en el caso anterior, son las mujeres las que peor valoran esta cuestión.

6. Opina que el precio de la actividad es adecuado al servicio que recibe

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: P6				
Sexo	Edad	Media	D. típ.	N
1	1	3,5556	1,42400	9
	2	4,0000	1,73205	5
	3	2,1667	1,60208	6
	4	1,5714	1,51186	7
	5	4,8000	,44721	5
	Total	3,1250	1,77346	32
2	1	2,1429	1,46385	7
	2	2,0000	.	1
	3	3,0000	1,58114	5
	Total	2,4615	1,45002	13
Total	1	2,9375	1,56924	16
	2	3,6667	1,75119	6
	3	2,5455	1,57249	11
	4	1,5714	1,51186	7
	5	4,8000	,44721	5
Total	2,9333	1,69759	45	

Estimaciones				
Variable dependiente: P6				
Edad	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	2,849	,367	2,106	3,593
2	3,000	,797	1,384	4,616
3	2,583	,441	1,690	3,476
4	1,571 ^a	,550	,456	2,686
5	4,800 ^a	,651	3,481	6,119

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: P6				
Sexo	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,219	,264	2,684	3,753
2	2,381 ^a	,562	1,241	3,520

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: P6					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	48,373 ^a	7	6,910	3,260	,008
Intersección	187,050	1	187,050	88,246	,000
Sexo	3,654	1	3,654	1,724	,197
Edad	31,868	4	7,967	3,759	,012
Sexo * Edad	19,809	2	9,904	2,314	,033
Error	78,427	37	2,120		
Total	514,000	45			
Total corregida	126,800	44			

a. R cuadrado = ,381 (R cuadrado corregida = ,264)

Tabla 20

Analizando la tabla del ANOVA, se observa que para la variable edad se ha obtenido un valor de 0,012 en el nivel de significación y, por ser inferior a 0,05, se deduce que existen diferencias entre las distintas edades con respecto a esta pregunta. No obstante, también se

observa que sí hay interacción entre las variables edad y sexo ($0,033 < 0,05$) y, por tanto, se deben de estudiar conjuntamente. Observando el gráfico de las medias, se concluye que los hombres (sexo=1) de entre 46 y 55 años (edad=4), son los que peor valoran esta cuestión. Por tanto, el plan de mejora se debe de realizar teniendo en cuenta que debe ir a este grupo en concreto de usuarios.

Tabla de contingencia. Recuento edad						
Variable dependiente: P6						
P1	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1	5	1	4	6	0	16
2	1	1	2	0	0	4
3	3	0	2	0	0	5
4	4	1	1	0	1	7
5	3	3	2	1	4	13
Total	16	6	11	7	5	45

Tabla de contingencia. Recuento sexo			
Variable dependiente: P6			
P1	Sexo hombre	Sexo mujer	Total
1	11	5	16
2	2	2	4
3	3	2	5
4	4	3	7
5	12	1	13
Total	32	13	45

Pruebas de chi-cuadrado. Edad			
Variable dependiente: P6			
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	22,762 ^a	16	,120
Razón de verosimilitudes	25,405	16	,063
Asociación lineal por lineal	,084	1	,772
N de casos válidos	45		

a. 24 casillas (96,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,44..

Pruebas de chi-cuadrado. Sexo			
Variable dependiente: P6			
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,720 ^a	4	,317
Razón de verosimilitudes	5,342	4	,254
Asociación lineal por lineal	1,412	1	,235
N de casos válidos	45		

a. 8 casillas (80,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,16.

Gráfico de barras

Gráfico de barras

Tabla 21

Estudiando el análisis chi-cuadrado de Pearson y la prueba de la razón de verosimilitud, se observa que la variable edad tiene un valor en el nivel de significación (0,063) muy próximo al 5%, lo que significa que se podría considerar que sí existe relación entre la variable edad y el ítem estudiado. Estudiando el gráfico de barras, se concluye que los usuarios que peor valoran esta cuestión son aquellos con edades entre los 46 y los 55 años (edad=4).

7. Cree que la distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: P7				
Sexo	Edad	Media	D. típ.	N
1	1	3,7778	,66667	9
	2	3,5000	1,51658	6
	3	4,2000	1,09545	5
	4	2,2857	1,38013	7
	5	4,2000	1,09545	5
	Total	3,5312	1,29476	32
2	1	2,4286	1,51186	7
	2	1,0000	.	1
	3	2,8000	1,78885	5
	Total	2,4615	1,56074	13
Total	1	3,1875	1,27639	16
	2	3,1429	1,67616	7
	3	3,5000	1,58114	10
	4	2,2857	1,38013	7
	5	4,2000	1,09545	5
Total	3,2222	1,44425	45	

Estimaciones				
Variable dependiente: P7				
Edad	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,103	,328	2,439	3,767
2	2,250	,702	,827	3,673
3	3,500	,411	2,667	4,333
4	2,286 ^a	,492	1,290	3,282
5	4,200 ^a	,582	3,021	5,379

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: P7				
Sexo	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,593	,236	3,115	4,070
2	2,076 ^a	,502	1,058	3,094

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: P7					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	29,179 ^a	7	4,168	2,464	,035
Intersección	188,637	1	188,637	111,498	,000
Sexo	15,134	1	15,134	8,945	,005
Edad	18,532	4	4,633	2,738	,043
Sexo * Edad	,972	2	,486	,287	,752
Error	62,598	37	1,692		
Total	559,000	45			
Total corregida	91,778	44			

a. R cuadrado = ,318 (R cuadrado corregida = ,189)

Medias marginales estimadas de p7

Medias marginales estimadas de p7

Tabla 22

Analizando la tabla del ANOVA, se observa que tanto la variable sexo como la variable edad tienen valores superiores al 5% en el nivel de significación (0,005 y 0,043, respectivamente), por tanto existen diferencias entre los niveles de estas variables. Ya que no existe interacción entre las variables sexo y edad (0,752), se pueden estudiar éstas individualmente. En primer lugar, estudiando el gráfico de las medias se deduce que las

mujeres (sexo=2) valoran peor este ítem que los hombres. En cuanto a la edad, son los usuarios de edades entre los 26 y los 35 años (edad=2) y los usuarios entre los 46 y los 55 años (edad=4) los que peor puntúan esta cuestión. En consecuencia, a la hora de establecer el plan de mejora, se ha de tener en cuenta que esta tiene que ir dirigido tanto a las mujeres como a los usuarios de 26 a 35 años y de 46 a 55 años.

Tabla de contingencia. Recuento edad						
Variable dependiente: P7						
P1	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1	2	2	2	2	0	8
2	3	0	0	3	0	6
3	3	2	3	1	2	11
4	6	1	1	0	0	8
5	2	2	4	1	3	12
Total	16	7	10	7	5	45

Pruebas de chi-cuadrado. Edad			
Variable dependiente: P7			
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	21,513 ^a	16	,160
Razón de verosimilitudes	24,541	16	,078
Asociación lineal por lineal	,131	1	,717
N de casos válidos	45		

a. 25 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,67.

Tabla de contingencia. Recuento sexo			
Variable dependiente: P7			
P1	Sexo hombre	Sexo mujer	Total
1	3	5	8
2	3	3	6
3	10	1	11
4	6	2	8
5	10	2	12
Total	32	13	45

Pruebas de chi-cuadrado. Sexo			
Variable dependiente: P7			
	Valor	Gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,731 ^a	4	,068
Razón de verosimilitudes	8,688	4	,069
Asociación lineal por lineal	5,071	1	,024
N de casos válidos	45		

a. 6 casillas (60,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,73.

Gráfico de barras	

Tabla 23

Por lo que se refiere al análisis de Pearson y la prueba de la razón de verosimilitud, se observa que ambas variables tienen valores superiores al 5% en el nivel de significación. Sin embargo, si se considera que la variable sexo guarda relación con el ítem estudiado por su valor próximo al 0,05 (0,68), se observa en el gráfico de barras que son las mujeres (sexo=2) las

que peor valoran esta cuestión. Según estos datos, el plan de mejora de este ítem debe ir dirigido a las mujeres.

8. Piensa que el horario de la actividad es apropiado

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: P8				
Sexo	Edad	Media	D. típ.	N
1	1	3,8889	1,26930	9
	2	3,6667	1,50555	6
	3	3,1667	1,83485	6
	4	3,1429	1,77281	7
	5	4,2000	1,09545	5
	Total	3,6061	1,47774	33
2	1	3,0000	1,41421	7
	2	2,0000	.	1
	3	2,8000	1,64317	5
	Total	2,8462	1,40512	13
Total	1	3,5000	1,36626	16
	2	3,4286	1,51186	7
	3	3,0000	1,67332	11
	4	3,1429	1,77281	7
	5	4,2000	1,09545	5
	Total	3,3913	1,48291	46

Estimaciones				
Variable dependiente: P8				
Edad	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,444	,382	2,670	4,219
2	2,833	,820	1,174	4,492
3	2,983	,459	2,053	3,913
4	3,143 ^a	,574	1,982	4,304
5	4,200 ^a	,679	2,826	5,574

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: P8				
Sexo	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,613	,269	3,068	4,158
2	2,600 ^a	,586	1,413	3,787

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: P8					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	11,444 ^a	7	1,635	,710	,664
Intersección	233,975	1	233,975	101,597	,000
Sexo	4,778	1	4,778	2,075	,158
Edad	5,177	4	1,294	,562	,692
Sexo * Edad	1,186	2	,593	,257	,774
Error	87,513	38	2,303		
Total	628,000	46			
Total corregida	98,957	45			

a. R cuadrado = ,116 (R cuadrado corregida = -,047)

Medias marginales estimadas de p8

Medias marginales estimadas de p8

Tabla 24

Analizando la tabla del ANOVA, se observa que no existen diferencias entre los niveles de las variables sexo y edad con respecto a este ítem, ya que ambos tienen valores superiores a 0,05 en el nivel de significación.

Tabla de contingencia. Recuento edad						
Variable dependiente: P8						
P1	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
1	2	1	3	2	0	8
2	2	1	2	1	0	6
3	2	1	1	0	2	6
4	6	2	2	2	0	12
5	4	2	3	2	3	14
Total	16	7	11	7	5	46

Tabla de contingencia. Recuento sexo			
Variable dependiente: P8			
P1	Sexo hombre	Sexo mujer	Total
1	6	2	8
2	1	5	6
3	5	1	6
4	9	3	12
5	12	2	14
Total	33	13	46

Pruebas de chi-cuadrado. Edad			
Variable dependiente: P8			
	Valor	Gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,030 ^a	16	,808
Razón de verosimilitudes	13,239	16	,655
Asociación lineal por lineal	,035	1	,851
N de casos válidos	46		

a. 25 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,65.

Pruebas de chi-cuadrado. Sexo			
Variable dependiente: P8			
	Valor	Gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,827 ^a	4	,029
Razón de verosimilitudes	9,987	4	,041
Asociación lineal por lineal	2,449	1	,118
N de casos válidos	46		

a. 7 casillas (70,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,70.

Gráfico de barras

Gráfico de barras

Tabla 25

En cuanto al análisis chi-cuadrado de Pearson y la prueba de la razón de verosimilitud, se observa que la variable sexo tiene valores (0,029/0,041) inferiores al 5%, lo que indica que guarda relación con el ítem estudiado.

Si se estudia el gráfico de barras, se observa que son de nuevo las mujeres (sexo=2) las que generalmente valoran peor esta cuestión. Por tanto, el plan de mejora ha de realizarse teniendo en cuenta que al grupo al que se tiene que dirigir es al de las mujeres.

