

Universidad de Oviedo

**Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo**

TRABAJO FIN DE MÁSTER

*ACTIVITIES&EVENTS*: GESTIÓN DESDE UN ENFOQUE  
INTEGRADO

Autora: Laura Villamil Gutiérrez

Tutora: María Mitre Aranda

(Junio, 2016)

# AUTORIZACIÓN

Dña. María Mitre Aranda, tutora del Trabajo Fin de Máster realizado por Dña. Laura Villamil Gutiérrez, en el Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo de la Universidad de Oviedo, **AUTORIZA** la presentación y defensa del presente Trabajo Fin de Máster.

Gijón, 01, Junio de 2016.

Firma de la tutora



---

# DECLARACIÓN

Dña. Laura Villamil Gutiérrez **DECLARA** que es la autora del presente Trabajo presentado para optar al título de Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo por la Universidad de Oviedo, que es un Trabajo original realizado para este fin y que se han detallado todas las fuentes bibliográficas relevantes utilizadas durante su elaboración.

Gijón, 01, Junio de 2016.

Firma del estudiante



## **Activities&Events: Gestión desde un enfoque integrado**

## **Activities&Events: Management from an integrated approach**

### **Resumen:**

El presente Trabajo Fin de Máster plantea como objetivo principal de investigación demostrar la importancia de los sistemas de gestión de calidad, tanto de implantación individual como integrada, en el contexto estudiado. Para comenzar, se realizará una fundamentación teórica que permita situar y centrar el objeto de estudio. Posteriormente se realizará la contextualización de la empresa sobre la que se va a actuar, es decir, sobre la que se va a aplicar la fundamentación teórica. A continuación se describirán los distintos pasos llevados a cabo para la implantación del sistema de gestión, explicando y justificando las metodologías elegidas. Para terminar, se presentarán los resultados más relevantes que se obtienen de esta investigación y las conclusiones que se extraen de la misma, así como también las recomendaciones y planes de mejora oportunos que podrían establecerse.

Palabras clave: sistema de gestión de calidad, sistema de gestión integrada

### **Abstract:**

This Thesis proposes a main investigation objective. The research aims to demonstrate the importance of quality management systems, both individually and integrated implementation in the context studied. Firstly, a theoretical framework will be performed which allows to set and centre the main reason of the aim of the study. Then, this thesis shown a contextualization of the firm on which the management system will be established, i.e., on which will apply the formerly detailed theoretical foundation. Later, will be explained the different steps which have been carried out for the implementation of the management system, detailing and justifying the chosen methodologies. Finally, the most important results achieved by this educational research and the main conclusions drawn from it will be shown, as well as the recommendations and appropriate improvement plans that could be set up.

Keywords: quality management system, integrated management system

# ÍNDICE

Introducción .....	1
Capítulo 1. Sistemas de Gestión .....	3
1.1. Modelos de gestión .....	3
1.2. Sistemas normalizados.....	10
1.2.1. Calidad .....	15
1.2.2. Medioambiente .....	26
1.3. Sistemas integrados .....	36
Capítulo 2. Contextualización de la Empresa .....	37
2.1. Datos básicos .....	37
2.2. Actividades de la organización .....	40
Capítulo 3. Creación del Modelo de Gestión para la Empresa .....	43
Conclusiones .....	74
Bibliografía .....	75
Anexos.....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I .....	6
Figura II .....	9
Figura III .....	11
Figura IV .....	24
Figura V .....	25
Figura VI .....	26
Figura VII .....	32
Figura VIII .....	33
Figura IX .....	33
Figura X .....	42
Figura XI .....	55
Figura XII .....	62
Figura XIII .....	64
Figura XIV .....	64
Figura XV .....	64
Figura XVI .....	82
Figura XVII .....	83
Figura XVIII .....	83
Figura XIX .....	84
Figura XX .....	85
Figura XXI .....	86

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I .....	49
Tabla II .....	50
Tabla III .....	51
Tabla IV .....	51
Tabla V .....	54
Tabla VI .....	54
Tabla VII .....	55
Tabla VIII .....	58
Tabla IX .....	60
Tabla X .....	61
Tabla XI .....	68
Tabla XII .....	69

## Introducción

Los sistemas de gestión en el mundo del turismo son realmente importantes dada la importancia del sector turístico para la economía en los países. Asimismo, los cuantiosos cambios que han sucedido sobre todo en el ámbito empresarial, han hecho que las empresas tengan que buscar soluciones a hechos como, por ejemplo, la liberalización de los mercados, la cambiante demanda de los clientes (entendido como receptor de producto, ya bien sea terminado o semielaborado), los avances tecnológicos o la globalización, y sobre todo mejorar la competitividad y el funcionamiento de varios sectores comerciales. Debido a esto la implantación en las empresas de un sistema de gestión es una de las alternativas que más ayudan a dichas mejoras, sobre todo los sistemas de gestión relacionados con la calidad, de ahí que se hayan convertido en un principio imprescindible y realmente importante.

No obstante, y teniendo en cuenta que en el ámbito de la didáctica del turismo, los sistemas normalizados suelen ser una asignatura y materia relacionada, se ha de puntualizar que dependiendo del sistema de gestión<sup>1</sup>, y de si es integrado o no, el grado de dificultad puede ir en aumento. Por ello y en el caso del ámbito profesional de los sistemas de gestión el presente estudio se configura teniendo la siguiente hipótesis de partida: las empresas de azafatas, además del conocimiento de los requisitos básicos que deben reunir las azafatas, así como las necesidades propias de una empresa de este tipo, o de tener una idea clara sobre el servicio que se va a prestar finalmente, han de tener un sistema de gestión, adecuado, generalmente un sistema de gestión de calidad, que posee, relación directa con el producto final prestado. Ha de conocer, igualmente, los factores que determinan los sistemas de gestión, desde el punto de vista teórico, tanto individual (sistema de gestión de calidad, sistema de gestión de innovación...) como de forma conjunta (sistemas de gestión integrados).

Son objetivos del presente trabajo: con carácter general, presentar el concepto de sistema de gestión desde una perspectiva teórica y teniendo en cuenta las variedades y tipos de sistemas de gestión, dado que es la especialización sobre la que versará la empresa; establecer los principales datos de la empresa; crear a partir del análisis de la empresa, el sistema de gestión más adecuado para dicha empresa de azafatas; establecer las conclusiones obtenidas tras la contextualización de dicha empresa.

---

<sup>1</sup> “Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos” (AENOR, 2015a).

Para ello se seguirá la siguiente metodología: en una primera parte del trabajo, de carácter teórico y descriptivo, se realizará un breve recorrido por los conceptos relacionados con los sistemas de gestión. Para ello se tendrá en cuenta las distintas tipologías, a partir de las cuales se desarrolla la extensa variedad existente en nuestros días. Finaliza esta primera parte con algunas consideraciones sobre la integración de diferentes sistemas de gestión, creándose los conocidos sistemas de gestión integrados.

En segundo lugar, y centrándonos ya en el tema objeto de este trabajo, procederemos a establecer algunas consideraciones sobre el sistema que se va a elegir finalmente para establecer en la empresa.

Una tercera parte, de marcado carácter práctico, nos lleva a la contextualización de la empresa de azafatas. Para ello estableceremos los diferentes datos necesarios para la identificación de la misma.

Finalmente ofreceremos la propuesta de sistema de gestión elaborado para dicha empresa, así como las oportunas conclusiones.

## Capítulo 1. Sistemas de Gestión

### 1.1. Modelos de gestión

El término ‘modelo’, que proviene de la palabra italiana *modello*, es un término con diferentes usos y por tanto con diversos significados. En este trabajo utilizaremos la palabra modelo como sinónimo de arquetipo, que gracias a sus características puede ser imitado o reproducido, es decir, utilizaremos esta palabra como esquema teórico de un sistema<sup>2</sup>, que según la Real Academia de la Lengua Española (en adelante RAE) (2015) es “conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí” (RAE, 2015).

Por otro lado, el término ‘gestión’ proviene de la palabra latina *Gesio* que significa gestionar o administrar. Esta palabra engloba al conjunto de actividades<sup>3</sup> que llevan al logro de un negocio y por tanto de una empresa o de una organización, que implica además acciones como las siguientes: gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. Según la Asociación Española de Normalización y Certificación (de ahora en adelante AENOR), (2015) la palabra gestión hace referencia a “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización” (AENOR, 2015). Por otro lado, la RAE (2015) da la siguiente definición para este mismo concepto: “ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo” (RAE, 2015).

Un sistema de gestión es el conglomerado de diferentes reglas y fundamentos, enlazados entre sí siguiendo un orden lógico, para ayudar a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Además posibilita instaurar una política<sup>4</sup>, así como unos objetivos, y la oportunidad de conseguirlos.

En definitiva, un modelo de gestión es un esquema de referencia para la administración de una entidad que puede utilizarse tanto de forma pública como privada, ya que ambos casos lo que se pretende es alcanzar sus objetivos. No obstante cabe decir que las organizaciones<sup>5</sup> públicas y privadas tienen diferentes modelos de gestión pues las públicas se centran más en el bienestar de la población mientras que las privadas se centran más en la obtención de beneficios económicos.

---

<sup>2</sup> “Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan” (AENOR, 2015a).

<sup>3</sup> “Menor objeto de trabajo identificado en un proyecto” (AENOR, 2015a).

<sup>4</sup> “Intenciones y dirección de una organización como las expresa formalmente la alta dirección” (AENOR, 2015a).

<sup>5</sup> “Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos” (AENOR, 2015a).

Asimismo cabe destacar que los modelos de gestión surgen no solo para resolver los problemas organizativos sino también por la necesidad que surge para gestionarlos. Es decir no aparecen solamente para solucionar problemas, y por tanto resolverlos, si no que se pretende con ellos ir más allá y conseguir que no se repitan. Para gestionar los problemas hay que mitigar sus efectos, para lo que hay que identificar las causas; implantar medidas preventivas para a continuación poder establecer objetivos, controlar los resultados y buscar la mejora continua, “actividad recurrente para mejorar el desempeño (resultado medible)” (AENOR, 2015a) (Círculo de Deming).

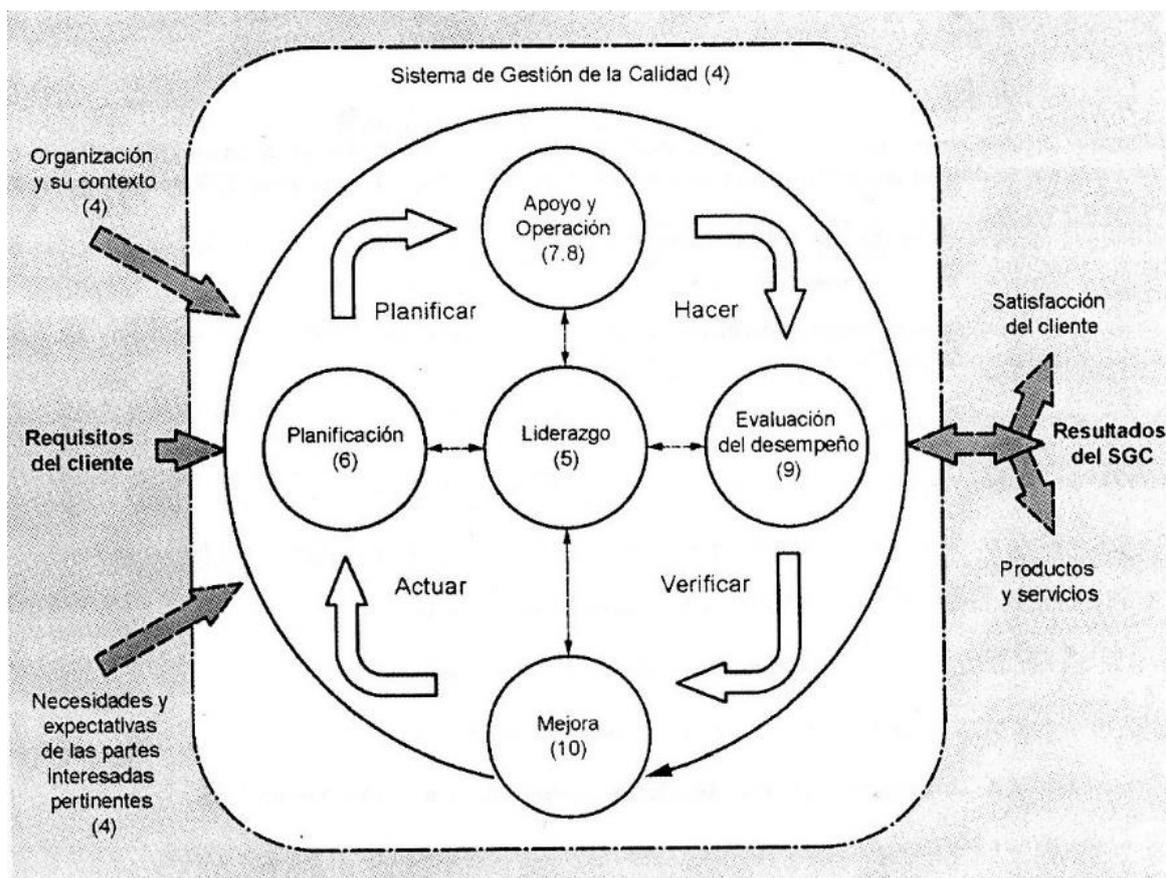
El círculo de Deming (apellido del norteamericano primer experto en calidad que modificó el modelo desarrollado por Shewhart) es el círculo en el que se basan todos los sistemas de gestión, independientemente del tema en el que se centren, y consiste en *Plan-Do-Check-Act* (ciclo PDCA = PHVA: Planear [conocer los objetivos del sistema, así como los procesos, los recursos indispensables para obtener los resultados en función de los requisitos del cliente y de las políticas de la empresa, y reconocer los riesgos y oportunidades]-Hacer [llevar a cabo lo anteriormente planificado]-Verificar [tener un seguimiento y en las ocasiones en las que sea posible llevar a cabo la medición de los productos, y procesos, así como los servicios producto de las políticas, objetivos, requisitos y actividades, e informar los resultados]-Actuar [actuar siempre con la idea de mejorar el desempeño]), es decir, es un círculo de mejora continua, de ahí que sea una de las bases principales de dichos sistemas de gestión.

Deming afirma que lograr la calidad hace que los costes disminuyan debido a una menor repetición de procesos, que se reduzcan los errores, que se reduzcan las demoras y los obstáculos y que mejore la utilización de las máquinas, el tiempo y los materiales.

Los principios de la estrategia de Deming son (Ministerio de Fomento, 2012):

- Creer en el propósito de mejora del producto y servicio, con un plan para ser competitivo y permanecer en el campo de los negocios.
- Adoptar una nueva filosofía: eliminar los niveles comúnmente aceptados de demoras, errores, productos defectuosos.
- Suspender la dependencia de la inspección masiva: se requiere evidencia estadística de que el producto se hace con calidad. Hay que mejorar y controlar los procesos.
- Eliminar la práctica de hacer negocio sobre la base del precio de venta. En vez de esto, mejorar la calidad por medio del precio, es decir minimice el coste total.

- Buscar áreas de oportunidad de manera constante para que se puedan mejorar los sistemas de trabajo de manera permanente. Debe producirse una mejora continua no sólo en los productos, sino también en los sistemas de producción y servicio.
- Instituir métodos modernos de entrenamiento en el trabajo. Hay que capacitar permanentemente a trabajadores y supervisores en sus propios procesos, de manera que ese aprendizaje ayude a mejorarlos tanto incremental como radicalmente.
- Instituir el liderazgo. La tarea del supervisor no consiste en decir a la gente lo que tiene que hacer ni castigar, sino dirigir a los trabajadores, con el objeto de mejorar la calidad para, así, mejorar la productividad.
- Eliminar el temor, de modo que todos puedan trabajar efectivamente para una empresa. Los trabajadores deben sentirse seguros.
- Romper barreras entre los departamentos. Debe existir comunicación entre todos los integrantes de la empresa, ya que todos tienen un objetivo común.
- Eliminar eslóganes y metas enfocadas a incrementar la productividad sin proveer métodos, ni analizar verdaderamente las necesidades y procesos.
- Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas ya que si la principal meta es la cantidad, la calidad se va a ver afectada.
- Eliminar las barreras que se encuentran entre el trabajador y el derecho a sentirse orgulloso de su trabajo.
- Instituir un vigoroso programa de educación y entrenamiento que permita desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para tener personal más calificado en beneficio de la empresa.
- Crear una estructura en la alta dirección que impulse diariamente los 13 puntos anteriores.

**Figura I. Representación Ciclo PDCA**

Fuente: AENOR (2015b)

Íntimamente relacionado al círculo de Deming, está el pensamiento basando en riesgos, en el que los sistemas de gestión de calidad basan la planificación<sup>6</sup> (que consta de las siguientes fases: establecer el proyecto, identificar a los clientes, identificar los requisitos del cliente, desarrollar el producto, desarrollar el proceso y desarrollar los controles y actuar), y que es esencial para lograr un sistema eficaz. Cuando hablamos de riesgos, hacemos referencia, por ejemplo, a llevar a cabo acciones preventivas para eliminar las no conformidades potenciales, analizar cualquier no conformidad que ocurra y tomar acciones que sean apropiadas para los efectos de la no conformidad para prevenir su ocurrencia. Por tanto una empresa u organización debe planear acciones para acercarse a los riesgos y oportunidades (hay que tenerlas también en cuenta porque el riesgo, al ser el efecto de la

<sup>6</sup> Conjunto de actividades que posibilita detallar los procesos para llegar a cumplir unos objetivos (que queremos conseguir, como lo vamos a conseguir, que vamos a hacer para conseguirlo, que necesitaremos para ello).

incertidumbre, esta puede ser causada por efectos tanto positivos como negativos), lo que ayuda a que el sistema sea más eficaz, es decir, que logre los resultados previstos, mejore los resultados, que prevenga o reduzca los efectos negativos y aumente los efectos deseados.

No obstante, también hay otro modelo, el modelo Malcolm Baldrige, basado en 11 valores en torno a la calidad (López, 2001):

- Calidad basada en el cliente.
- Liderazgo.
- Mejora y aprendizaje organizativo.
- Participación y desarrollo del personal.
- Rapidez en la respuesta.
- Calidad en el diseño y en la prevención.
- Visión a largo plazo del futuro.
- Gestión basada en datos y hechos.
- Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- Responsabilidad social.
- Orientación a los resultados.

Con este sistema de gestión y gracias al impulso de grandes empresas surge el *benchmarking*, un técnica que busca las mejores prácticas tanto fuera (*benchmarking* externo, ya bien sea directo, que son los que mejoran en función de los competidores directos; o no competitivo, los que mejoran en función de competidores no directos) como dentro de la empresa (*benchmarking* interno) en relación a los métodos, procesos, productos o servicios, también orientado, como no, a la mejora continua y sobre todo a los clientes y a su satisfacción. Las fases de esta técnica son muy parecidas a las fases de implantación de un sistema de gestión basado en las normas ISO (explicados a continuación, de ahí que simplemente se enumeren y no se expliquen en detalle): planificación, recogida y análisis de la información, adaptación a la empresa e implantación de los resultados.

Esta no es la única técnica existente, puesto que la industria japonesa da origen también a la técnica de las 5S (nombre que nace de las iniciales de cinco palabras japonesas: Seiri [organización], Seiton [orden], Seiso [limpieza], Seiketso [control visual] y Shitsuke [disciplina y hábito], que a su vez son las fases de aplicación de la norma), una de las técnicas con los resultados más visibles e inmediatos, de ahí que sea una de las más conocidas y aplicadas sobre todo en el ámbito empresarial. El objetivo es, como en el resto de técnicas o sistemas, el de mejorar intentando no cambiar las características de la organización, así como

el orden y la limpieza del lugar de trabajo. Con la aplicación de esta técnica, lo que se pretende es conseguir un estado ideal en el que solo se haga uso de materiales y herramientas útiles y necesarias, eliminando por tanto las innecesarias y a su vez, las fuentes de suciedad y fallos. Esta técnica necesita un gran trabajo en equipo lo que hace que haya una mayor productividad y un mejor lugar de trabajo para todos.

Podemos decir por ello que un sistema de gestión es un conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr esos objetivos (política, visión<sup>7</sup>, misión<sup>8</sup>, estrategia<sup>9</sup>, sistema de gestión de las mediciones<sup>10</sup>), es decir, es un método de trabajo para gestionar, como ya se ha dicho anteriormente, un problema.