9. Considera que la duración de la actividad es adecuada

Estadísticos descriptivos				
Variable dependiente: P9				
Sexo	Edad	Media	D. típ.	N
1	1	3,7778	1,20185	9
	2	4,1667	1,60208	6
	3	4,1667	,98319	6
	4	3,1429	1,57359	7
	5	4,2000	1,09545	5
	Total	3,8485	1,30195	33
2	1	2,2857	1,70434	7
	2	1,0000	.	1
	3	2,8000	1,78885	5
	Total	2,3846	1,66024	13
Total	1	3,1250	1,58640	16
	2	3,7143	1,88982	7
	3	3,5455	1,50756	11
	4	3,1429	1,57359	7
	5	4,2000	1,09545	5
Total	3,4348	1,54420	46	

Estimaciones				
Variable dependiente: P9				
Edad	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,032	,364	2,296	3,768
2	2,583	,779	1,006	4,161
3	3,483	,437	2,599	4,368
4	3,143 ^a	,545	2,039	4,247
5	4,200 ^a	,645	2,894	5,506

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Estimaciones				
Variable dependiente: P9				
Sexo	Media	Error	Intervalo de confianza al 95%.	
			L.Inf	L.Sup.
1	3,891	,256	3,372	4,409
2	2,029 ^a	,557	,900	3,157

a. Basada en la media marginal poblacional modificada.

Pruebas de los efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: P9					
Fuente	Suma de cuadrados tipo III	gl	Media cuadrática	F	Sign.
Modelo corregido	28,196 ^a	7	4,028	1,935	,091
Intersección	211,279	1	211,279	101,489	,000
Sexo	20,313	1	20,313	9,757	,003
Edad	7,240	4	1,810	,869	,491
Sexo * Edad	2,288	2	1,144	,549	,582
Error	79,108	38	2,082		
Total	650,000	46			
Total corregida	107,304	45			

a. R cuadrado = ,263 (R cuadrado corregida = ,127)

Tabla 26

Analizando la tabla del ANOVA, se observa que la variable edad tiene un valor de significación considerablemente inferior al 5% (0,003) y por tanto hay diferencias entre sus distintos niveles con respecto a este ítem.

Como no existe relación entre las variables sexo y edad (0,582>0,05), podemos estudiar la variable sexo individualmente. Estudiando el gráfico de las medias, se observa que vuelven a ser las mujeres (sexo=2) las que peor valoran esta cuestión y por tanto el plan de mejora debe ir dirigido a ellas.

Tabla de contingencia. Recuento edad Variable dependiente: P9							Tabla de contingencia. Recuento sexo Variable dependiente: P9			
P1	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total	P1	Sexo hombre	Sexo mujer	Total
1	5	2	2	2	0	11	1	4	7	11
2	2	0	3	1	2	8	2	6	2	8
3	6	1	2	3	0	12	3	10	2	12
4	3	4	4	1	3	15	4	13	2	15
5	16	7	11	7	5	46	5	33	13	46
Total	5	2	2	2	0	11	Total	4	7	11

Pruebas de chi-cuadrado. Edad Variable dependiente: P9				Pruebas de chi-cuadrado. Sexo Variable dependiente: P9			
	Valor	gl	Sig. asint (bilateral)		Valor	gl	Sig. asint (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,046 ^a	12	,366	Chi-cuadrado de Pearson	9,276 ^a	3	,026
Razón de verosimilitudes	16,053	12	,189	Razón de verosimilitudes	8,765	3	,033
Asociación lineal por lineal	,882	1	,348	Asociación lineal por lineal	8,381	1	,004
N de casos válidos	46			N de casos válidos	46		
a. 19 casillas (95,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,87.				a. 4 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,26.			

Gráfico de barras

Edad

- 1,00
- 2,00
- 3,00
- 4,00
- 5,00

Gráfico de barras

Sexo

- 1,00
- 2,00

Tabla 27

En cuanto al análisis chi-cuadrado de Pearson y la prueba de la razón de verosimilitud, se observa que la variable sexo tiene valores en el nivel de significación (0,026/0,033) inferiores al 5% y, por tanto, esta variable tiene relación con el ítem estudiado.

Con el fin de averiguar dónde existe esta relación, se observa el gráfico de barras donde se concluye que las mujeres (sexo=2) valoran peor esta cuestión. En consecuencia, el plan de mejora debe estar dirigido a este grupo de usuarios en concreto.

4.6.1. *Resumen análisis inferencial*

En esta tabla se enumeran las cuestiones del criterio “Programa de actividades” acompañadas del grupo de usuarios al que debe ir dirigido su plan de mejora según el análisis inferencial anteriormente realizado.

<u>Criterio “Programa de actividades”</u>	<u>Características de los usuarios</u>
Considera que la oferta del programa de actividades es amplia	Mujeres
Piensa que ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades	Entre 26 y 35 años
Considera que las actividades se modifican con frecuencia durante la temporada	Todos los usuarios
Además del programa de actividades, existen actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres...) durante la temporada	Entre 26 y 35 años
Piensa que la actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas	Mujeres
Opina que el precio de la actividad es adecuado al servicio que recibe	Hombres entre 46 y 55 años
Cree que la distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada	Mujeres
	Entre 26 y 35 años
	Entre 46 y 55 años
Piensa que el horario de la actividad es apropiado	Mujeres
Considera que la duración de la actividad es adecuada	Mujeres

Tabla 28



4.7. Establecimiento del programa de mejora

Una vez analizados todos los datos se ha procedido a la planificación del programa de mejora. Dicho programa pretende definir para un horizonte temporal de 2 años las 4 principales actuaciones que desde la dirección del club se deben poner en marcha para acercarse a la excelencia deportiva.

 PROGRAMA DE MEJORA 2014-2015			
Nombre plan	Descripción/objetivos	Responsable	
PLAN INSTALACIONES	Realizar una mejora de las instalaciones deportivas de forma que estas resulten agradables, cómodas y con la información necesaria para los usuarios.	Director de Calidad	
PLAN ACTIVIDADES	Elaborar un programa de actividades completo y variado que satisfaga las necesidades de los usuarios del club.	Director Deportivo	
PLAN ATENCIÓN	Mejorar la atención proporcionada a los usuarios así como los servicios a disposición de estos.	Director de Calidad	
PLAN ACCESIBILIDAD	Mejorar el entorno y los accesos tanto al club como a todas las instalaciones del mismo para conseguir un entorno accesible a todas las personas.	Director de Calidad	

Tabla 29

TFG-GIOI (UPV-ETSII) - PALOMARES PERELLÓ - 2013-14

	PLAN DE MEJORA		
	Nombre: PLAN INSTALACIONES	Código de la acción: PM-01/2014 Fecha de definición: Julio de 2014	



Objetivo del plan de mejora	Realizar una mejora de las instalaciones deportivas de forma que estas resulten agradables, cómodas y con la información necesaria para los usuarios.
Descripción	El Club de Tenis Valldigna dispone de numerosas instalaciones como son: un restaurante, 4 pistas de tenis de tierra batida, 2 pistas duras de tenis, 2 pistas de frontón, 2 Pistas de pádel de muro, una pista de pádel de cristal, una Pista de fútbol sala, gimnasio, vestuarios, spa, 2 saunas, piscina y una sala multiactividades. Este plan de mejora tiene como objetivo concreto aumentar el número de zonas verdes del club, modificar las normas para que estén garanten un mejor mantenimiento de las instalaciones y mejorar la comunicación entre usuarios y trabajadores a cargo del club.

Responsable	Director de calidad.
Indicadores de seguimiento del plan:	Porcentaje de usuarios satisfechos con las instalaciones. Número de quejas recibidas sobre las instalaciones. Ratios de utilización de las instalaciones deportivas.

Planificación:				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formar un grupo de trabajo	D. calidad	Septiembre 2014	Propios de la empresa
	Estudiar la situación actual	D. calidad	Septiembre 2014	
	Estudiar la situación de los mecanismos de gestión del cambio	D. calidad	Septiembre 2014	
	Realización de visitas a otros clubes de tenis. Benchmarking con otros clubes de tenis	D. calidad	Octubre 2014	
	Elaboración de una lista de propuestas de mejora de las instalaciones	D. calidad	Noviembre 2014	
	Realización de una lista de normas más amplia para el mantenimiento de las instalaciones	D. calidad	Noviembre 2014	
	Diseño de una herramienta para recoger y gestionar las sugerencias de los socios	D. calidad	Noviembre 2014	
	Aprobación del proceso de gestión del cambio	Dirección	Noviembre 2014	
	Implementación del proceso y puesta en marcha	D. calidad	Enero 2015	
	Medición de los resultados en la satisfacción del personal y de los resultados de los indicadores internos	D. calidad	Junio 2015	

Aprobación por la Dirección de la organización
Junio 2014

Tabla 30

	PLAN DE MEJORA		
	PLAN ACTIVIDADES	Código de la acción: PM-02/2014 Fecha de definición: Julio de 2014	

Objetivo del plan de mejora	Elaborar un programa de actividades completo y variado que satisfaga las necesidades de los usuarios del club.
Descripción	El Club de Tenis Valdigna ofrece una gran cantidad de actividades que van desde las clases de pádel, tenis y natación infantil a sesiones de pilates, aquafitness o spinning. Además, en verano se realizan torneos como las 12 h de pádel y frontón o torneos juveniles de tenis. El objetivo de este plan de mejora es adaptar el programa de actividades a las necesidades que los usuarios demandan, ofreciendo más variedad de actividades, ajustando el precio de algunas de ellas y realizando más eventos extraordinarios como torneos o exhibiciones.



Responsable	Director Deportivo
Indicadores de seguimiento del plan:	<p>Porcentaje de usuarios satisfechos con el programa de actividades.</p> <p>Número de quejas recibidas sobre el programa de actividades.</p> <p>Número de socios que participan en las actividades.</p> <p>Numero de actividades deportivas /año.</p> <p>Número de torneos organizados al año.</p> <p>Ratio de participación de los socios en los torneos organizados.</p>

Planificación:				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formar un grupo de trabajo	D. calidad	Julio 2014	Propios de la empresa
	Estudiar la situación actual	D. calidad	Julio 2014	
	Estudiar la situación de los mecanismos de gestión del cambio	D. calidad	Julio 2014	
	Realización de visitas a otros clubes de tenis. Benchmarking con otros clubes de tenis	D. calidad	Septiembre 2014	
	Propuestas de posibles nuevas actividades a realizar sobre todo enfocadas a las mujeres (zumba, aerobic, torneos femeninos...)	D. calidad	Septiembre 2014	
	Propuesta de ajuste de precios de algunas de las actividades, sobre todo de aquellas en las que los hombres de entre 46 y 55 años son mayoritarios (como el pádel)	Dirección	Septiembre 2014	
	Elaboración de un programa de actividades para la temporada 2014/2015	D. calidad	Septiembre 2014	
	Elaboración del programa de torneos (pádel, tenis, frontón...) y actividades extraordinarias para la temporada 2014/12015	D. calidad	Septiembre 2014	
	Diseño de vías eficaces de información (web, correo, tablón de anuncios...) a los socios sobre la actualización de las actividades	D. calidad	Septiembre 2014	
	Aprobación del proceso de gestión del cambio	Dirección	Noviembre 2014	
	Implementación del proceso y puesta en marcha	D. calidad	Enero 2015	
	Medición de los resultados en la satisfacción del personal y de los resultados de los indicadores internos	D. calidad	Junio 2015	

Aprobación por la Dirección de la
organización

Junio 2014

Tabla 31

PLAN DE MEJORA		
	Nombre: PLAN ATENCIÓN	Código de la acción: PM-03/2014 Fecha de definición: Julio de 2014
		

Objetivo del plan de mejora	Mejorar los canales de comunicación internos de la organización para aumentar el nivel de conocimiento de todo el personal.
Descripción	El cliente es el elemento más importante de cualquier negocio. El mayor porcentaje de pérdida de clientes en las empresas es por haberse sentido insatisfechos por alguien del personal, bien por una mala atención o por indiferencia. Sólo es necesario causar una vez esta sensación en el cliente para que se aleje para siempre. Es muy necesario, por tanto, disponer de personal adecuado para atender a los clientes ya que esto garantizará su satisfacción y aumentará su confianza en la organización. El Club de Tenis Valdigna dispone actualmente de una página que permite a los usuarios tanto informarse de los distintos eventos como realizar reservas en las instalaciones. No obstante, el presente plan de mejora está destinado a mejorar e implantar nuevos servicios demandados por los clientes como son la existencia de una ludoteca o de un fisioterapeuta deportivo.