---

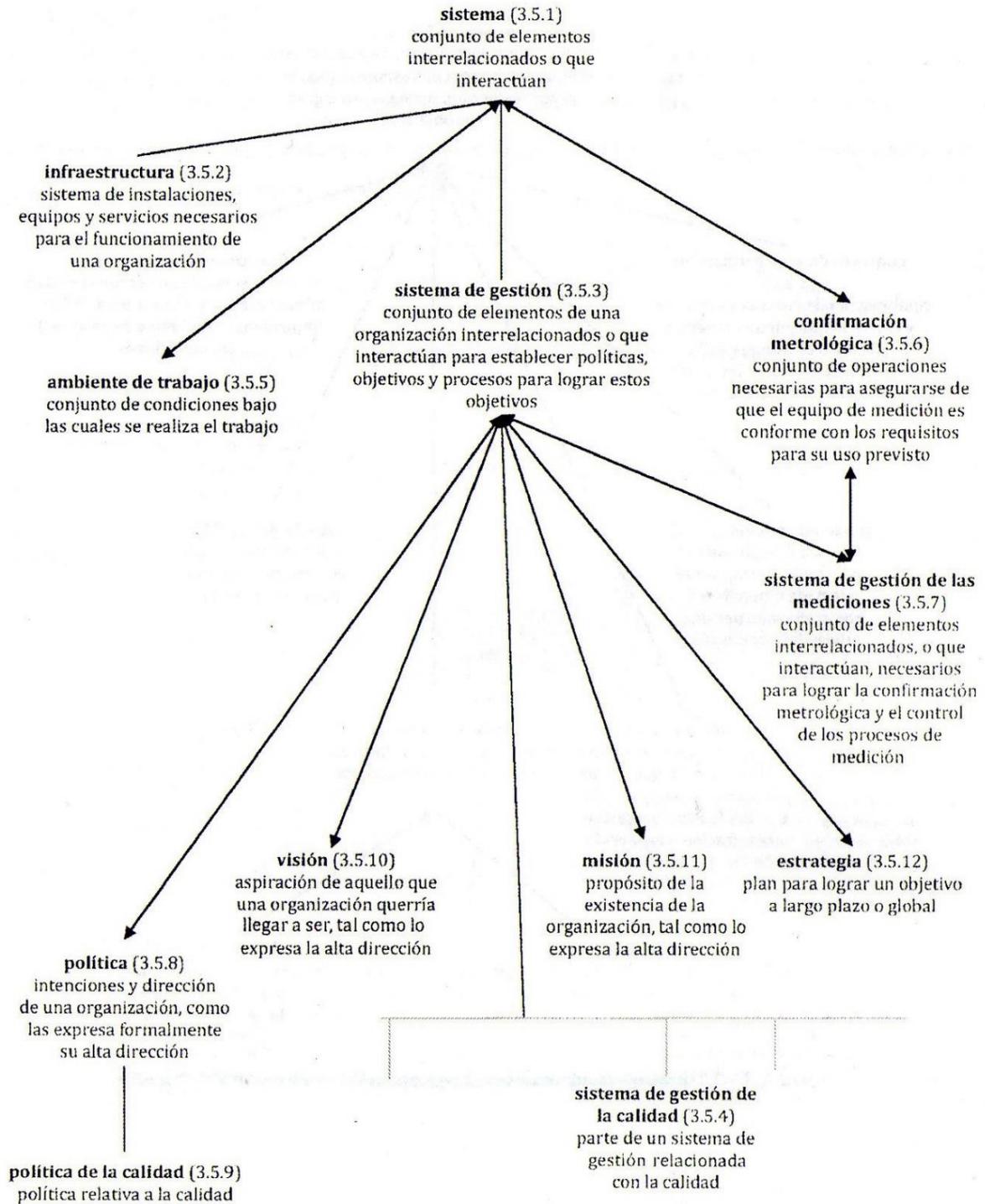
<sup>7</sup> “Aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección” (AENOR, 2015a).

<sup>8</sup> “Propósito de la exigencia de la organización tal y como lo expresa la alta dirección” (AENOR, 2015a).

<sup>9</sup> “Plan para lograr un objetivo a largo plazo o global” (AENOR, 2015a).

<sup>10</sup> “Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan, necesarios para lograr la confirmación metrológica y el control de los procesos de medición (conjunto de operaciones que permite determinar el valor de la magnitud) (AENOR, 2015a).

**Figura II.** Esquema de Conceptos Relativos al Término ‘Sistema’



Fuente: AENOR (2015a)

Un sistema de gestión esta generalmente compuesto por:

- Recursos: tanto humanos como materiales.
- Estructura organizativa: en lo que se refiere a responsabilidades de la empresa.
- Información documentada<sup>11</sup>.

Por otro lado, como bien vamos a poder ver a continuación, no hay un único sistema de gestión ante un determinado problema.

### *1.2. Sistemas normalizados*

Un sistema de gestión normalizado es un sistema cuyos requerimientos están fundados en normas de carácter sectorial, nacional o internacional. La implantación de un sistema normalizado dota a las organizaciones de un marco integrador de gestión de diferentes tareas empresariales y de mejora de procesos. Asimismo, cabe decir que para normalizarse<sup>12</sup> se puede hacer por diferentes organizaciones, asociaciones o comités, ya bien sean internacionales, europeos, nacionales, sectoriales o privados.

Las empresas vienen haciendo uso de los sistemas de gestión normalizados desde hace veinticinco años, gracias a las diversas ventajas que obtienen por la instauración de las mismas (gestión eficiente en la áreas de actividad, mejora la gestión integral de la empresa, mejora de la comunicación con los proveedores, mejora de la imagen corporativa frente al cliente, competidores..., aumento de la cuota de mercado, aumento de la fidelidad del cliente, reconocimiento externo, acceso a subvenciones, aseguramiento del cumplimiento de requisitos legales, o la posibilidad de obtener méritos en concursos públicos) y por la diferenciación, con respecto al resto de organizaciones, que aporta el seguimiento de unos estándares establecidos. El primer documento para los sistemas de gestión fue de calidad y es la conocida ISO 9001, la cual ha ido progresando y desarrollándose hasta su última versión, la de 2015. La notoriedad de esta norma ha ayudado a la aplicación adaptada en otros ámbitos o áreas, de ahí que hayan surgido las siguientes normas: ISO 14001, centrada en el medioambiente, OSHAS 18001 u OSHAS 18002 (que será sustituida por la ISO 45001 a finales de 2016), centrado en los riesgos laborales, entre otras. No obstante cabe decir que

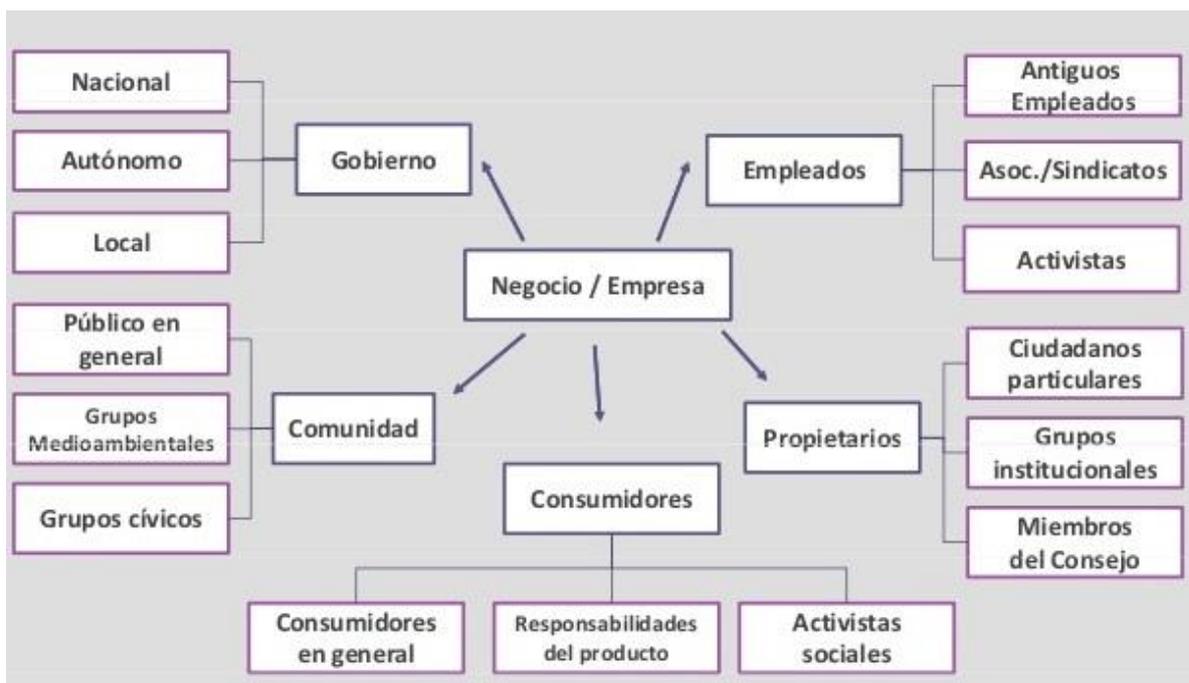
---

<sup>11</sup> "Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene" (AENOR, 2015a).

<sup>12</sup> "Actividad que aporta soluciones para aplicaciones repetitivas" (González, 2001)

cada empresa puede desarrollar su propio sistema de gestión, es decir no necesariamente deben estar normalizados aunque sí que es cierto que éstos últimos proporcionan una metodología probada y la posibilidad de certificación<sup>13</sup>, ya que en el caso de no certificarse, que no es obligatorio, puede adoptar la norma sin más. Las normas técnicas, que no hay que confundirlas con las normas jurídicas, en definitiva, contienen especificaciones técnicas de aplicación voluntaria que se elaboran por consenso de las partes interesadas<sup>14</sup>, también conocidos como *stakeholders*, ya bien sean fabricantes, usuarios y consumidores, administraciones, asociaciones profesionales y otras entidades.

**Figura III.** Partes interesadas en una empresa



Fuente: Carrol y Buchholz (2003)

<sup>13</sup> "Emisión de un documento que atestigüe que un producto, servicio, proceso o sistema de gestión se ajusta a una norma determinada" (Miranda, Chamorro, Rubio, 2007). La certificación se realiza por una entidad independiente de las partes interesadas, es decir que esta entidad certificadora por sus propios medios o a través de terceros es responsable de realizar una auditoría de la organización o de la empresa que ha adoptado la norma que desea certificarse. Es decir, la certificación asegura el cumplimiento de una norma a terceros. En caso de certificarse, la empresa está obligada a someterse a auditorías de seguimiento, para cerciorar el mantenimiento de la norma, con carácter anual.

<sup>14</sup> "Personas u organizaciones que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad" (AENOR, 2015a).

Son las normas las que se normalizan, es decir las que son aprobadas por un organismo de normalización reconocido, y además, las que están dispuestas al público, de ahí que puedan adoptarse, al completo o una parte de ellas, sin necesidad de certificarse. Por otro lado, hay que comentar que uno de los requisitos necesarios para la certificación es que dicha empresa certificadora esté acreditada<sup>15</sup>. La entidad de acreditación es la que evalúa y garantiza la competencia técnica y la operativa de los certificadores para dar confianza al mercado y a la sociedad. Asimismo, cabe destacar que si una empresa decide certificarse, se le otorgará una marca<sup>16</sup>.

Por otro lado, para el desarrollo de un sistema normalizado de gestión deben llevarse a cabo las siguientes fases, que son, planificación, implantación y control y mejora:

- Planificación

- Información sobre sistemas de gestión: estudiar y analizar los distintos sistemas de gestión del problema que se pretende abordar, ya bien sea contactando con empresas que ya hayan implantado el sistema, como a través de documentación y asesoración sobre las posibilidades existentes.
- Chequeo y elección del sistema: comparar la situación de la empresa y su sistema de gestión con los requerimientos de las normas, evaluar las inversiones y tiempo necesarios para su adopción y elegir un camino realista respecto a la situación de partida.
- Compromiso de la dirección: la dirección debe comprometerse con el sistema de gestión (asistir a cursos, reuniones, conferencias, seminarios, ya bien sea como oyente o como ponente, dar charlas a sus trabajadores, suministrar los recursos necesarios, tanto personales como materiales o financieros, etc.) y debe conocer sus objetivos y asumir sus exigencias. Se precisa el aval de la alta dirección frente a agentes internos y externos.
- Selección del equipo gestor: nombramiento de un coordinador o un comité responsable en función del tamaño de la empresa.

---

<sup>15</sup> Acreditación: “es la herramienta establecida a escala internacional para generar confianza sobre la actuación de un tipo de organizaciones muy determinado que se denominan de manera general Organizamos de Evaluación de la Conformidad, entre los que están las entidades de acreditación” (Entidad Nacional de Acreditación, 2015).

<sup>16</sup> “Señal que permite identificar o distinguir algo o para dar alguna información sobre ello” (Google Definiciones, 2016).

- Evaluación inicial y plan de actuación: evaluación detallada sobre el cumplimiento del sistema a través de herramientas estándar (como pueden ser los cuestionarios de autoevaluación, diagnóstico analizado por el comité y refrendado por la dirección), así como definir un plan de actuación y cotejar la necesidad de apoyo externo para el desarrollo del proyecto.
- Implantación
  - Compromiso interno y externo: difusión del proyecto de calidad entre colaboradores internos (sensibilización y acciones formativas y respaldo expreso de la dirección) y difusión externa (comunicación a proveedores<sup>17</sup>, clientes<sup>18</sup>, socios, intercambio de experiencias, diseño conjunto de soluciones, participación de los clientes en encuestas, círculos de mejora...).
  - Inventario de activos y documentos: conocer si existen un inventario actualizado que refleje finalmente los recursos materiales que utiliza la organización y si están identificados todos los documentos físicos y electrónicos que utiliza la misma.
  - Funciones y responsabilidades: análisis de puestos (descripción y especificaciones), herramientas básicas para la dirección tanto de los recursos humanos como del sistema de gestión y actualización periódica.
  - Procesos, estándares e indicadores: establecimiento de unidades de servicio así como identificación y rediseño de procesos<sup>19</sup> e identificación de los estándares<sup>20</sup> e indicadores<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> “Organizaciones que proporciona un producto un servicio” (AENOR, 2015a).

<sup>18</sup> “Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella” (AENOR, 2015a).

<sup>19</sup> “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (AENOR, 2015a).

Los procesos ya existen en la organización, lo que se realiza en esta etapa es identificar los que van a ser considerados como clave y que servirán de base al sistema de gestión. Generalmente los procesos identificados y sus relaciones se representan mediante un mapa de procesos. También es frecuente que los procesos se agrupen en categorías dentro del mapa de procesos a fin de facilitar la comprensión. Los procesos se despliegan en subprocesos, hasta conseguir un grado de desagregación que los haga útiles y gestionables. El nivel de detalle del mapa de procesos dependerá del tamaño de la organización y de la complejidad de sus actividades.

<sup>20</sup> Nivel de exigencia que la organización decide alcanzar en un proceso determinado.

<sup>21</sup> Medidas del nivel de cumplimiento de un proceso o servicio. Permite no solo medir el rendimiento frente al estándar sino que además permite reconocer las situaciones problemáticas y establecer comparaciones temporales y transversales.

- Formación: acciones formativas necesarias para el desarrollo del sistema de gestión.
- Información documentada: declaración de política de gestión<sup>22</sup> (escribe lo que haces y haz lo que has escrito), establecimiento de unos procedimientos<sup>23</sup>, demostrar las instrucciones de trabajo o instrucciones técnicas<sup>24</sup>, establecer los registros<sup>25</sup> y realizar recomendaciones (estandarizar formatos y codificar documentación, utilizar un lenguaje claro y conciso, plasmar lo que se hace y lo que sea factible, comenzar a redactar procedimientos e instrucciones de una unidad de servicios y cuando se acabe con una pasar a la siguiente, ordenadas de abajo a arriba, es decir dejar para el final la declaración de política de gestión.
- Implantación del sistema: hacer lo que se ha escrito ya bien sea a la vez que se va escribiendo o una vez se haya escrito todo. Implantar los procedimientos de manera individual y realizar los cambios que haga falta para actuar de manera tradicional y en relación a la cultura de la organización, así como retroalimentar cambios en documentos o implantar un proceso de aprendizaje y mejora.
- Control y mejora
  - Control interno: en lo referente a la parte inherente del sistema (registros, indicadores, no conformidades<sup>26</sup>, auditoría<sup>27</sup> interna...).

---

<sup>22</sup> Documento público que se realiza generalmente al final de toda la información documentada, del cual existen modelos en los que se puede basar la redacción, que expresa de forma concisa el compromiso de la empresa respecto a esa problemática, el sistema de gestión adoptado, las responsabilidades, los medios humanos y materiales.

<sup>23</sup> Documento interno detallado, que suele hacer uso de diagramas y fichas, que muestra la descripción precisa de la forma en que deben realizarse los procedimientos generales de cada unidad de servicio, del cual se deben registrar y controlar copias. “Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso” (AENOR, 2015a).

<sup>24</sup> Completan y detallan el manual de procedimientos y se utilizan para documentar procesos específicos

<sup>25</sup> Evidencias que demuestran que las actividades descritas en el sistema de gestión están controladas. “Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas” (AENOR, 2015a).

<sup>26</sup> “Incumplimiento de un requisito” (AENOR, 2015a).

<sup>27</sup> “Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas (datos que respaldan la existencia o veracidad de algo) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (conjunto de políticas, procedimientos o requisitos, usados como referencia frente a la cual se compara la evidencia objetiva) (AENOR, 2015a).

- Ajustes del sistema y mejora continua: detección de debilidades y mejora continua como objetivo principal del sistema de gestión, como bien se comentaba anteriormente.
- Control externo y certificación (en el caso de que así se decida<sup>28</sup>): siguiendo las etapas que a continuación se detallan:
  - Contacto con entidad de certificación.
  - Contratación de servicios y alcance del trabajo.
  - Evaluación de la información documentada.
  - Detección y subsanación de fallos, errores, ...
  - Evaluación presencial.
  - Presentación de resultados y discusión de no conformidades.
  - Informe ante el comité o responsable de certificación.
  - Certificación / certificación condicionada<sup>29</sup> / no certificación.
  - Seguimiento y renovación.

### 1.2.1. Calidad

En primer lugar cabe destacar que la calidad produce productos y servicios mejorados, así como reduce costes e incrementa la rentabilidad financiera de las organizaciones. Asimismo la implantación de sistemas de gestión de calidad puede utilizarse como principio de motivación para los empleados de cualquier empresa o simplemente como una característica extra para mejorar la imagen de las salidas<sup>30</sup>, lo que conseguiría aumentar la satisfacción y por tanto la fidelización de los clientes.

Con estos datos podemos, por tanto, afirmar que la calidad es un factor clave en lo que a mejora de beneficios y competitividad se refiere.

Aunque no hay una definición específica del concepto de calidad, han sido múltiples autores los que han proporcionado ventajas e inconvenientes relacionadas con la medición, la alta dirección y los consumidores:

“Cumplimiento de los requisitos” (Crosby, 1979, citado por la Junta de Andalucía: Conserjería de Empleo, 2015).

---

<sup>28</sup> La implantación de una norma no implica obligatoriamente la certificación.

<sup>29</sup> Se llevará a cabo la certificación cuando se hagan los cambios pertinentes que la empresa certificadora reclama.

<sup>30</sup> “Resultado de un proceso” (AENOR, 2015a).

“Adecuación al uso” (Juran, 1974, citado por la Junta de Andalucía: Conserjería de Empleo, 2015).

“Satisfacción de las expectativas del cliente” (Feignbanm, 1961, citado por la Junta de Andalucía: Conserjería de Empleo, 2015).

“Pérdida que el uso de un producto o servicio causa a la sociedad” (Taguchi citado por Cuatrecasas, 2010)

Como puede verse, cada definición hace referencia a diferentes aspectos respectivamente: control de calidad, en lo que se refiere al control de las características de los productos; producto adecuado a la demanda y necesidades de los clientes para mantener la estabilidad y evitar cambios adversos; satisfacción del cliente por encima de cualquier cosa; y pérdida de materias primas, de sobrantes, de relaciones empresariales y sociales por el simple hecho de fabricar un producto.

No obstante para este trabajo tomaremos como definición clave de calidad la aportada por la norma UNE-EN ISO 9000:2015, que dice lo siguiente: “grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)” (AENOR, 2015a).

El concepto de calidad, aunque nace en la industria manufacturera, ha evolucionado a lo largo del tiempo hasta establecerse como un modelo de gestión que introduce el concepto de mejora continua en las empresas, sea cual sea el sector al que pertenezca. Además, el interés por la calidad suele darse por empresa que comparten los siguientes objetivos: buscar la satisfacción del cliente, orientar la cultura organizativa hacia la mejora continua (haciendo los cambios que sean necesarios y oportunos) y motivar a los empleados para conseguir esos productos o servicios de alta calidad. Así es que, podemos decir que un sistema de gestión de calidad conjunta una serie de actividades que actúan sobre ciertos elementos empresariales (estrategias, recursos, procedimientos, documentos y estructura organizacional<sup>31</sup>) para conseguir unos productos y servicios de calidad, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos empresariales que puedan tener efecto sobre la satisfacción del cliente y por tanto en los logros y resultados de la empresa.

---

<sup>31</sup> Manera en la que una empresa distribuye las tareas entre sus empleados, en función de las tareas o departamentos, para conseguir los objetivos planeados con anterioridad.

En lo referente a la calidad existen diferentes normas: por un lado, la Norma UNE<sup>32</sup>-EN<sup>33</sup> ISO<sup>34</sup> 9000, que son una familia de 3 normas básicas con documentos complementarios (informes y especificaciones técnicas, guías...). El conjunto de estas normas ayudan a entender el comercio nacional e internacional. Las normas básicas son las siguientes:

- UNE-EN-ISO 9000:2015: Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario → Describe los fundamentos y especifica la terminología relacionada con los sistemas de gestión de calidad.
- UNE-EN-ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de calidad. Requisitos → Detalla los requisitos que debe cumplir un producto o servicio para ser de calidad y por tanto para satisfacer a los clientes. Además, es la norma base para conseguir la certificación.
- UNE-EN-ISO 9004:2009: Sistemas de gestión de calidad. Directrices para la mejora del desempeño → Señala las normas que debe tener un sistema de gestión de calidad en lo que a eficacia y eficiencia se refiere. Por tanto, su objetivo es la mejora de la satisfacción de los clientes y de los *stakeholders* tanto internos como externos, así como el desempeño de la organización. Cabe decir que es una norma que va un poco más allá que las normas anteriores, acercándose a los modelos de excelencia, como por ejemplo el Modelo Europeo de Gestión de Calidad de la *European Federation for Quality Management*<sup>35</sup> (de ahora en adelante EFQM). Por tanto podemos decir que la implantación de un sistema de calidad es un primer paso hacia una calidad total o simplemente hacia la excelencia empresarial.

Otro de los modelos de calidad es el modelo EFQM, de carácter práctico que posibilita conocer la situación real de la empresa en lo que se refiere a la excelencia y, además, ayuda a averiguar las debilidades y fortalezas de la empresa ayudando a buscar soluciones a los problemas. Asimismo, es una norma que cuenta con un modelo de

---

<sup>32</sup> Hace referencia a que es una norma española.

<sup>33</sup> Hace referencia a que es una norma europea.

<sup>34</sup> ISO: *International Standard Organisation* (hace referencia a que es una norma internacional). Organismo internacional especializado en crear normas. Cuenta con la oficina principal en Ginebra, Suiza y su propósito es promover la normalización y el comercio internacional, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica. La primera norma data de 1987 y ha adquirido reputación global.