Responsable	Director de Calidad
Indicadores de seguimiento del plan:	Porcentaje de usuarios satisfechos con la atención recibida. Número de quejas recibidas sobre la atención recibida. Número de quejas recibidas sobre los distintos servicios ofrecidos por el club (cafetería, máquina de refrescos, conserjería...)

Planificación:				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formar un grupo de trabajo	D. calidad	Septiembre 2014	Propios de la empresa
	Estudiar la situación actual	D. calidad	Septiembre 2014	
	Estudiar la situación de los mecanismos de gestión del cambio	D. calidad	Septiembre 2014	
	Diseño de un proceso de atención a clientes	D. calidad	Octubre 2014	
	Definir metodologías con el fin de mejorar la comunicación entre los trabajadores a la hora de establecer el nuevo proceso de atención	D. calidad	Octubre 2014	
	Propuestas de mejora de los servicios de atención al usuario del club (fisioterapeuta, ludoteca...)	D. calidad	Octubre 2014	
	Aprobación del proceso de gestión del cambio	Dirección	Noviembre 2014	
	Implementación del proceso y puesta en marcha	D. calidad	Noviembre 2014	
	Medición de los resultados en la satisfacción del personal y de los resultados de los indicadores internos	D. calidad	Marzo 2015	

Aprobación por la Dirección de la
organización

Junio 2014

Tabla 32

	PLAN DE MEJORA		
	PLAN ACCESIBILIDAD	Código de la acción: PM-04/2014 Fecha de definición: Julio de 2014	

Objetivo del plan de mejora	Mejorar el entorno y los accesos tanto al club como a todas las instalaciones del mismo para conseguir un entorno accesible a todas las personas.
Descripción	La accesibilidad es el grado en el que todas las personas pueden utilizar un objeto, visitar un lugar o acceder a un servicio, independientemente de sus capacidades técnicas, cognitivas o físicas. Es indispensable e imprescindible, ya que se trata de una condición necesaria para la participación de todas las personas independientemente de las posibles limitaciones funcionales que puedan tener. En este caso, el siguiente plan de mejora pretende implantar una serie de mejoras en las instalaciones con el fin de lograr el fácil acceso a ellas por parte de personas con movilidad reducida.

Responsable	Director de Calidad
Indicadores de seguimiento del plan:	Porcentaje de usuarios satisfechos con la accesibilidad a las instalaciones. Número de quejas recibidas sobre la accesibilidad a las instalaciones por parte de personas con movilidad reducida. Número de quejas por la falta de plazas de aparcamiento disponibles.

Planificación:				
	Descripción acción	Responsable	Fecha	Recursos
Actuaciones previstas	Formar un grupo de trabajo	D. calidad	Septiembre 2014	Propios de la empresa
	Estudiar la situación actual	D. calidad	Septiembre 2014	
	Estudiar la situación de los mecanismos de gestión del cambio	D. calidad	Septiembre 2014	
	Realización de visitas a otros clubes de tenis. Benchmarking con otros clubes de tenis	D. calidad	Octubre 2014	
	Propuestas de mejora para la accesibilidad de personas con movilidad reducida (barandillas, plazas de aparcamiento exclusivas...)	D. calidad	Octubre 2014	
	Aprobación del proceso de gestión del cambio	Dirección	Noviembre 2014	
	Implementación del proceso y puesta en marcha	D. calidad	Enero 2015	
	Medición de los resultados en la satisfacción del personal y de los resultados de los indicadores internos	D. calidad	Junio 2015	

Aprobación por la Dirección de la organización Junio 2014
--

Tabla 33

4.8. Cuadro de mandos

Como hemos visto en el capítulo 3.3, un cuadro de mandos es la herramienta de gestión que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la dirección y a las funciones responsables una visión conjunta, global y comprensible de la organización o de su área de responsabilidad.

En este apartado se propone la construcción de un cuadro de mandos que permita a la organización facilitar la toma de decisiones y evidenciar la necesidad de tomar acciones para alcanzar los objetivos previstos y mejorar los procesos.

El cuadro de mando está compuesto por 14 indicadores. A continuación se detallan las características de cada uno de ellos:

Indicador 1. Media global de la satisfacción de los usuarios:

- Forma de cálculo:

$$\frac{\textit{Suma _ ponderada _ puntuaciones}}{\textit{Total _ respuestas}}$$

Ecuación 1

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta
- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico de barras

Indicador 2. Media de la satisfacción de los usuarios con las instalaciones deportivas:

- Forma de cálculo:

$$\frac{\textit{Suma _ ponderada _ puntuaciones _ Criterio1}}{\textit{Total _ respuestas _ Criterio1}}$$

Ecuación 2

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta

- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico de barras

Indicador 3. Media de la satisfacción de los usuarios con la atención recibida:

- Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Suma _ ponderada _ puntuaciones _ Criterio2}}{\text{Total _ respuestas _ Criterio2}}$$

Ecuación 3

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta
- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico de barras

Indicador 4. Media de la satisfacción de los usuarios con los espacios deportivos:

- Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Suma _ ponderada _ puntuaciones _ Criterio3}}{\text{Total _ respuestas _ Criterio3}}$$

Ecuación 4

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta
- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico de barras

Indicador 5. Media de la satisfacción de los usuarios con los vestuarios:

- Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Suma_ponderada_puntuaciones_Criterio4}}{\text{Total_respuestas_Criterio4}}$$

Ecuación 5

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta
- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico de barras

Indicador 6. Media de la satisfacción de los usuarios con el programa de actividades:

- Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Suma_ponderada_puntuaciones_Criterio5}}{\text{Total_respuestas_Criterio5}}$$

Ecuación 6

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta
- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico de barras

Indicador 7. Media de la satisfacción de los usuarios con los profesor/monitores:

- Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Suma_ponderada_puntuaciones_Criterio6}}{\text{Total_respuestas_Criterio6}}$$

Ecuación 7

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta

- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico de barras

Indicador 8. Porcentaje global de usuarios satisfechos:

- Forma de cálculo:

$$\frac{\text{Suma_respuestas_4} + \text{Suma_respuestas_5}}{\text{Total_respuestas}} \cdot 100$$

Ecuación 8

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta
- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico circular

Indicador 9. Porcentaje de usuarios satisfechos con las instalaciones deportivas:

- Forma de cálculo:

$$\frac{(\text{Suma_respuestas_4} + \text{Suma_respuestas_5})_Criterio1}{\text{Total_respuestas_Criterio1}} \cdot 100$$

Ecuación 9

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta
- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico circular

Indicador 10. Porcentaje de usuarios satisfechos con la atención recibida:

- Forma de cálculo:

$$\frac{(Suma_respuestas_4 + Suma_respuestas_5)_Criterio2}{Total_respuestas_Criterio2} \cdot 100$$

Ecuación 10

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta
- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico circular

Indicador 11. Porcentaje de usuarios satisfechos con los espacios deportivos:

- Forma de cálculo:

$$\frac{(Suma_respuestas_4 + Suma_respuestas_5)_Criterio3}{Total_respuestas_Criterio3} \cdot 100$$

Ecuación 11

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta
- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico circular

Indicador 12. Porcentaje de usuarios satisfechos con los vestuarios:

- Forma de cálculo:

$$\frac{(Suma_respuestas_4 + Suma_respuestas_5)_Criterio4}{Total_respuestas_Criterio4} \cdot 100$$

Ecuación 12

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta

- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico circular

Indicador 13. Porcentaje de usuarios satisfechos con el programa de actividades:

- Forma de cálculo:

$$\frac{(Suma_respuestas_4 + Suma_respuestas_5)_Criterio5}{Total_respuestas_Criterio5} \cdot 100$$

Ecuación 13

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta
- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico circular

Indicador 14. Porcentaje de usuarios satisfechos con los profesores/monitores:

- Forma de cálculo:

$$\frac{(Suma_respuestas_4 + Suma_respuestas_5)_Criterio6}{Total_respuestas_Criterio6} \cdot 100$$

Ecuación 14

- Periodicidad del análisis: bianualmente
- Medio de obtener el dato: a través de la encuesta
- Responsable de cálculo: responsable de calidad
- Presentación: gráfico circular

Capítulo 5.

Principales resultados. Informe ejecutivo para la dirección del club

El objetivo del informe ejecutivo es dotar a la dirección del club de un documento que le permita entender claramente el resultado de la evaluación realizada.

A continuación se presentan las principales conclusiones de la evaluación realizada. Conviene resaltar que los resultados se presentan siempre como la percepción de los grupos de interés frente a los criterios del Modelo de Excelencia Deportiva:

- 1) La media se ha calculado sobre un valor máximo de 10 (transformando la escala Likert de 1 a 5).**
- 2) El porcentaje de satisfechos incluye las valoraciones de 4 y 5.**

MODELO DE EXCELENCIA DEPORTIVA

- Analizando la media global del estudio y del porcentaje medio de satisfechos e insatisfechos (se han valorado por igual todos los criterios del modelo):
 - En general, los socios evalúan los servicios del club de manera satisfactoria: media de 7,52 sobre 10 y un porcentaje de satisfechos (4 y 5) de 65,33%.
 - Por otra parte, un 16,03% están insatisfechos (1 y 2) con los servicios ofrecidos frente a los requisitos del modelo de Excelencia Deportiva.
- Los criterios mejor valorados son:
 - Criterio 2: Instalaciones deportivas (72,18% satisfechos)
 - Criterio 6: Profesor/monitor (72,03% satisfechos)
- El criterio peor valorado es:
 - Criterio 5: Programa de actividades (solamente un 54,66% satisfechos)

Criterio 1. Instalaciones deportivas

- En función de las medias obtenidas, los 3 ítems mejor valorados en este criterio son:
 - Grado de satisfacción con la ubicación del club (9,16).
 - Grado de satisfacción con la amabilidad en el trato recibido (8,86).
 - Grado de satisfacción con el atractivo de las instalaciones deportivas (8,58).
- En función de las medias obtenidas, los 3 ítems peor valorados en este criterio, siendo son:
 - Grado de satisfacción con el número de aparcamientos para personas con movilidad reducida (3,44).

- Grado de satisfacción con la adaptación de las instalaciones para personas con movilidad reducida (4,22).
- Grado de satisfacción con los medios para transmitir las sugerencias (5,8).
- En función del porcentaje de satisfechos, los 3 ítems mejor valorados en este criterio son:
 - Grado de satisfacción con la ubicación del club (91,95%).
 - Grado de satisfacción con el atractivo de las instalaciones deportivas (89,26%).
 - Grado de satisfacción con la amabilidad en el trato recibido (84,67%).
- En función del porcentaje de satisfechos, los 3 ítems peor valorados en este criterio son:
 - Grado de satisfacción con el número de aparcamientos para personas con movilidad reducida (6,04%).
 - Grado de satisfacción con la adaptación de las instalaciones para personas con movilidad reducida (10,07%).
 - Grado de satisfacción con los medios para transmitir las sugerencias (36,91%).
- Cabe destacar que ambos ítems (junto con otro ítem del criterio 4) relacionados con la adecuación de las instalaciones para su utilización por parte de personas con movilidad reducida han obtenido los peores resultados del total de los ítems que componen la encuesta de satisfacción.