<sup>35</sup> Organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por 14 empresas europeas, formada actualmente por diferentes organizaciones y empresas. Su objetivo es fomentar la excelencia sostenida en las organizaciones europeas y es la encargada de gestionar los Premios Europeos a la Calidad.

autoevaluación, que permite no solo analizar las personas, sino también los procesos y hasta los resultados de la organización, es decir, puede aplicarse la autoevaluación a la totalidad de la organización o a un departamento específico, unidad o servicio de forma individualizada. Podemos decir que el objetivo es orientar la organización al cliente, ayudando a las organizaciones a mejorar su funcionamiento, conociéndose lo máximo posible a sí mismas. El modelo actual, modificado a lo largo del tiempo desde su primera edición en 1988 es el conocido como *EFQM Model of Excellence* y, en resumen, permite tener un marco de referencia en cualquier momento, favorece la formación y la implicación de los miembros en la mejora continua y, gracias a la autoevaluación, proporciona un enfoque objetivo, riguroso y estructurado.

Los nueve criterios de este modelo que representan las distintas áreas de la dirección de la empresa son (Ministerio de Fomento, 2012):

- Liderazgo: Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.
- Política y estrategia: Cómo la organización implanta su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés, y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.
- Personas: Cómo la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto: y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
- Alianzas y recursos: Cómo la organización planifica y gestiona sus alianzas externas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia, y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
- Procesos: Cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y estrategia, y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor a sus clientes y otros grupos de interés.
- Resultados en los clientes: Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.
- Resultados en las personas: Cómo la organización gestiona, desarrolla y aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual,

como de equipos o de la organización en su conjunto: y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

- Resultados en la sociedad: Qué logros está alcanzando la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional (según resulte pertinente).
- Resultados clave: Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

Las cinco primeras áreas se denominan criterios agentes, y hacen referencia a los medios que están consiguiendo las mejoras de la calidad de los productos, servicios, procesos y sistemas de la organización. Los otros cuatro criterios, también llamados criterios resultados representan una estimación de lo que la organización consigue para cada uno de los actores que intervienen en la misma (clientes, empleados, sociedad e inversores, es decir lo que reciben los efectos de la actividad de la organización).

Cada criterio, para cada cual hay unas reglas de evaluación basadas en la lógica REDER, método de puntuación empleado por el modelo EFQM para realizar la evaluación. Determina unos agentes facilitadores (enfoque [planificar], despliegue [hacer], evaluación [verificar] y revisión [actuar], y unos resultados: indicadores) que se separan en otra serie de criterios más concretos, que abarcan lo que la empresa hace o pretende hacer con sus argumentos. Estos criterios y subcriterios están incluidos en una memoria en la que además aparecen los méritos obtenidos en función de dichos criterios. Los resultados hacen alusión a los logros de las empresas y la evaluación y revisión hacen referencia a lo que la empresa hace en comparación con lo que pretendía hacer.

La *Q de Calidad Turística*<sup>36</sup> es otra marca, de solicitud voluntaria, que aporta no solo prestigio, sino también rigurosidad, fiabilidad, promoción y diferenciación a las empresas turísticas, para lo cual tienen que pasar unas estructuras auditorías que aseguran ciertos requisitos necesarios para obtenerla. Además es una norma que garantiza la calidad de productos y servicios, incrementa la fidelización de clientes, motiva a los empleados, optimiza los recursos, previene los riesgos, disminuye costes y ayuda a la promoción del establecimiento.

---

<sup>36</sup> Norma que otorga el Instituto de Calidad Turística Española (ICTE), una entidad de certificación, administración y control de Sistemas de Calidad para empresas turísticas. Es un organismo privado y sin ánimo de lucro reconocido en toda España.

Por otro lado, hay otros sistemas de gestión de calidad como los referenciales de servicio, que es un documento que proporciona reglas a seguir en diferentes actividades para conseguir calidad en los productos y servicios resultantes. Además, incluye el plan para constatar el cumplimiento de las mismas para obtener la satisfacción de los clientes.

Del mismo modo, el referencial debe permitir a la organización establecer los objetivos de cada departamento, desplegar esos objetivos en características específicas que permitan su aplicación y desarrollar herramientas que permitan autocontrolarse. Todo esto, por tanto, conlleva a la mejora continua.

Las especificaciones del referencial deben ser objetivas, medibles y controlables; suponer la mejora no solo en la gestión sino también en los productos en relación con las expectativas del cliente; cumplir las leyes y las normas y situar el servicio de la empresa por encima del servicio de los competidores.

Otro documento relativo a la calidad son las cartas de servicio, que es un documento que informa al cliente de las actividades que realiza y es capaz de realizar la empresa. Por tanto, es un documento meramente informativo sobre los compromisos de calidad. Además, ofrece información sobre cómo acceder a los servicios, como dejar comentarios, sugerencias, e información sobre los resultados de gestión de la empresa. Estas cartas de servicio cubren tres vertientes que deberán estar organizada en 4 apartados (información de carácter general y legal, compromisos de calidad, medida de subsanación e información de carácter complementario) (Ministerio de Fomento, 2012):

- Facilitar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos, proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios administrativos y permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que reciben realmente.
- Fomentar la mejora continua de la calidad, dando a los gestores la oportunidad de conocer -de forma consciente, realista y objetiva- cómo son utilizados los recursos y el nivel de calidad que pueden alcanzar.
- Hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos con respecto a la satisfacción de los usuarios y ante los órganos superiores de la propia Administración General del Estado.

Una vez redactada la carta (siguiendo unos pasos estipulados con unos criterios establecidos en el *Manual de Imagen Institucional de la AGE*, y habiendo maquetado en forma de cuadernillo y tríptico) por el responsable de la organización designado a hacerlo, será este mismo el que la remita al subsecretario del respectivo ministerio quien lo mandará

a la secretaría general para la administración pública y quien será el encargado de aprobarlo mediante una resolución, que será publicada en el Boletín Oficial del Estado, documento que estará disponible al público.

Además, la implantación de un sistema de gestión de calidad, que surge gracias a una decisión estratégica por parte de la alta dirección de la empresa con el fin de mejorar el desempeño de la misma, como se puede ver, conlleva unos beneficios, que, por ejemplo, en el caso de las normas ISO 9000 se podrían estructurar en los siguientes: mejoras en la organización interna y procesos, mejoras en el área comercial e imagen y adecuación a la tendencia mundial.

Aunque hay que tener en cuenta, antes de la implantación de un sistema de calidad, que la mera implantación del mismo no es lo que hace que aumenten los beneficios o las ventas, sino que un sistema de gestión es útil para la organización y la gestión interna de una empresa. De hecho muchas veces, por desconocimiento de este tipo de herramientas, no se descubren los beneficios, de ahí que la formación previa sea necesaria. No obstante, la implantación de los mismos también ayudan a considerar como beneficios ciertos temas que anteriormente a la implantación eran valorador como requerimientos u obligaciones.

Algunos de los aspectos que podemos entender como ventajas o beneficios tanto internos como externos son los siguientes:

- Conocimiento de lo que es la calidad.
- Normalización de tareas.
- Avance y prosperidad en la organización.
- Progreso y mejoría con los clientes.
- Ahorro / reducción de costes.
- Aumento de la productividad.
- Aumento de la rentabilidad.
- Satisfacción / motivación de los trabajadores.
- Utilización de nuevos sistemas de producción.
- Mejora de la imagen.
- Aumento de ingresos.
- Satisfacción de los clientes.
- Mejora de las relaciones comerciales.
- Facilita la internacionalización de productos.
- Mejora del producto o servicio en sí.

- Formación sobre el tema.
- Mayor comunicación organizacional.

A modo de resumen tomamos la siguiente afirmación de César de la Cruz Bovea en la obra *Importancia de asimilar el concepto de calidad y beneficios de implementar un sistema de gestión de la calidad en la empresa* (Junta de Andalucía: Conserjería de Empleo, 2015)

La importancia de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, radica en el hecho de que sirve de plataforma para desarrollar en el interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del producto o del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras sean de calidad, lo cual nos da mayores posibilidades de que sean adquiridos por éste, logrando así el porcentaje de ventas planificado por la organización.

La calidad no solo ofrece beneficios y ventajas, sino que puede afectar a una empresa de diversas maneras:

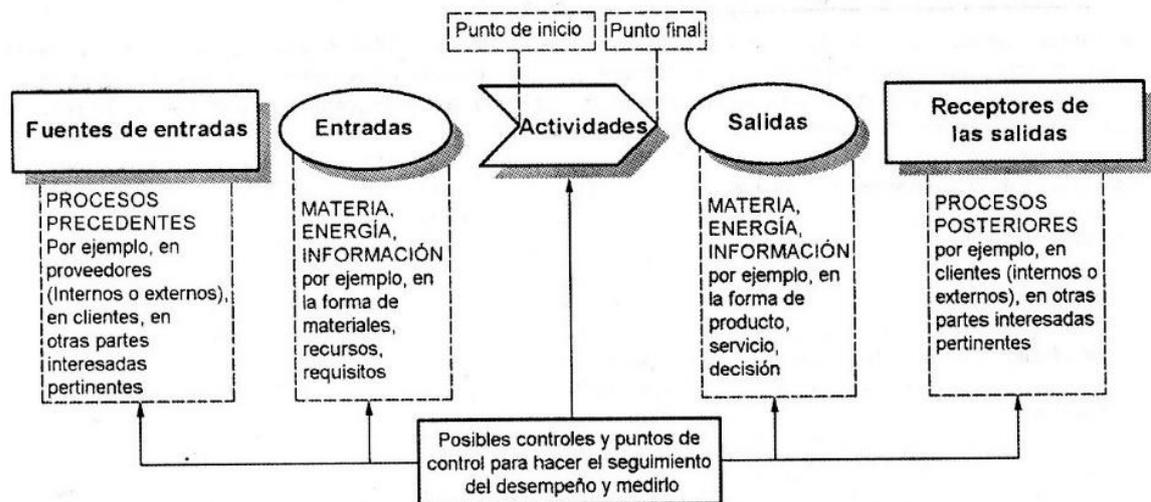
- Costes y participación en el mercado → cuanta más calidad, mayor participación en el mercado y más ahorre de coste.
- La reputación de la compañía → una empresa de baja calidad tienen que trabajar con más empeño para mejorar la imagen.
- Responsabilidad del producto → los servicios o productos que provoquen daños o lesiones harán responsable de los mismos a las empresas.
- Implicaciones internacionales → los productos y servicios deben cumplir con las expectativas de calidad y precio, tanto dentro de una misma compañía como dentro de un país y de forma nacional como internacional.
- Falta de compromiso → (por parte de los empleados o colaboradores en la implantación del sistema). De ahí que haya que comunicar los objetivos y las responsabilidades que ello conlleva, ya que una mala comunicación puede generar barreras y miedos por parte de los empleados, sobre todo en empresas con culturas organizativas muy arraigadas.
- Exceso de papeleo → toda implantación de un sistema de gestión conlleva unos trámites y por tanto papeleo.
- Falta de tiempo → el tiempo es uno de los requisitos necesarios para poder implantar un sistema de gestión de calidad.

- Pérdida de flexibilidad → una norma conlleva el seguimiento de unas pautas y unos requisitos por lo que la flexibilidad en una empresa puede desaparecer.
- Cambios → el acatamiento de una serie de requisitos impuestos por una norma pueden acaecer cambios no solo en la organización de una empresa sino también en las tareas o en la forma de realización de ciertas actividades.

Igualmente, antes de la implementación de un sistema de gestión de calidad hay que tener en cuenta una serie de cosas para que se lleve a cabo de forma correcta y no tenga el efecto contrario sobre la empresa y surjan problemas (confusión, desgaste empresarial, desorientación...), como por ejemplo, las condiciones empresariales (cultura organizativa, clima laboral, compromiso de los líderes, procesos, trabajo en equipo, conciencia de la implantación...), es decir, hay que crear un ambiente empresarial adecuado para la implantación del mismo. De ahí que la empresa tenga que contar, de previa mano, con una buena estructura organizativa, además de que tener una política de calidad ya establecida, estabilidad de actividades y empleados, comprensión de los procesos internos, documentos normalizados, estabilidad financiera, una persona con formación para hacerse cargo de la implantación del sistema y compromiso por parte de la alta dirección.

De hecho, la norma ISO 9000:2015 plantea unos principios (fundamentos de las normas internacionales) en los que se tiene que centrar una empresa para implantar un sistema de gestión de calidad (AENOR, 2015a):

- Enfoque al cliente: cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.
- Liderazgo: los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
- Compromiso de las personas: las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.
- Enfoque a procesos: se alcanzan resultados coherentes de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionadas que funcionan como un sistema coherente.

**Figura IV.** Representación de los elementos de un proceso

Fuente: AENOR (2015b)

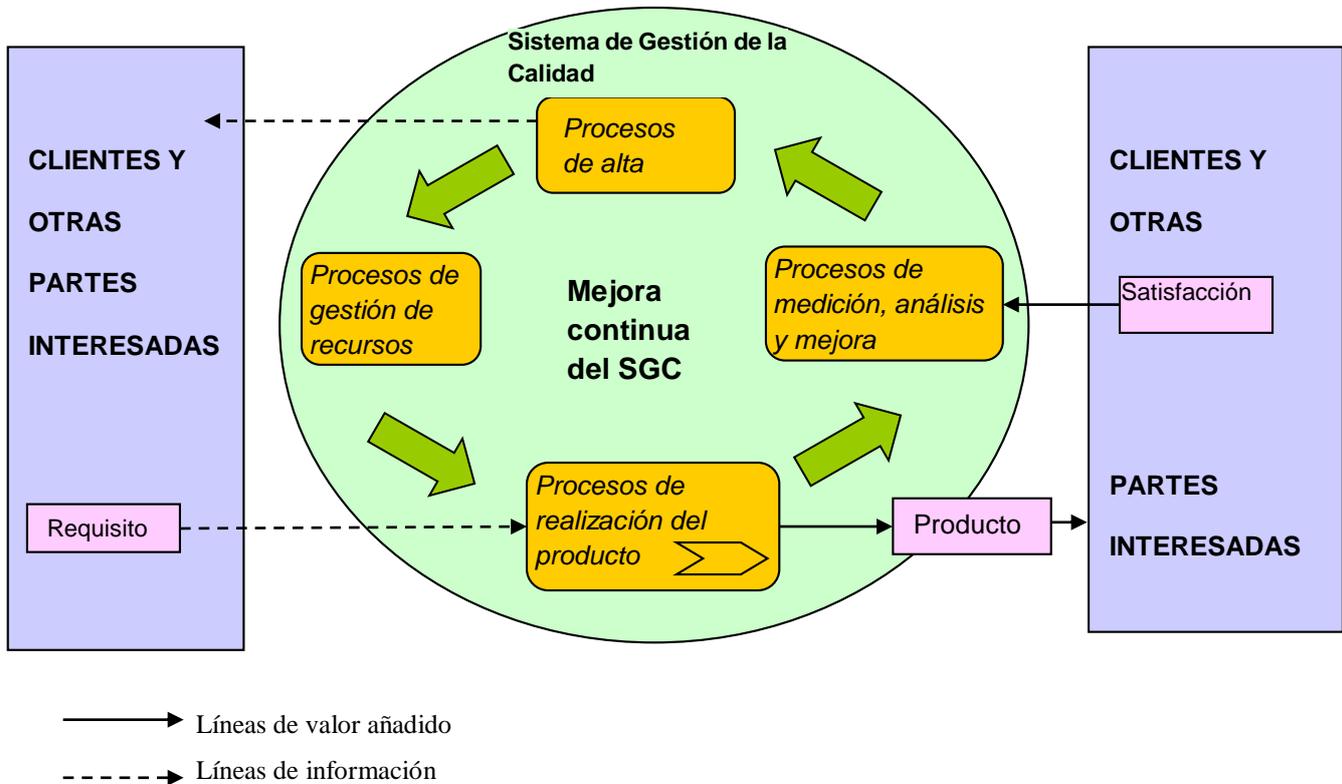
- Mejora: las organizaciones con éxito tienen un enfoque hacia la mejora. La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.
- Toma de decisiones basada en la evidencia: las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
- Gestión de las relaciones: para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

Igual de importante es saber las bases principales de la norma, que son:

- Responsabilidades de la dirección → posicionamiento de la empresa en función de las necesidades de la misma para lo que habría que tener claro qué es lo que quiere y qué es lo que puede ofrecer la organización (política de calidad).
- Gestión de los recursos → conocer las expectativas del cliente con respecto a la empresa u organización (requisitos y especificaciones, conocer lo necesario para el uso apropiado del producto o servicios, conocer los requisitos legales, así como otros requisitos diferenciales).
- Realización del producto o del servicio → elaborar el producto o servicio que deberá conseguir la satisfacción del cliente.

- Medición, análisis y mejora → analizar el grado de satisfacción que ese producto o servicio está dando a los clientes, analizar los datos y resultados, las causas de los problemas y tomar acciones imprescindibles para solucionar dichos problemas hasta conseguir eliminarlos. Esto permite estar en un proceso de mejora continua, explicado con anterioridad.

**Figura V.** Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en la mejora continua



Fuente: Junta de Andalucía: Conserjería de Empleo (2015)

Estos pilares ayudan a conseguir la satisfacción del cliente de forma continua y por tanto, a conseguir un crecimiento empresarial rentable.

Este es el esquema de mejora y el enfoque de procesos que hay que aplicar en un Sistema de Gestión de la Calidad para conseguir la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus expectativas. En este esquema, además, se sitúan los requisitos fundamentales de la norma, lo que nos da herramientas para poder realizar las actividades previstas en cada paso del círculo de mejora continua, herramientas que hay que definir e implantar en buena medida en función de la propia empresa.

Figura VI. Mapa conceptual sobre la Calidad



Fuente: Ministerio de Fomento (2012)

### 1.2.2. Medioambiente

Antes de nada cabe decir que todas las actividades tienen impacto ambiental, ya bien sea por parte de las materias primas, por parte del proceso de fabricación o por parte del producto final. Por tanto la gestión ambiental, trata de gestionar los impactos que han tenido, tienen o pueden tener las actividades de una empresa en el medio ambiente.

En los últimos años, debido al aumento de los problemas ambientales, el medio ambiente cobra especial reconocimiento e importancia, por lo que se hace indispensable incorporar el elemento medioambiental como factor de garantía del progreso. Ha cobrado gran relevancia el concepto de desarrollo sostenible: el crecimiento económico y la protección ambiental son aspectos complementarios; sin una protección adecuada del medio ambiente, el crecimiento se vería menoscabado y sin crecimiento, fracasa la protección ambiental (Cruz, Gallego, González., 2009).

Un sistema de gestión medioambiental es el marco o método empleado para orientar a una organización a alcanzar y mantener un funcionamiento en conformidad con las metas establecidas y respondiendo de forma eficaz a los cambios de presiones reglamentarias, sociales, financieras y competitivas, así como a los riesgos medioambientales (Martínez, 2006).

Por tanto, podemos decir que un sistema de gestión medioambiental, como parte de un sistema de gestión general, es la base para encaminar, medir y controlar el funcionamiento de la organización con el fin de conseguir que sus actividades se lleven a cabo siguiendo unas normas medioambientales aplicables y una política corporativa específica. Es decir, no conlleva una reducción inmediata del efecto medioambiental, sino que es un instrumento que permite la consecución del nivel medioambiental que la empresa desee, aunque cabe decir que la implantación de un sistema de gestión medioambiental (SGMA) conlleva unas consecuencias previsibles de mejora a largo plazo.

Los objetivos de un SGMA son los siguientes (Martínez, 2006):

- Identificar y valorar los efectos medioambientales de las actividades, productos y servicios de la organización, no sólo actuales sino también futuros.
- Identificar y evaluar los efectos medioambientales causados por incidentes, accidentes y situaciones de emergencia.
- Recopilar y aplicar la normativa correspondiente.
- Posibilitar la adopción de prioridades y la definición de los objetivos y metas medioambientales de la organización.
- Facilitar la planificación, control, supervisión, auditoría y revisión para asegurar que la política se cumpla.
- Evolucionar para adaptarse al cambio de circunstancias.

El objetivo perseguido por los sistemas de gestión medioambiental pretende mejorar el comportamiento de las empresas en cuanto a comportamiento medioambiental se refiere (recursos naturales, emisiones contaminantes a la atmosfera, consumo y vertido de aguas, suelo, niveles de ruido...).

Asimismo, los elementos clave de carácter general de un sistema de gestión medioambiental son los siguientes (Martínez, 2006):

- La política medioambiental: documento público en el que se recoge el compromiso de la Dirección para la gestión adecuada del medio ambiente. Normalmente suele consistir en una declaración pública de intenciones y principios de acción en relación con el medio ambiente.
- El programa medioambiental, en el que se recogen las actuaciones previstas por la empresa en los próximos años. En el mismo se concreta la Política Medioambiental en una serie de objetivos y metas, definiéndose las actividades necesarias para su consecución y las responsabilidades del personal implicado, asignándose los recursos necesarios para su ejecución.
- La estructura organizativa, con una asignación clara de las responsabilidades a personas con competencias en actividades con incidencia, directa o indirecta, en el comportamiento medioambiental de la empresa.
- La formación, información interna y competencia profesional, a personas que desarrollan actividades con incidencia en el comportamiento medioambiental de la empresa.
- La integración de la gestión medioambiental en la gestión de las operaciones de la empresa, a través de documentos de trabajo (procedimientos, normas, instrucciones,...) que incorporan condicionantes de comportamiento medioambiental a los diferentes aspectos de las actividades y operaciones de la empresa.
- La vigilancia y seguimiento, para controlar y medir regularmente las principales características de las operaciones y evaluar los resultados.
- La corrección y prevención, mediante acciones encaminadas a eliminar las causas de no conformidades, reales o potenciales, relativas a objetivos, metas, criterios operativos y/o especificaciones.
- La auditoría del sistema de gestión medioambiental, para comprobar periódicamente la adecuación, eficacia y funcionamiento del sistema.
- La Revisión del Sistema de Gestión Medioambiental, por la Dirección para evaluar periódicamente la eficacia y adecuación del sistema.

- La Comunicación Externa, para informar a las personas interesadas sobre los resultados del comportamiento medioambiental.