Criterio 2. Atención al usuario

- En función de las medias obtenidas, los 3 ítems mejor valorados en este criterio son:
 - Grado de satisfacción con el número de máquinas expendedoras (9,2).
 - Grado de satisfacción la variedad de productos de la cafetería (8,68).
 - Grado de satisfacción con la limpieza de la sala de espera (8,64).
- En función de las medias obtenidas, los 2 ítems peor valorados en este criterio son:
 - Grado de satisfacción con la ausencia de una ludoteca para dejar a los niños (5,26).
 - Grado de satisfacción con la ausencia de un fisioterapeuta deportivo (5,34).
- En función del porcentaje de satisfechos, los 3 ítems peor valorados en este criterio son:
 - Grado de satisfacción con el número de máquinas expendedoras (94,67%).
 - Grado de satisfacción con la limpieza de la sala de espera (85,33%).
 - Grado de satisfacción la variedad de productos de la cafetería (83,11%).
- En función del porcentaje de satisfechos, los 2 ítems peor valorados con un 30% de satisfechos, son:
 - Grado de satisfacción con la ausencia de una ludoteca para dejar a los niños.
 - Grado de satisfacción con la ausencia de un fisioterapeuta deportivo.

Criterio 3. Espacios deportivos

- En función de las medias obtenidas, los 3 ítems mejor valorados en este criterio son:
 - Grado de satisfacción con la limpieza de los espacios deportivos (8,8).
 - Grado de satisfacción con las condiciones del material (8,18).
 - Grado de satisfacción con el equipamiento del espacio deportivo (8,24).
- En función de las medias obtenidas, no existen ítems mal valorados en este criterio puesto que todos ellos tienen una media superior a 6,5.
- En función del porcentaje de satisfechos, los 3 ítems mejor valorados son:
 - Grado de satisfacción con la limpieza de los espacios deportivos (93,96%).
 - Grado de satisfacción con las condiciones del material (82,55%).
 - Grado de satisfacción con la iluminación en espacios deportivos cubiertos (82,43).
- En función del porcentaje de satisfechos, el ítem peor valorados en este criterio es:
 - Grado de satisfacción con los medios de separación para realizar actividades simultáneas en espacios deportivos cubiertos (41,10%).

Criterio 4. Vestuarios

- En función de las medias obtenidas, los 3 ítems mejor valorados en este criterio son:
 - Grado de satisfacción con la temperatura del agua (9,46).
 - Grado de satisfacción con la limpieza de los vestuarios (8,44).
 - Grado de satisfacción con la ubicación de los inodoros (8,36).
- En función de las medias obtenidas, el ítem peor valorados en este criterio es:
 - Grado de satisfacción con la adaptación de las cabinas de ducha a personas con movilidad reducida (5,76).
- En función del porcentaje de satisfechos, los 2 ítems mejor valorados son:
 - Grado de satisfacción con la temperatura del agua (96%).
 - Grado de satisfacción con la limpieza de los vestuarios (81,33%).
- Destaca que tanto en este último ítem como en todos los relacionados con la limpieza, sea donde se han alcanzado los mejores resultados tanto en media como en porcentaje de satisfechos.
- El porcentaje de satisfechos menor aparece en el ítem:
 - Grado de satisfacción con la adaptación de las cabinas de ducha a personas con movilidad reducida (34%).

Criterio 5. Programa de actividades

- En función de las medias obtenidas, no se puede considerar que en este criterio se hayan obtenido ítems excepcionalmente bien o mal valorados, ya que el rango de medias de estos se encuentra únicamente entre 6,2 (relacionado con la variedad de las actividades) y

7,54 (relacionado con la duración de las actividades). Pese a no tener ninguno de sus ítems entre los peor valorados, es el peor criterio de todos debido a su baja puntuación media.

- En función del porcentaje de satisfechos, ningún ítem puede considerarse bien puntuado ya que el porcentaje de satisfechos no llega al 64% en ningún caso.
- El porcentaje de satisfechos menor aparece en los ítems:
 - Grado de satisfacción con la variedad de actividades (38,10%).
 - Grado de satisfacción con la distribución semanal de las actividades (49,32%).

Criterio 6. Profesor/monitor

- En función de las medias obtenidas, los 2 ítems mejor valorados en este criterio son:
 - Grado de satisfacción con la higiene del profesor (8,68).
 - Grado de satisfacción con la vestimenta del profesor (8.44).
- En función de las medias obtenidas, el único ítem que podría considerarse mal valorado por ser considerablemente menor a la media del criterio es:
 - Grado de satisfacción con la importancia que el profesor da a la opinión de los usuarios (7,18).
- En función del porcentaje de satisfechos, los 2 ítems mejor valorados en este criterio son:
 - Grado de satisfacción con la higiene del profesor (85,62%).
 - Grado de satisfacción con la vestimenta del profesor (81,38%).
- El porcentaje de satisfechos menor pese a no ser muy bajo aparece en el ítem:
 - Grado de satisfacción con la importancia que el profesor da a la opinión de los usuarios (59,59%).

Los valores obtenidos en los indicadores del cuadro de mandos y sus propuestas de objetivos para el año 2015 son:

	<u>Nombre</u>	<u>Resultado 2014</u>	<u>Objetivo 2015</u>
MEDIA	Global	7,52	8
	Instalaciones deportivas	7,22	7,5
	Atención al usuario	7,48	8
	Espacios deportivos	7,86	8,5
	Vestuarios	7,72	8
	Programa de actividades	7,02	7,25
	Profesor/monitor	7,82	8,5
%SATISFECHOS	Global	65,33	75
	Instalaciones deportivas	59,67	65
	Atención al usuario	63,92	75
	Espacios deportivos	72,18	80
	Vestuarios	68,62	75
	Programa de actividades	54,66	65
	Profesor/monitor	72,03	80

Tabla 34

Capítulo 6.

Conclusiones del proyecto

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

El deporte es hoy día un fenómeno de extraordinaria importancia social que merece la atención de investigadores y estudiosos. Pero también forma parte de los estímulos, situaciones, experiencias y emociones a los que cualquier ciudadano/a de las sociedades más avanzadas se puede exponer.

Dentro de la filosofía de la calidad total se engloba un concepto fundamental que es la mejora continua. El proceso de mejora continua es un concepto del siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Es una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

Otro aspecto fundamental en los sistemas de calidad total es la medición de la satisfacción de los clientes y usuarios. La satisfacción del cliente constituye un indicador clave para evaluar el desempeño global de la organización y analizarla ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión. Lo que se pretende al medir la satisfacción de los clientes es valorar objetivamente su percepción sobre el conjunto del servicio y utilizar posteriormente esta información para mejorar el rendimiento en aquellas áreas que contribuyen más a aumentar la satisfacción del cliente, incluida la coordinación con el titular del servicio y otras partes implicadas, según proceda.

Sin embargo, la mayoría de las empresas en el ámbito del deporte no disponen de herramientas eficaces y específicas del ámbito deportivo para medir la satisfacción de sus usuarios, ni herramientas para identificar áreas de mejora.

Este es el caso del Club de Tenis Valldigna. Un club con casi 50 años de antigüedad que ha funcionado hasta la actualidad dirigido por un sistema clásico de gestión. Durante toda su historia las mejoras que se han ido implantando han sido consecuencia de la "inspiración personal" de la dirección y de la gerencia que en cada época ha dirigido el club. Además las decisiones siempre se han tomado en base a la experiencia y la percepción de la dirección y no en base a indicadores reales del funcionamiento del club.

El objeto de este proyecto ha sido utilizar la metodología propuesta en el Modelo de Excelencia Deportiva para la identificación de áreas de mejora específicas relacionadas con la satisfacción de los socios del club y diseñar un cuadro de mandos de indicadores vinculados a dicha satisfacción.

Modelo de Excelencia Deportiva es un instrumento práctico que permite a las organizaciones del ámbito deportivo: evaluar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia deportiva, ayudándoles a identificar sus fortalezas clave y posibles carencias con relación a su misión y visión; disponer de un lenguaje único y modo de pensar sobre la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma; integrar las iniciativas existentes y planificadas, eliminar duplicidades e identificar carencias y disponer de una estructura básica para el sistema de gestión.

Para llevar a cabo el proyecto se han realizado las siguientes fases:

1. Definición de la encuesta: selección de los criterios e ítems adaptados desde el Modelo de Excelencia Deportiva a la organización objeto de estudio.
2. Selección de la muestra: selección de la parte de la población de clientes que se evaluará así como de los modos de hacerles llegar las encuestas.
3. Trabajo de campo: medición, seguimiento y control de la evaluación de la satisfacción de los clientes.
4. Depuración de datos: análisis de los datos obtenidos y eliminación de datos incoherentes o anómalos.
5. Análisis descriptivo: evaluación del conjunto de datos válidos con el fin de determinar sus características.
6. Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes: obtención de las áreas mejor resueltas por la organización y sobre las que hay que mejorar según los datos obtenidos en el análisis descriptivo.
7. Análisis inferencial
8. Elaboración del informe final: realización de un informe para la organización con el fin de proporcionar a la organización un documento que le permita entender claramente el resultado de la evaluación realizada.
9. Definición del programa de mejora: elaboración de un plan con las principales actuaciones que desde la dirección del club se deben poner en marcha para acercarse a la excelencia deportiva.

10. Definición del cuadro de mandos: selección de un conjunto coherente de indicadores que evidencien las necesidades de la organización y faciliten la toma de decisiones.

Una vez realizado todo el trabajo de campo y el análisis estadístico de los datos se identificaron numerosas áreas de mejora en las que cabe desatacar:

- La adaptación de las instalaciones para personas con movilidad reducida.
- Los medios para transmitir las sugerencias de los usuarios.
- La ausencia de una ludoteca para dejar a los niños mientras se realiza la actividad deportiva.
- La ausencia de un fisioterapeuta deportivo.
- La frecuencia de modificación de las actividades durante la temporada.
- Las pocas actividades puntuales (torneos, talleres...) realizadas durante la temporada.

Este conjunto de áreas de mejora ha permitido elaborar un programa de mejora compuesto por 4 (instalaciones, actividades, atención y accesibilidad) planes que van a ayudar a la organización en su objetivo principal de conocer aquellos aspectos de la eficacia de sus procesos y de sus resultados que son mejorables.

Por último se ha definido un cuadro de mandos que permita a la organización facilitar la toma de decisiones y evidenciar la necesidad de tomar acciones para alcanzar los objetivos previstos y mejorar los procesos. Este está formado por 14 indicadores junto a los que se indica su forma de cálculo, periodicidad, responsable, representación y medio para obtenerlo.

Como resultado final del trabajo. El club de tenis dispone de:

- Una fotografía de su situación actual con respecto a la satisfacción de sus usuarios.
- Una fotografía de sus puntos fuertes y áreas de mejora en todos los servicios ofrecidos.
- Un programa de mejora que establezca qué aspectos merecen la mayor atención del club con el objetivo de ser mejorados.
- Un cuadro de mandos que presente qué indicadores son necesarios, la forma de obtenerlos, el responsable de éstos y los objetivos marcados en un horizonte temporal determinado.

A nivel personal, la elaboración del TFG me ha permitido, además de conocer el funcionamiento de una organización como en este caso el club de tenis, adquirir las siguientes competencias:

- Capacidad para realizar un análisis estadístico tanto descriptivo como inferencial de una base de datos.
- Capacidad para identificar puntos fuertes y áreas de mejora de una organización a partir de un modelo de excelencia.
- Capacidad para elaborar un plan de mejora.
- Capacidad para elaborar indicadores de gestión y cuadros de mandos.

Por último dar las gracias al Club de Tenis Valldigna por haberme facilitado la información y así poder haber llevado a cabo el presente proyecto.

Capítulo 7.

Presupuesto

En cuanto al presupuesto destinado al proyecto del análisis de la satisfacción de los usuarios, se contabiliza la cantidad de horas dedicadas por el ingeniero durante cada uno de los apartados de este más el material necesitado, que en este caso solamente son las encuestas entregadas en papel al club. Según los colegios oficiales de ingenieros industriales en España, el honorario medio en el ejercicio libre de la profesión es de 71 € en el año 2013.