Cuando una empresa decide implantar un sistema de gestión medioambiental, decisiones cada vez más en auge, tiene un amplio abanico de posibilidades donde escoger, desde implantar su propio sistema de gestión en función de sus necesidades y motivaciones, pasando por todo tipo de herramientas parciales, hasta normas medioambientales con posibilidad de certificación, herramientas globales, (ISO 14000, EMAS<sup>37</sup> [Programa Europeo de Ecogestión y Ecoauditorías]).

En lo que respecta a las herramientas parciales podemos hacer referencia a:

- Evaluación del impacto ambiental → Procedimiento jurídico-técnico-administrativo que tiene por objeto la identificación, predicción e interpretación de los impactos ambientales que un proyecto o actividad produciría en caso de ser ejecutado; así como la prevención, corrección y valoración de los mismos. Todo ello con el fin de ser aceptado, modificado o rechazado por parte de las distintas Administraciones Públicas competentes. (Cruz, Gallego y González, 2009).

El objetivo es especificar los impactos que un proyecto provoca al medio, por tanto tiene un enfoque de proyecto y es un documento ex ante obligatorio para determinadas empresas, organizaciones o proyectos. Antes del proyecto las fases, según el BOE 11/12/13, Ley 21/2013 de 9 de diciembre de Evaluación Ambiental, son:

- Realización del Estudio de Impacto Ambiental por parte del promotor.
- Someter dicho estudio a información pública.
- Realizar la Declaración de Impacto Ambiental por parte de la administración.

Además, el Estudio de Impacto ambiental es una vía para la eliminación o disminución de impactos.

---

<sup>37</sup> *Environmental Management System*. Norma de carácter voluntario para las empresas del sector industrial de cualquier país miembro de la Unión Europea además de en cualquier ámbito multisectorial. La entidad normalizadora es la Unión Europea. La primera publicación data de 1993 y fue revisada en 2009. Es una norma que adopta el SGM de la ISO 14001 añadiéndole además otras exigencias y cuenta con una norma simplificada para pequeñas organizaciones.

- Análisis del ciclo de vida → herramienta metodológica que sirve para medir el impacto ambiental de un producto, proceso o sistema a lo largo de todo su ciclo de vida (desde que se obtienen las materias primas hasta su fin de vida). Se basa en la recopilación y análisis de las entradas y salidas del sistema para obtener unos resultados que muestren sus impactos ambientales potenciales, con el objetivo de poder determinar estrategias para la reducción de los mismos (Sociedad Pública del Eusko Jauriaritza del Gobierno Vasco, 2012).  
El análisis de ciclo de vida se cuantifica el impacto del producto a través de un sistema de puntos, por tanto tiene un enfoque de producto y es un documento “cuna-sepultura”.
- Huella de carbono → surge del concepto de Huella Ecológica<sup>38</sup>, de la cual se podría decir que es un subconjunto. La HC mide la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto. En realidad el concepto de HC va más allá de la medición única del CO2 emitido, ya que se tienen en cuenta todos los GEI que contribuyen al calentamiento global, para después convertir los resultados individuales de cada gas a equivalentes de CO2. Por ello el término correcto sería HC equivalente o emisiones de CO2 equivalentes, aunque en la práctica y por comodidad se utiliza simplemente el término Carbono. En realidad, la HC es una versión simplificada de un Análisis de Ciclo de Vida en el que, en lugar de considerar varias categorías de impacto ambiental al mismo tiempo, se considera únicamente una de ellas, la relativa a Calentamiento Global (Sociedad Pública del Eusko Jauriaritza del Gobierno Vasco, 2012).
- Ecodiseño → incorporar la dimensión ambiental a la evaluación de procesos y servicios para disminuir al máximo su impacto ambiental (Fundació Fòrumambiental, 2007). Por tanto un ecodiseño supone ir un paso más atrás mejorando aún más Tratamiento < Reducir Reutilizar Reciclar < Ecodiseño, por tanto, como se puede ver, tiene un enfoque de producto.
- Etiqueta ecológica → distintivo concedido a los productos o servicios que demuestren tener unos impactos reducidos sobre el medio ambiente a lo largo de su ciclo de vida. Para obtener dicha etiqueta se establecen una serie de criterios

---

<sup>38</sup> La Huella Ecológica es un indicador agregado definido como el área de territorio ecológicamente productivo (cultivos, pastos, bosques o ecosistemas acuáticos) necesario para producir los recursos utilizados y para asimilar los residuos producidos por una población dada con un modo de vida específico de forma indefinida.

ecológicos que debe cumplir el producto o servicio. Más que nada tiene un enfoque de marketing. Un claro ejemplo de etiqueta ecológica es la etiqueta ecológica europea (de la cual es certificadora la Unión Europea que mide el impacto con un sistema de punto de los cuales se deben alcanzar un mínimo para obtener la marca. Los campos son: consumo energético, consumo de agua, residuos, otros servicios o gestión general. Esta etiqueta está relacionada con la norma ISO14001 y la norma EMAS) o las banderas azules.

Los sistemas de gestión medioambiental normalizados (herramientas globales) cuentan con un conjunto de requisitos a cumplir, aceptados internacionalmente, que ya han implantado otras empresas. La principal ventaja de adoptar este tipo de sistemas de gestión es que asegura a la sociedad un compromiso con el medio ambiente, aunque cabe decir que no acredita que, por ejemplo, la empresa tenga emisiones inferiores a ciertos niveles, sino que la empresa tiene todos los componentes necesarios de un sistemas de gestión que funciona correctamente, es decir que lo que acredita es el sistema de gestión, no las actuaciones individuales de la empresa. No obstante cuenta con otro tipo de ventajas como puede ser la reducción de costes o del riesgo medioambiental, o el cumplimiento de la legislación, la proactividad ambiental, la mejora de las condiciones de trabajo, la mejora de la imagen frente a los clientes, es decir una mejora de estrategia y marketing, la mejora de las relaciones con los agentes del entorno, es decir con los *stakeholders* o la responsabilidad de los decisores, posibilidad de aprender de los buenos ejemplos de otras empresas y organizaciones, ahorro de recursos, oportunidades de negocio en mercados donde los procesos de producción limpios son importantes, entre otros.

En un primer lugar, la norma UNE-EN-ISO 14000<sup>39</sup>, que se ha convertido en una de las normas más utilizadas a nivel mundial en empresas de todo tipo, sea cual sea su tamaño sus condiciones, conjunta una serie de normas internacionales y estándares de gestión medioambiental.

---

<sup>39</sup> Inicialmente publicada en 1996 y revisada en 2004 y 2015.

Las normas que conjunta con las siguientes:

- UNE-EN-ISO 14001:2015 “Sistemas de gestión medioambiental: Especificaciones y guías de uso<sup>40</sup>”
- UNE-EN-ISO 14004:2010 “Sistemas de gestión medioambiental: Pautas generales sobre los principios, sistemas y técnicas de apoyo”
- UNE-EN-ISO 19011:2002 “Auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental”
- UNE-EN-ISO 14031:2015 “Evaluación de la actuación medioambiental: Pautas”
- UNE-EN-ISO 14041:2005 “Evaluación del ciclo de vida: Análisis inventarial del ciclo de vida”
- UNE-EN-ISO 14050:2010 “Términos y definición de la gestión medioambiental”

La norma ISO 14001 se basa en la norma ISO 9001 de hecho ambas tienen una estructura muy parecida, cuentan con elementos comunes (necesidad de una política de gestión, una estructura organizativa ya establecida, control operativo, acción correctiva y preventiva, registros, auditorías...), siguen las mismas fases de implantación (planificación, implantación y operación, control y mejora) y se basan en el objetivo de mejora continua.

De ahí que Roberts y Robinson (1999) afirmen que “una compañía que tiene ya establecido el sistema ISO 9000, se encuentra en el camino correcto para desarrollar un sistema ISO 14001” (Roberts y Robinson, 1999).

**Figura VII.** Esquema de funcionamiento basado en mejora continua



Fuente: Ferrer y Muñoa (2010)

<sup>40</sup> Constituye el estándar internacional y multisectorial que cuenta con dos principios básicos: prevención y mejora continua. Además, no fija resultados o metas medioambientales, sino que establece requisitos sobre la sistemática de trabajo.

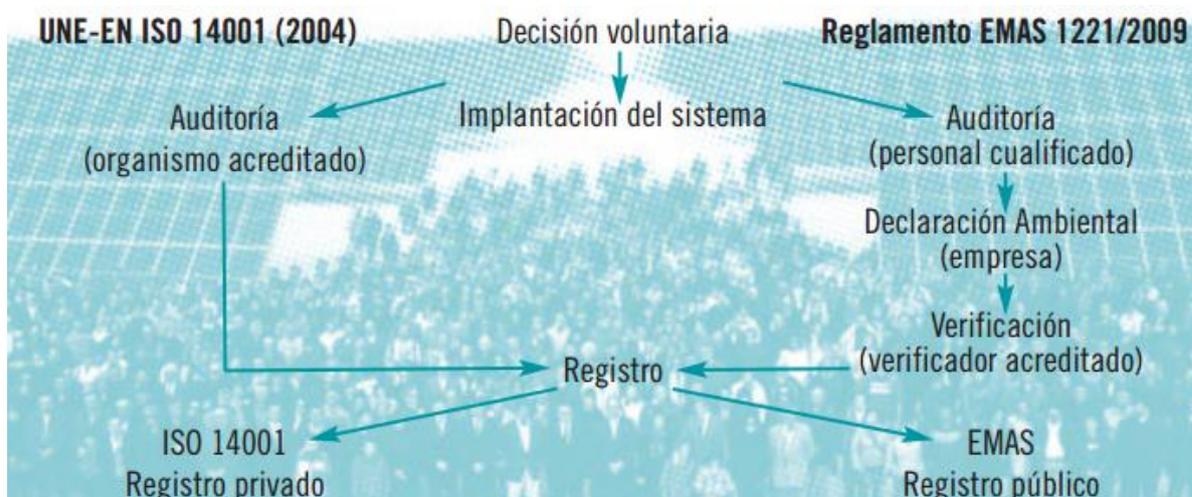
No obstante, entre estas dos normas también existen diferencias:

**Figura VIII.** Diferencias entre la norma ISO 14001 y la norma EMAS

<b>ISO 14001</b>	<b>EMAS</b>
Ámbito internacional	Ámbito Unión Europea
Norma técnica	Reglamento europeo
Compromiso de cumplimiento de la normativa ambiental	Cumplimiento previo de la normativa ambiental
Análisis medioambiental inicial voluntario	Análisis medioambiental inicial obligatorio
Análisis medioambiental inicial no auditable	Análisis medioambiental inicial verificable
No menciona los aspectos ambientales indirectos	Identificación y evaluación de los aspectos ambientales indirectos
No menciona la participación de los trabajadores	Participación activa de los trabajadores en diseño y mantenimiento del sistema de gestión ambiental
La publicación de la información ambiental es decisión de la dirección	Publicación obligatoria de la información ambiental. Puesta a disposición del público de la declaración ambiental
La comprobación del cumplimiento de los requisitos se denomina auditoría	La comprobación del cumplimiento de los requisitos se denomina verificación
El control de certificación se realiza a través de un organismo de certificación	Doble control, del organismo certificador y del órgano competente de la CA encargado de inscribirlo en el Registro del EMAS.