	<u>Horas</u>	<u>Material</u>	<u>Coste</u>
<u>Definición de la encuesta</u>	5	-	355 €
<u>Selección de la muestra</u>	5	-	355 €
<u>Trabajo de campo</u>	50	60 €	3610 €
<u>Depuración de datos</u>	5	-	355 €
<u>Análisis descriptivo</u>	50	-	3550 €
<u>Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes</u>	10	-	710 €
<u>Análisis inferencial</u>	15	-	1065 €
<u>Informe final</u>	15	-	1065€
<u>Definición del programa de mejora</u>	20	-	1420 €
<u>Elaboración del cuadro de mandos</u>	10	-	710€

Tabla 35

El presupuesto destinado al proyecto asciende a un total de 13.195 €, siendo las cantidades más importantes las pertenecientes al trabajo de campo y al análisis descriptivo, por el elevado número de horas dedicadas en estas dos partes.

Bibliografía

- **Bowen, D.E. y Lawler, E.E. (1992)**, “Total quality –oriented human resources management”. *Organizational Dynamics*, 20(4), pp-29-41.
- **Crosby, P.B. (1979)**, *Quality is Free. The Art of Making Quality Certain*. McGraw-Hill, Nueva York. Edición española: *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. CECSA, México, 1987.
- **Collet, D. ; Lansier,P. Y Ollivier, D. (1989)**, *Objectif Zéro Défaut. Mesure et Qualité Totale dans le Tertiaire*. Enterprise Moderne d’Edition, París.
- **Deming, (1981–1982)** Improvement of quality and productivity through action by management, *National Productivity Review*, Winter, pp. 12–22.
- **Dotchin, J.A. y Oakland, J.S. (1992)**, “Theories and Concepts in Total Quality Management”. *Total Quality Management*, 3 (2), pp. 133-145.
- **EOQC (1981)**, *Glossary of terms used in quality control*.EOQC, Berna, 5ª ed.
- **Evans, J. (1992)**, *A Report of the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils*. ProcteryGamble, Milwaukee.
- **Feigenbaum, A.V. (1951)**, *Quality control: principles, practice and administracion*. McGraw-Hill, Nueva York.
- **Garvin, D.A. (1984)**, “What Does ‘Product Quality’ Really Mean?” *Sloan Management Review*, 26 (1), pp. 25-43.
- **Grönroos, C. (1984)**. A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18 (4), 36-44.
- **Holdbrook, M.B. y Corfman, K.P. (1985)**, *Quality and Value in the consumption experience: Phaedrus rides again*. En Jacoby,J. Y Olson,J. (eds.1985), *Perceived quality*. Lexington Books, Lexington, MA.
- **Ishikawa (2003)** ¿Qué es el control total de calidad?; ISBN: 9580470405; 2/15/2003; Editorial: Norma.
- **Johns, N. (1993)**, *Quality Management in the Hospitality Industry: Part 3. Recent Developments*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 5, pp.10-15.
- **Johns, N, y Wheeler, K. (1992)**, *Productivity and Performance measurement and monitoring*. En Teare y Boer) eds. 1992),pp. 45-71.
- **Juran, J. M. (1986)** *The Quality Trilogy*. *Quality Progress*, August, pp. 19–24.
- **Kathawala, Y. (1989)**, *A Comparative Analysis of Selected Approaches to Quality*. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 6 (5), pp. 7-17.
- **King, C.A. (1984)**, *Service-oriented quality control*. *The Cornell Hospitality and Restaurant Administration Quarterly*, 25 (noviembre), pp. 92-98.
- **Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985)**. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*, *Journal of Marketing*, 49(Fall), pp. 41–50.
- **Pirsig, R.M. (1974)**, *Zen and the art of motorcycle maintenance*. Bantam Books, Nueva York.

- **Reeves, C.A. y Bednar, D.A. (1994)**, Defining Quality: Alternatives and Implications. Academy of Management Review, 19, pp.419-445.
- **Shewhart, W.A. (1931)**, Economic Control of Quality of Manufactured Product. Macmillan, Nueva York. Reeditado por la American Society for Quality Control, 1980.
- **Steenkamp, J.B. (1978)**, Product quality: A investigation into the concept and how it is perceived by consumer. Van Gorc, Assen/Maastricht, Holanda.
- **Taguchi, G. (1986)**, Introduction to Quality Engineering: Designing quality into products and processes. Asian Productivity Organization, Nueva York.
- **Watson, J.G. y Korukonda, A.R. (1995)**, The Total Quality Management jungle: A dialectical analysis. International Journal of Quality y Reliability Management, 12, pp. 100-109.

Anexos

Seguidamente se adjunta la encuesta utilizada para obtener los datos sobre la satisfacción de los usuarios del club:

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN CLUB DE TENIS VALLDIGNA



INFORMACIÓN

Sexo

- Hombre
- Mujer

Edad

- Menor de 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Mayor de 55 años

¿Con qué frecuencia utiliza las instalaciones deportivas del club?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensualmente
- Anualmente
- No utiliza las instalaciones deportivas

¿Cuál es la instalación deportiva del club que utiliza con más frecuencia?

- Pádel
- Tenis
- Frontón
- Fútbol sala
- Gimnasio
- Spa
- Piscina exterior

INSTALACIONES DEPORTIVAS

Por favor, puntúe del 1 al 5 según su grado de conformidad con la cuestión. Siendo 1 equivalente a "totalmente en desacuerdo" y 5, a "totalmente de acuerdo".

1. Opina que las instalaciones deportivas resultan visualmente atractivas

1 2 3 4 5

2. Considera que el club se encuentra bien ubicado

1 2 3 4 5

3. Considera que le resulta fácil llegar al club

1 2 3 4 5

4. Le parecen adecuadas las zonas verdes existentes en el club

1 2 3 4 5

5. Le resulta sencillo aparcar cuando va al club

1 2 3 4 5

6. Considera adecuado el número de plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida

1 2 3 4 5

7. Las instalaciones están adaptadas para personas con movilidad reducida (rampas, ascensores...)

1 2 3 4 5

8. Considera adecuado el panel de información (mapa de situación, indicaciones, horarios, normas...) en la entrada de la instalación deportiva

1 2 3 4 5

9. Considera que las normas existentes son adecuadas para el mantenimiento de las instalaciones deportivas

1 2 3 4 5

10. Opina que el espacio del área de recepción es adecuado

1 2 3 4 5

11. Considera que el área de recepción tiene una buena apariencia

1 2 3 4 5

12. Piensa que el control de usuarios en recepción es sencillo

1 2 3 4 5

13. Considera adecuados los medios para transmitir sus sugerencias

- 1 2 3 4 5

14. En el caso de existir un problema, usted sabe a quién dirigirse

- 1 2 3 4 5

15. Percibe una disposición a ayudarle cuando tiene algún problema

- 1 2 3 4 5

16. Considera que el trato que recibe es amable

- 1 2 3 4 5

17. Opina que el responsable del club es accesible

- 1 2 3 4 5

ATENCIÓN AL USUARIO

Por favor, puntúe del 1 al 5 según su grado de conformidad con la cuestión. Siendo 1 equivalente a "totalmente en desacuerdo" y 5, a "totalmente de acuerdo".

1. La sala de espera le parece confortable

- 1 2 3 4 5

2. Considera que la limpieza de la sala de espera es adecuada

- 1 2 3 4 5

3. Considera adecuado el número de máquinas expendedoras (bebidas, comidas...) disponibles en la sala de espera

- 1 2 3 4 5

4. Opina que el servicio de cafetería existente es el adecuado

- 1 2 3 4 5

5. Opina que la cafetería tiene variedad de productos

- 1 2 3 4 5

6. Considera adecuada la ausencia de una ludoteca para dejar a los niños para que padres, madres u otros familiares puedan realizar la actividad deportiva con tranquilidad

- 1 2 3 4 5

7. Piensa que es adecuada la ausencia de un servicio médico

- 1 2 3 4 5

8. Considera que es adecuada la ausencia de un fisioterapeuta deportivo

- 1 2 3 4 5

9. Opina que es adecuada la ausencia de un psicólogo deportivo

- 1 2 3 4 5

ESPACIOS DEPORTIVOS

Por favor, puntúe del 1 al 5 según su grado de conformidad con la cuestión. Siendo 1 equivalente a "totalmente en desacuerdo" y 5, a "totalmente de acuerdo".

1. Considera que las dimensiones del espacio deportivo donde se realiza la actividad es adecuado

- 1 2 3 4 5

2. En espacios deportivos cubiertos, la existencia de medios de separación (cortinas, mallas...) permite realizar varias actividades simultáneas

- 1 2 3 4 5

3. En espacios deportivos cubiertos, considera que la acústica es adecuada

- 1 2 3 4 5

4. En espacios deportivos cubiertos, opina que la temperatura ambiente es adecuada

- 1 2 3 4 5

5. En espacios deportivos cubiertos, considera que la ventilación es correcta

- 1 2 3 4 5

6. En espacios deportivos cubiertos, piensa que la iluminación es correcta

- 1 2 3 4 5

7. En espacios deportivos al aire libre, considera que la iluminación nocturna es correcta

- 1 2 3 4 5

8. Opina que la limpieza de los espacios deportivos es buena

- 1 2 3 4 5

9. Considera que el espacio deportivo le ofrece seguridad (ausencia de bordillos, hierros...)

- 1 2 3 4 5

10. El equipamiento del espacio deportivo es el apropiado para realizar la actividad (red, porterías, pavimento...)

- 1 2 3 4 5

11. El material está en buenas condiciones (balones, colchonetas, esterillas...)

- 1 2 3 4 5

12. Piensa que existe suficiente material para el desarrollo de la actividad

- 1 2 3 4 5

VESTUARIOS

Por favor, puntúe del 1 al 5 según su grado de conformidad con la cuestión. Siendo 1 equivalente a "totalmente en desacuerdo" y 5, a "totalmente de acuerdo".

1. Considera que las dimensiones del vestuario son adecuadas para su comodidad

- 1 2 3 4 5

2. Opina que la disposición de bancos es suficiente para su comodidad

- 1 2 3 4 5

3. Considera que las taquillas son seguras

- 1 2 3 4 5

4. Los inodoros están situados fuera de la zona de duchas

- 1 2 3 4 5

5. Considera que la ventilación de los inodoros es adecuada

- 1 2 3 4 5

6. El suelo de los vestuarios es antideslizante

- 1 2 3 4 5

7. Opina que el tamaño de la zona de duchas es apropiado

- 1 2 3 4 5

8. Considera adecuada la cabina de ducha para personas con movilidad reducida

- 1 2 3 4 5

9. Considera que la temperatura del agua de las duchas es agradable

- 1 2 3 4 5

10. La ventilación de los vestuarios es adecuada

- 1 2 3 4 5

11. La iluminación de los vestuarios le parece correcta

- 1 2 3 4 5

12. La temperatura de los vestuarios resulta confortable

- 1 2 3 4 5

13. Considera que la limpieza de los vestuarios es correcta

- 1 2 3 4 5

PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Por favor, puntúe del 1 al 5 según su grado de conformidad con la cuestión. Siendo 1 equivalente a "totalmente en desacuerdo" y 5, a "totalmente de acuerdo".

1. Considera que la oferta del programa de actividades es amplia

- 1 2 3 4 5

2. Piensa que ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades

- 1 2 3 4 5

3. Considera que las actividades se modifican con frecuencia durante la temporada

- 1 2 3 4 5

4. Además del programa de actividades, existen actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres...) durante la temporada

- 1 2 3 4 5

5. Piensa que la actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas

- 1 2 3 4 5

6. Opina que el precio de la actividad es adecuado al servicio que recibe

- 1 2 3 4 5

7. Cree que la distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada

- 1 2 3 4 5

8. Piensa que el horario de la actividad es apropiado

- 1 2 3 4 5

9. Considera que la duración de la actividad es adecuada

- 1 2 3 4 5

PROFESOR-MONITOR

*Por favor, puntúe del 1 al 5 según su grado de conformidad con la cuestión. Siendo 1 equivalente a "totalmente en desacuerdo" y 5, a "totalmente de acuerdo".
Conteste a este apartado únicamente si ha realizado alguna actividad con profesor de las ofrecidas por el club.*

1. Opina que el profesor es puntual

- 1 2 3 4 5

2. Considera que el profesor utiliza la vestimenta adecuada

- 1 2 3 4 5

3. Piensa que la higiene del profesor es adecuada

- 1 2 3 4 5

4. Percibe que existe buena comunicación entre los usuarios y el profesor

- 1 2 3 4 5

5. Considera que el trato con el profesor resulta agradable

- 1 2 3 4 5

6. Piensa que el profesor tiene las clases bien organizadas

- 1 2 3 4 5

7. Considera que el profesor se preocupa por adaptar la actividad al nivel de los usuarios

- 1 2 3 4 5

8. Considera que el profesor distribuye adecuadamente el tiempo del que dispone

- 1 2 3 4 5

9. Piensa que el profesor utiliza correctamente el material del que dispone

- 1 2 3 4 5

10. Piensa que la implicación del profesor es adecuada

- 1 2 3 4 5

11. Percibe que el profesor está capacitado (conocimientos) para desempeñar la actividad

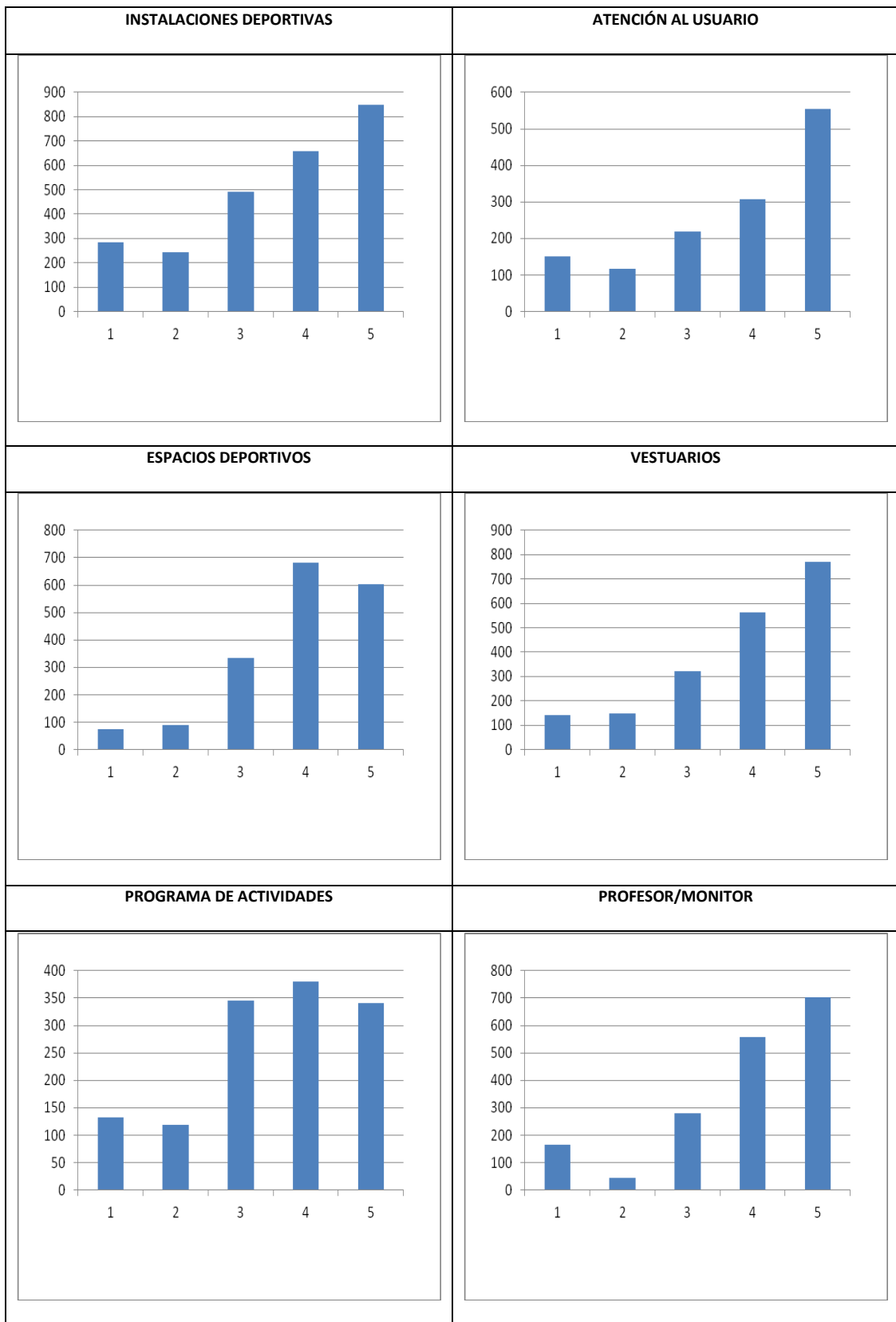
- 1 2 3 4 5

12. Considera que el profesor tiene en cuenta la opinión de los usuarios durante la actividad

- 1 2 3 4 5

OBSERVACIONES. *Si lo estima conveniente, indique cualquier tipo de sugerencia o comentario relacionada con las instalaciones deportivas que no esté recogida en la encuesta:*

GRÁFICOS DE LA MEDIA POR CRITERIO



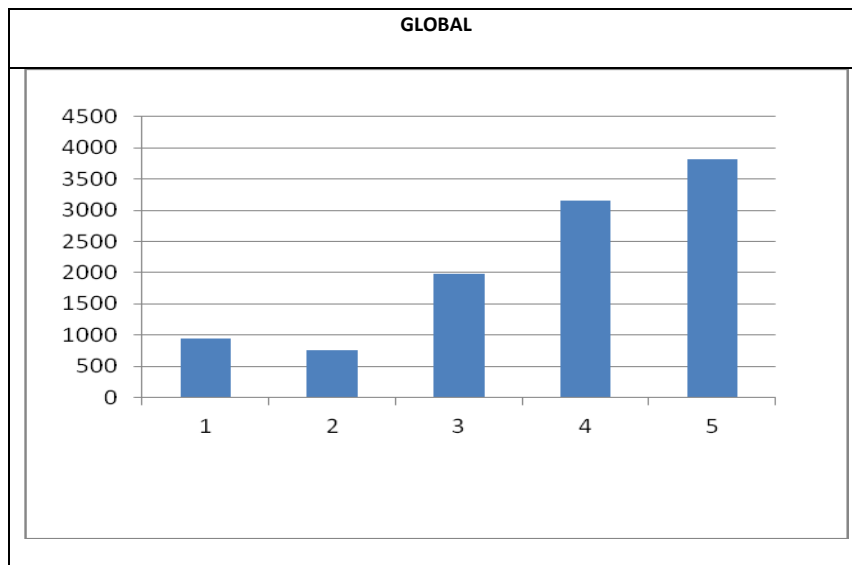
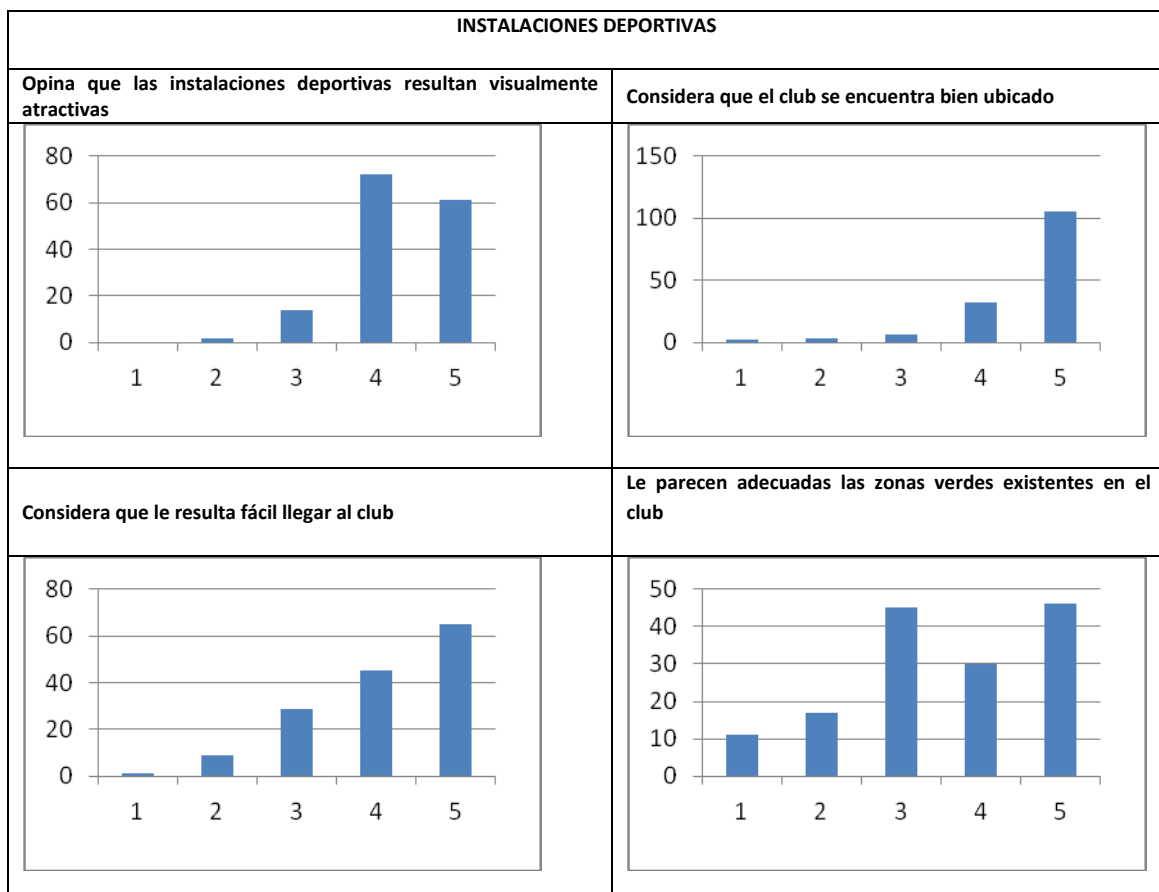


Tabla 36

GRÁFICOS DE LA MEDIA POR CUESTIÓN



<p>Le resulta sencillo aparcar cuando va al club</p>	<p>Considera adecuado el número de plazas de aparcamiento para personas con movilidad reducida</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>52</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	2	2	12	3	28	4	52	5	52	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>88</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	88	2	22	3	25	4	8	5	2
Rating	Count																								
1	2																								
2	12																								
3	28																								
4	52																								
5	52																								
Rating	Count																								
1	88																								
2	22																								
3	25																								
4	8																								
5	2																								
<p>Las instalaciones están adaptadas para personas con movilidad reducida (rampas, ascensores...)</p>	<p>Considera adecuado el panel de información (mapa de situación, indicaciones, horarios, normas...) en la entrada de la instalación deportiva</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	55	2	40	3	35	4	10	5	5	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>65</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	18	2	15	3	25	4	25	5	65
Rating	Count																								
1	55																								
2	40																								
3	35																								
4	10																								
5	5																								
Rating	Count																								
1	18																								
2	15																								
3	25																								
4	25																								
5	65																								
<p>Considera que las normas existentes son adecuadas para el mantenimiento de las instalaciones deportivas</p>	<p>Opina que el espacio del área de recepción es adecuado</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	15	2	20	3	25	4	50	5	25	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Count</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>45</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Count	1	5	2	10	3	30	4	55	5	45
Rating	Count																								
1	15																								
2	20																								
3	25																								
4	50																								
5	25																								
Rating	Count																								
1	5																								
2	10																								
3	30																								
4	55																								
5	45																								

<p>Considera que el área de recepción tiene una buena apariencia</p>	<p>Piensa que el control de usuarios en recepción es sencillo</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>45</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	10	2	10	3	32	4	52	5	45	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>35</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	5	2	10	3	50	4	48	5	35
Rating	Percentage																								
1	10																								
2	10																								
3	32																								
4	52																								
5	45																								
Rating	Percentage																								
1	5																								
2	10																								
3	50																								
4	48																								
5	35																								
<p>Considera adecuados los medios para transmitir sus sugerencias</p>	<p>En el caso de existir un problema, usted sabe a quién dirigirse</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>31</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	32	2	30	3	32	4	31	5	25	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>65</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	15	2	12	3	22	4	32	5	65
Rating	Percentage																								
1	32																								
2	30																								
3	32																								
4	31																								
5	25																								
Rating	Percentage																								
1	15																								
2	12																								
3	22																								
4	32																								
5	65																								
<p>Percibe una disposición a ayudarle cuando tiene algún problema</p>	<p>Considera que el trato que recibe es amable</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	5	2	10	3	25	4	35	5	75	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>88</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	2	2	5	3	20	4	38	5	88
Rating	Percentage																								
1	5																								
2	10																								
3	25																								
4	35																								
5	75																								
Rating	Percentage																								
1	2																								
2	5																								
3	20																								
4	38																								
5	88																								

Opina que el responsable del club es accesible																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	20	2	15	3	35	4	40	5	40													
Rating	Number of Responses																								
1	20																								
2	15																								
3	35																								
4	40																								
5	40																								
ATENCIÓN AL USUARIO																									
La sala de espera le parece confortable	Considera que la limpieza de la sala de espera es adecuada																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	5	2	10	3	30	4	55	5	55	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	0	2	5	3	20	4	55	5	75
Rating	Number of Responses																								
1	5																								
2	10																								
3	30																								
4	55																								
5	55																								
Rating	Number of Responses																								
1	0																								
2	5																								
3	20																								
4	55																								
5	75																								
Considera adecuado el número de máquinas expendedoras (bebidas, comidas...) disponibles en la sala de espera	Opina que el servicio de cafetería existente es el adecuado																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>105</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	5	2	5	3	5	4	40	5	105	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>85</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	10	2	5	3	20	4	35	5	85
Rating	Number of Responses																								
1	5																								
2	5																								
3	5																								
4	40																								
5	105																								
Rating	Number of Responses																								
1	10																								
2	5																								
3	20																								
4	35																								
5	85																								

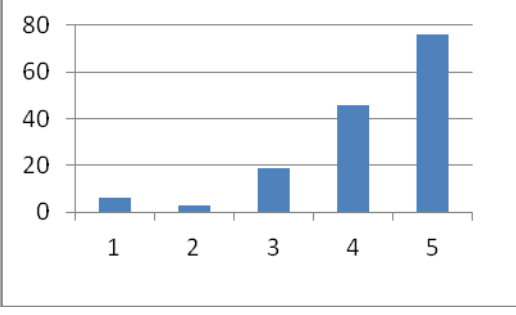
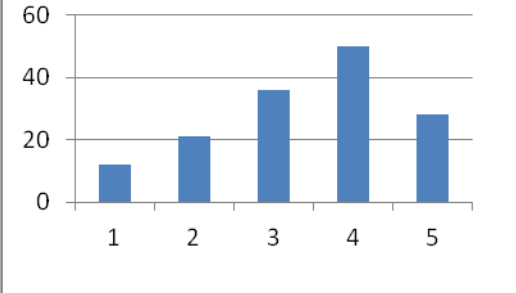
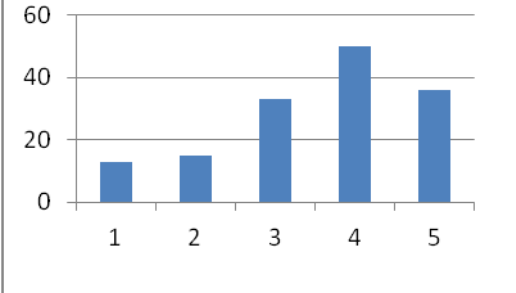
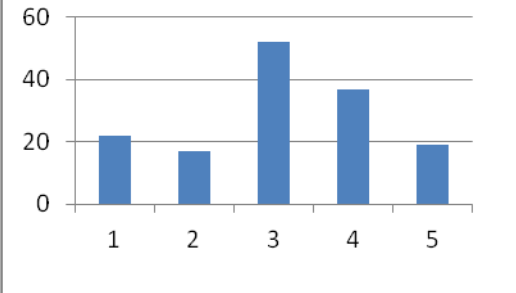
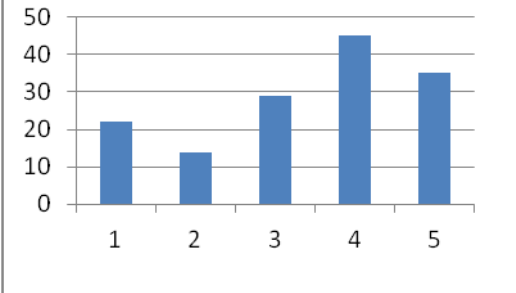
<p>Opina que la cafetería tiene variedad de productos</p>	<p>Considera adecuada la ausencia de una ludoteca para dejar a los niños para que padres, madres u otros familiares puedan realizar la actividad deportiva con tranquilidad</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>83</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	5	2	2	3	20	4	40	5	83	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>23</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	50	2	25	3	32	4	22	5	23
Rating	Percentage																								
1	5																								
2	2																								
3	20																								
4	40																								
5	83																								
Rating	Percentage																								
1	50																								
2	25																								
3	32																								
4	22																								
5	23																								
<p>Piensa que es adecuada la ausencia de un servicio médico</p>	<p>Considera que es adecuada la ausencia de un fisioterapeuta deportivo</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>38</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	20	2	27	3	42	4	22	5	38	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>17</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>28</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	48	2	27	3	30	4	17	5	28
Rating	Percentage																								
1	20																								
2	27																								
3	42																								
4	22																								
5	38																								
Rating	Percentage																								
1	48																								
2	27																								
3	30																								
4	17																								
5	28																								
<p>Opina que es adecuada la ausencia de un psicólogo deportivo</p>																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>23</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>62</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	12	2	20	3	23	4	28	5	62													
Rating	Percentage																								
1	12																								
2	20																								
3	23																								
4	28																								
5	62																								

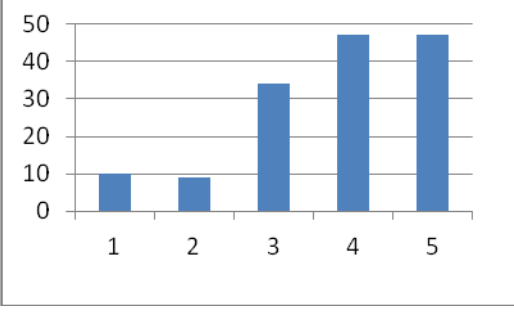
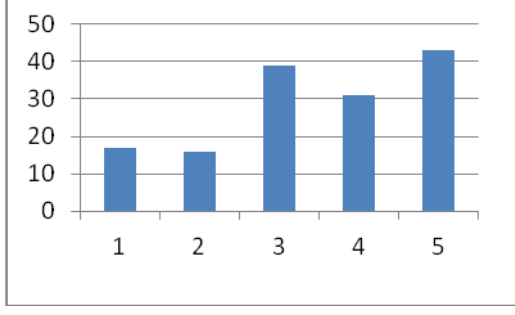
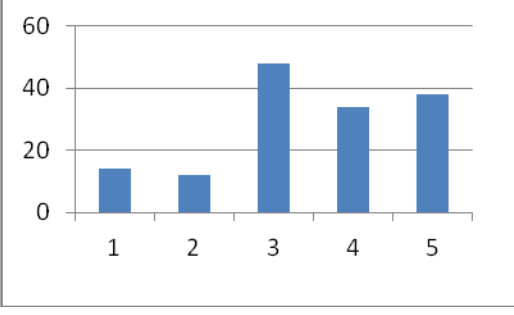
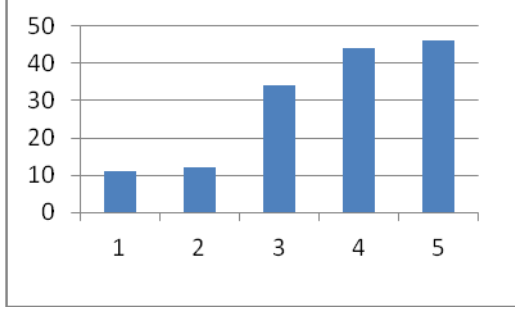
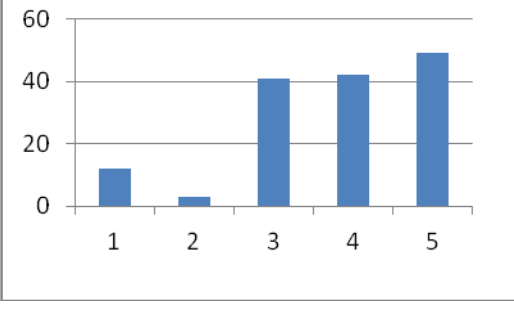
ESPACIOS DEPORTIVOS																									
<p>Considera que las dimensiones del espacio deportivo donde se realiza la actividad es adecuado</p>	<p>En espacios deportivos cubiertos, la existencia de medios de separación (cortinas, mallas...) permite realizar varias actividades simultáneas</p>																								
<table border="1"> <caption>Considera que las dimensiones del espacio deportivo donde se realiza la actividad es adecuado</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	2	2	5	3	28	4	55	5	60	<table border="1"> <caption>En espacios deportivos cubiertos, la existencia de medios de separación (cortinas, mallas...) permite realizar varias actividades simultáneas</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>32</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	20	2	15	3	50	4	30	5	32
Rating	Percentage																								
1	2																								
2	5																								
3	28																								
4	55																								
5	60																								
Rating	Percentage																								
1	20																								
2	15																								
3	50																								
4	30																								
5	32																								
<p>En espacios deportivos cubiertos, considera que la acústica es adecuada</p>	<p>En espacios deportivos cubiertos, opina que la temperatura ambiente es adecuada</p>																								
<table border="1"> <caption>En espacios deportivos cubiertos, considera que la acústica es adecuada</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>38</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	15	2	18	3	32	4	50	5	38	<table border="1"> <caption>En espacios deportivos cubiertos, opina que la temperatura ambiente es adecuada</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	2	2	8	3	25	4	60	5	55
Rating	Percentage																								
1	15																								
2	18																								
3	32																								
4	50																								
5	38																								
Rating	Percentage																								
1	2																								
2	8																								
3	25																								
4	60																								
5	55																								
<p>En espacios deportivos cubiertos, considera que la ventilación es correcta</p>	<p>En espacios deportivos cubiertos, piensa que la iluminación es correcta</p>																								
<table border="1"> <caption>En espacios deportivos cubiertos, considera que la ventilación es correcta</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>58</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	18	2	5	3	30	4	58	5	40	<table border="1"> <caption>En espacios deportivos cubiertos, piensa que la iluminación es correcta</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	5	2	2	3	20	4	60	5	60
Rating	Percentage																								
1	18																								
2	5																								
3	30																								
4	58																								
5	40																								
Rating	Percentage																								
1	5																								
2	2																								
3	20																								
4	60																								
5	60																								

<p>En espacios deportivos al aire libre, considera que la iluminación nocturna es correcta</p>	<p>Opina que la limpieza de los espacios deportivos es buena</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>48</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	8	2	12	3	25	4	55	5	48	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>72</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	2	2	2	3	5	4	65	5	72
Rating	Percentage																								
1	8																								
2	12																								
3	25																								
4	55																								
5	48																								
Rating	Percentage																								
1	2																								
2	2																								
3	5																								
4	65																								
5	72																								
<p>Considera que el espacio deportivo le ofrece seguridad (ausencia de bordillos, hierros...)</p>	<p>El equipamiento del espacio deportivo es el apropiado para realizar la actividad (red, porterías, pavimento...)</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>38</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	2	2	8	3	32	4	65	5	38	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	0	2	5	3	28	4	55	5	55
Rating	Percentage																								
1	2																								
2	8																								
3	32																								
4	65																								
5	38																								
Rating	Percentage																								
1	0																								
2	5																								
3	28																								
4	55																								
5	55																								
<p>El material está en buenas condiciones (balones, colchonetas, esterillas...)</p>	<p>Piensa que existe suficiente material para el desarrollo de la actividad</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>62</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	0	2	3	3	22	4	62	5	55	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>45</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	3	2	10	3	32	4	55	5	45
Rating	Percentage																								
1	0																								
2	3																								
3	22																								
4	62																								
5	55																								
Rating	Percentage																								
1	3																								
2	10																								
3	32																								
4	55																								
5	45																								

VESTUARIOS																									
Considera que las dimensiones del vestuario son adecuadas para su comodidad	Opina que la disposición de bancos es suficiente para su comodidad																								
<table border="1"> <caption>Data for: Considera que las dimensiones del vestuario son adecuadas para su comodidad</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>10</td></tr> <tr><td>2</td><td>12</td></tr> <tr><td>3</td><td>25</td></tr> <tr><td>4</td><td>50</td></tr> <tr><td>5</td><td>55</td></tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	10	2	12	3	25	4	50	5	55	<table border="1"> <caption>Data for: Opina que la disposición de bancos es suficiente para su comodidad</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>10</td></tr> <tr><td>2</td><td>18</td></tr> <tr><td>3</td><td>25</td></tr> <tr><td>4</td><td>52</td></tr> <tr><td>5</td><td>50</td></tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	10	2	18	3	25	4	52	5	50
Rating	Percentage																								
1	10																								
2	12																								
3	25																								
4	50																								
5	55																								
Rating	Percentage																								
1	10																								
2	18																								
3	25																								
4	52																								
5	50																								
Considera que las taquillas son seguras	Los inodoros están situados fuera de la zona de duchas																								
<table border="1"> <caption>Data for: Considera que las taquillas son seguras</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>6</td></tr> <tr><td>2</td><td>18</td></tr> <tr><td>3</td><td>35</td></tr> <tr><td>4</td><td>45</td></tr> <tr><td>5</td><td>42</td></tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	6	2	18	3	35	4	45	5	42	<table border="1"> <caption>Data for: Los inodoros están situados fuera de la zona de duchas</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>10</td></tr> <tr><td>2</td><td>5</td></tr> <tr><td>3</td><td>18</td></tr> <tr><td>4</td><td>32</td></tr> <tr><td>5</td><td>85</td></tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	10	2	5	3	18	4	32	5	85
Rating	Percentage																								
1	6																								
2	18																								
3	35																								
4	45																								
5	42																								
Rating	Percentage																								
1	10																								
2	5																								
3	18																								
4	32																								
5	85																								
Considera que la ventilación de los inodoros es adecuada	El suelo de los vestuarios es antideslizante																								
<table border="1"> <caption>Data for: Considera que la ventilación de los inodoros es adecuada</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>18</td></tr> <tr><td>2</td><td>15</td></tr> <tr><td>3</td><td>30</td></tr> <tr><td>4</td><td>42</td></tr> <tr><td>5</td><td>48</td></tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	18	2	15	3	30	4	42	5	48	<table border="1"> <caption>Data for: El suelo de los vestuarios es antideslizante</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>18</td></tr> <tr><td>2</td><td>12</td></tr> <tr><td>3</td><td>38</td></tr> <tr><td>4</td><td>48</td></tr> <tr><td>5</td><td>35</td></tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	18	2	12	3	38	4	48	5	35
Rating	Percentage																								
1	18																								
2	15																								
3	30																								
4	42																								
5	48																								
Rating	Percentage																								
1	18																								
2	12																								
3	38																								
4	48																								
5	35																								

<p>Opina que el tamaño de la zona de duchas es apropiado</p>	<p>Considera adecuada la cabina de ducha para personas con movilidad reducida</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	8	2	12	3	18	4	45	5	70	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>38</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>26</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	35	2	28	3	38	4	25	5	26
Rating	Number of Responses																								
1	8																								
2	12																								
3	18																								
4	45																								
5	70																								
Rating	Number of Responses																								
1	35																								
2	28																								
3	38																								
4	25																								
5	26																								
<p>Considera que la temperatura del agua de las duchas es agradable</p>	<p>La ventilación de los vestuarios es adecuada</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>115</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	0	2	0	3	5	4	30	5	115	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>52</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	12	2	15	3	25	4	48	5	52
Rating	Number of Responses																								
1	0																								
2	0																								
3	5																								
4	30																								
5	115																								
Rating	Number of Responses																								
1	12																								
2	15																								
3	25																								
4	48																								
5	52																								
<p>La iluminación de los vestuarios le parece correcta</p>	<p>La temperatura de los vestuarios resulta confortable</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>65</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	5	2	5	3	22	4	55	5	65	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>52</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	8	2	10	3	32	4	50	5	52
Rating	Number of Responses																								
1	5																								
2	5																								
3	22																								
4	55																								
5	65																								
Rating	Number of Responses																								
1	8																								
2	10																								
3	32																								
4	50																								
5	52																								

<p>Considera que la limpieza de los vestuarios es correcta</p>																									
 <table border="1"> <caption>Data for Locker Cleanliness Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>75</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	5	2	2	3	18	4	45	5	75													
Rating	Percentage																								
1	5																								
2	2																								
3	18																								
4	45																								
5	75																								
<p>PROGRAMA DE ACTIVIDADES</p>																									
<p>Considera que la oferta del programa de actividades es amplia</p>	<p>Piensa que ha sido fácil obtener información sobre el programa de actividades</p>																								
 <table border="1"> <caption>Data for Activity Offer Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>28</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	12	2	20	3	35	4	50	5	28	 <table border="1"> <caption>Data for Information Ease Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>35</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	12	2	15	3	32	4	50	5	35
Rating	Percentage																								
1	12																								
2	20																								
3	35																								
4	50																								
5	28																								
Rating	Percentage																								
1	12																								
2	15																								
3	32																								
4	50																								
5	35																								
<p>Considera que las actividades se modifican con frecuencia durante la temporada</p>	<p>Además del programa de actividades, existen actividades puntuales (torneos, campeonatos, talleres...) durante la temporada</p>																								
 <table border="1"> <caption>Data for Activity Modification Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>18</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	22	2	18	3	52	4	35	5	18	 <table border="1"> <caption>Data for Occasional Activities Chart</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>22</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>28</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>35</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	22	2	13	3	28	4	45	5	35
Rating	Percentage																								
1	22																								
2	18																								
3	52																								
4	35																								
5	18																								
Rating	Percentage																								
1	22																								
2	13																								
3	28																								
4	45																								
5	35																								

<p>Piensa que la actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas</p>	<p>Opina que el precio de la actividad es adecuado al servicio que recibe</p>																								
 <table border="1"> <caption>Data for: Piensa que la actividad en la que participa se ajusta a sus expectativas</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>48</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>48</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	10	2	10	3	35	4	48	5	48	 <table border="1"> <caption>Data for: Opina que el precio de la actividad es adecuado al servicio que recibe</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>45</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	18	2	18	3	40	4	32	5	45
Rating	Number of Responses																								
1	10																								
2	10																								
3	35																								
4	48																								
5	48																								
Rating	Number of Responses																								
1	18																								
2	18																								
3	40																								
4	32																								
5	45																								
<p>Cree que la distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada</p>	<p>Piensa que el horario de la actividad es apropiado</p>																								
 <table border="1"> <caption>Data for: Cree que la distribución semanal (frecuencia) de las actividades es adecuada</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	15	2	12	3	50	4	35	5	40	 <table border="1"> <caption>Data for: Piensa que el horario de la actividad es apropiado</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>35</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>48</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	12	2	12	3	35	4	45	5	48
Rating	Number of Responses																								
1	15																								
2	12																								
3	50																								
4	35																								
5	40																								
Rating	Number of Responses																								
1	12																								
2	12																								
3	35																								
4	45																								
5	48																								
<p>Considera que la duración de la actividad es adecuada</p>																									
 <table border="1"> <caption>Data for: Considera que la duración de la actividad es adecuada</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Number of Responses</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>42</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>52</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Number of Responses	1	12	2	3	3	42	4	42	5	52													
Rating	Number of Responses																								
1	12																								
2	3																								
3	42																								
4	42																								
5	52																								

PROFESOR-MONITOR																									
Opina que el profesor es puntual	Considera que el profesor utiliza la vestimenta adecuada																								
<table border="1"> <caption>Data for 'Opina que el profesor es puntual'</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	15	2	0	3	20	4	45	5	60	<table border="1"> <caption>Data for 'Considera que el profesor utiliza la vestimenta adecuada'</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>65</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	10	2	2	3	15	4	50	5	65
Rating	Percentage																								
1	15																								
2	0																								
3	20																								
4	45																								
5	60																								
Rating	Percentage																								
1	10																								
2	2																								
3	15																								
4	50																								
5	65																								
Piensa que la higiene del profesor es adecuada	Percibe que existe buena comunicación entre los usuarios y el profesor																								
<table border="1"> <caption>Data for 'Piensa que la higiene del profesor es adecuada'</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>85</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	5	2	0	3	15	4	40	5	85	<table border="1"> <caption>Data for 'Percibe que existe buena comunicación entre los usuarios y el profesor'</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>65</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	15	2	5	3	20	4	45	5	65
Rating	Percentage																								
1	5																								
2	0																								
3	15																								
4	40																								
5	85																								
Rating	Percentage																								
1	15																								
2	5																								
3	20																								
4	45																								
5	65																								
Considera que el trato con el profesor resulta agradable	Piensa que el profesor tiene las clases bien organizadas																								
<table border="1"> <caption>Data for 'Considera que el trato con el profesor resulta agradable'</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>60</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	10	2	2	3	25	4	45	5	60	<table border="1"> <caption>Data for 'Piensa que el profesor tiene las clases bien organizadas'</caption> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	15	2	2	3	25	4	50	5	55
Rating	Percentage																								
1	10																								
2	2																								
3	25																								
4	45																								
5	60																								
Rating	Percentage																								
1	15																								
2	2																								
3	25																								
4	50																								
5	55																								

<p>Considera que el profesor se preocupa por adaptar la actividad al nivel de los usuarios</p>	<p>Considera que el profesor distribuye adecuadamente el tiempo del que dispone</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	18	2	5	3	25	4	40	5	55	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>48</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	15	2	1	3	30	4	45	5	48
Rating	Percentage																								
1	18																								
2	5																								
3	25																								
4	40																								
5	55																								
Rating	Percentage																								
1	15																								
2	1																								
3	30																								
4	45																								
5	48																								
<p>Piensa que el profesor utiliza correctamente el material del que dispone</p>	<p>Piensa que la implicación del profesor es adecuada</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	15	2	0	3	20	4	50	5	55	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>25</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>55</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	15	2	5	3	25	4	40	5	55
Rating	Percentage																								
1	15																								
2	0																								
3	20																								
4	50																								
5	55																								
Rating	Percentage																								
1	15																								
2	5																								
3	25																								
4	40																								
5	55																								
<p>Percibe que el profesor está capacitado (conocimientos) para desempeñar la actividad</p>	<p>Considera que el profesor tiene en cuenta la opinión de los usuarios durante la actividad</p>																								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>58</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	10	2	10	3	18	4	50	5	58	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rating</th> <th>Percentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>12</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>45</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>	Rating	Percentage	1	15	2	12	3	32	4	45	5	40
Rating	Percentage																								
1	10																								
2	10																								
3	18																								
4	50																								
5	58																								
Rating	Percentage																								
1	15																								
2	12																								
3	32																								
4	45																								
5	40																								

Tabla 37