Fuente: Ferrer, y Muñoa (2010)

**Figura IX.** Procedimientos de certificación de los sistemas de gestión ambiental



Fuente: Ferrer y Muñoa (2010)

Según Agúndez (2005), para que un SGMA sea eficaz, es imprescindible que llegue a ser un factor totalmente integrado de la gestión de la empresa, de manera que implique a todo el personal, desde la alta dirección hasta el último operario. Por este motivo, para realizar una correcta gestión medioambiental es necesario que se den una serie de parámetros (Agúndez, 2005):

- Definir una política medioambiental por parte de la alta Dirección, que será difundida tanto a nivel interno como externo.
- Fijar unos objetivos y metas cuantificados y establecer los medios necesarios para alcanzarlos.
- Implantar la organización adecuada y fijar responsabilidades.
- Establecer los mecanismos y procedimientos para alcanzar los objetivos.
- Adquirir un compromiso de mejora continua.
- Cumplir con toda la normativa que sea de aplicación.
- Evaluar y controlar de forma continua los efectos medioambientales existentes.
- Formar a los trabajadores, para que comprendan la importancia de realizar correctamente las actividades que tienen incidencia medioambiental.
- Establecer procedimientos de control operacional para reducir el impacto medioambiental de las actividades.
- Definir e implantar prácticas de gestión correctas.
- Registrar y documentar todos los aspectos relativos a la gestión medioambiental.
- Someter el sistema a auditorías periódicas, internas y externas.
- Informar a los trabajadores, Administración y público en general.

“Gracias a la implantación Ambiental según la norma internacional ISO 14001, su organización se posicionará como socialmente responsable, diferenciándose de la competencia y reforzando de manera positiva, su imagen ante clientes y consumidores” (AENOR, 2015c).

El libro verde de la UE define la responsabilidad social corporativa (RSC) como “la integración voluntaria, por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y relaciones con sus interlocutores” (Comisión Europea, 2001).

Mientras que para el Banco Mundial “las empresas socialmente responsables consideran el alcance total de sus impactos sobre la comunidad y el entorno a la hora de tomar decisiones, equilibrando las necesidades de los *stakeholders* con sus objetivos de rentabilidad” (Banco Mundial, 2016).

Por otro lado, la Comisión Europea añade que “ser socialmente responsable significa, no solamente satisfacer las expectativas legales, sino ir más allá de su acatamiento e invertir más en capital humano, el medioambiente y las relaciones con las partes interesadas” (Comisión Europea, 2001).

Por tanto, podemos afirmar que la RSC implica no solo el acatamiento de las leyes, sino también tener en cuenta las responsabilidades financieras y comerciales (no centrándose en cómo se reparten los beneficios, sino en cómo se crean), así como a los propietarios (*stakeholders*). Así que la RSC no solo integra aspectos medioambientales (no generar contaminantes a un ritmo superior al que pueda ser absorbido, reciclado o neutralizado por el ambiente) sino también sociales (no comprometer a las generaciones venideras, ni provocar diferencias sociales) y económicos (no consumir más recursos de los necesarios ni por encima de la capacidad de regeneración).

La adopción de criterios relativos a la responsabilidad social corporativa implica la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos económicos, sociales y medioambientales (relaciones con los accionistas, empleados, clientes y proveedores, y gestión del medio ambiente), la transparencia informativa respecto de los resultados alcanzados y el escrutinio externo de los resultados, basado en unos índices de sostenibilidad.

Las acciones y políticas de RSC deben estar manifestadas en un informe escrito con total transparencia por parte de la empresa u organización, el cual debe ser creíble y riguroso respecto de la RSC. Los objetivos de dicho informe son:

- Compromiso público con las partes interesadas.
- Hacer frente a las exigencias del mercado.
- Confianza en la empresa (tanto desde un punto de vista interno como externo).
- Integración de la RSC en la propia gestión de la empresa.

Otra memoria de sostenibilidad es la *Global Reporting Initiative* (memoria GRI), que es un acuerdo internacional a largo plazo cuyo objetivo inicial fue identificar, diseñar y establecer un marco global acerca de los aspectos relacionados con la sostenibilidad. Además intenta estandarizar principios y métodos (qué incluir en el informe, dónde, cuándo y cómo). Por otro lado, este informe debe contener la estrategia y el perfil de la empresa así como los indicadores de desempeño de la misma (económico, medioambiental, prácticas laborales y ética del trabajo, derechos humanos, de sociedad y rentabilidad sobre productos) y el enfoque de la dirección.

Al hablar de RSC, cabe destacar que ser una empresa responsable socialmente no quiere decir obtener beneficios económicos. De hecho hay autores que lo relacionan con otros aspectos empresariales: “RSC como estrategia de relaciones públicas” (Nicolau, 2008) “RSC como fuente de ventajas competitivas” (Porter y Kramer, 2006).

### *1.3.Sistemas integrados*

La gestión integrada es la tendencia actual de las empresas que desean implantar acciones específicas para preservar la salud y la seguridad de sus empleados y clientes para proteger el medio ambiente y para garantizar la calidad de sus productos o servicios. Es decir, un mismo sistema de gestión que recoge gestión de calidad (Normas ISO 9000<sup>41</sup>), de medio ambiente (Norma ISO 14000<sup>42</sup>) y de prevención de riesgos laborales (Reglamento OSHAS 18001<sup>43</sup>).

Estos sistemas, además, ayudan a solucionar inconvenientes como puede ser la actual tendencia hacia la diversificación de la gestión empresarial, que conlleva a una complejidad organizativa y funcional. Dos aspectos fundamentales de estos sistemas son:

- Organización enfocada hacia la centralización, para lo que se puede crear lo conocido como cuadro de mando integral (sistema generalmente informático que recopila la información de forma sistemática y la expresa en términos estadísticos, controlando de esta manera los procesos de la empresa).
- Sistemas de gestión normalizados y compatibles:
  - o Integración de la documentación.
  - o Integración de los diversos procesos.
  - o Establecimiento de mecanismos de análisis de datos.

---

<sup>41</sup> Norma de carácter voluntario, que responde a modelos internacionales de gestión y están acreditadas por entidades de certificación.

<sup>42</sup> Ídem.

<sup>43</sup> Ídem.

No obstante para que se dé un sistema de gestión integrado deben darse una serie de requisitos:

- Todos los sistemas deben asegurar una correcta gestión de los procedimientos.
- Todos los sistemas deben someterse a revisiones periódicas para revisar el grado de eficacia, la adecuación de las normas, el grado de cumplimiento de las normas y las modificaciones y ratificaciones de las políticas establecidas.
- Todos los sistemas tienen que establecer objetivos que conlleven a una mejora continua.
- Todos los sistemas deben tener en cuenta la relación con los procesos claves de la organización.
- Todos los sistemas deben estar relacionados y servir de herramientas de gestión.
- Todos los sistemas deben estar basados en la calidad total y en el ciclo de mejora continua (PDCA).

A modo de resumen se puede decir que los sistemas que formen parte de un sistema integrado deben ser integrables en una misma organización, es decir, deben aprovecharse las sinergias existentes entre dichas normas buscando la mayor integración de las mismas. Actualmente se está convirtiendo en un desafío empresarial para muchas empresas debido no solo al auge que están alcanzando, sino también por la necesidad de mejorar la gestión empresarial en general.

## **Capítulo 2. Contextualización de la Empresa**

### *2.1. Datos básicos*

Agencia *Activities&Events* es una empresa de azafatas situada en pleno centro de Gijón que ha estado prestando servicios desde 1993 a diferentes sectores empresariales, intentando alcanzar siempre la mayor satisfacción de sus clientes, ya que es una empresa cuyo objetivo principal es conseguir la máxima confianza de sus clientes y conseguir por tanto, fidelizarlos. Pretende siempre ahorrarle tiempo, trabajo y dinero al cliente, persiguiendo lograr el máximo rendimiento con los recursos con los que disponen. En definitiva, lo que pretende básicamente es aumentar los beneficios de la empresa mejorando su imagen y consiguiendo una lista de clientes fijos. De hecho, gracias a esto, ya ha conseguido fidelizar empresas como Bacardi, Arcelor, Media Markt, Real Federación Española de Fútbol, entre muchas otras empresas importantes.

En lo que a servicios se refiere, es una empresa que pone a disposición de los clientes no solo una amplia plantilla de azafatas, sino que también organiza diferentes eventos y una gran variedad de actividades.

En lo que respecta a las azafatas<sup>44</sup>, son seleccionadas minuciosamente en función de unos requisitos para conseguir un amplio abanico de integrantes con la capacidad para desempeñar tareas con distintos grados de cualificación profesional. Además, aunque el proceso de selección o contratación se especifica más adelante, cabe decir que adjunto al CV se les pide una prueba de idiomas para disponer de azafatas con y sin idiomas (siendo el inglés, el francés, el alemán y el italiano y portugués los idiomas con los que dispone la plantilla actualmente). No obstante, cabe decir que las azafatas de esta empresa están especializadas en ferias, congresos, inauguraciones, presentaciones de productos, y servicios, acontecimientos deportivos y sociales, exposiciones, conferencias y recepciones, ruedas de prensa, promociones de productos y servicios así como atenciones VIPS<sup>45</sup>. En definitiva, podemos clasificar los servicios prestados por las azafatas de esta empresa en servicios de corta y de larga duración. Los de larga duración son aquellos que duran varias jornadas o unos años y que difieren de los servicios de prestación de personal para trabajar por horas. Suelen darse en las instalaciones del cliente. Dentro de los servicios más habituales están: atención telefónica e información, recepción y control de accesos, registro de los acontecimientos, incidencias, mantenimiento del orden y buena disposición de los materiales y el mobiliario, gestiones administrativas y marketing telefónico. Por otro lado, los de corta duración son servicios con una clara delimitación temporal entre los que destacan reuniones, congresos y eventos (todo tipo de reuniones profesionales, actos sociales, gubernamentales, corporativos y deportivos, convocados de forma abierta por invitación o por inscripción para tratar temas de carácter científico, técnico, político, o cultural entre otros, que se ofrecen habitualmente fuera de las instalaciones del cliente y cuentan con unas funciones específicas como puede ser el control de accesos y registro de inscripciones o control y asistencia de salas, entre otras), ferias y exposiciones (eventos dirigidos a fomentar el intercambio de negocios, encuentro entre oferta y demanda y presentación de nuevo productos ofrecidos habitualmente en instalaciones diferentes a la del cliente habilitadas para

---

<sup>44</sup> "Personal contratado de forma interna y capacidades que determinan un perfil y permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias del puesto de trabajo" (AENOR, 2012).

<sup>45</sup> Acrónimo de las siglas en inglés *Very Important People* (gente muy importante).

tales fines. Este tipo de servicios también cuentan con unas funciones específicas como puede ser la gestión de acreditaciones de entrada o la información sobre la feria, ya bien sea localización u horarios), y campañas promocionales (promoción, presentación o demostración de productos o marcas para impulsar y apoyar su venta o divulgación, servicios que también se dan en instalaciones aparte de las propias del cliente y que cuentan con funciones específicas como ofrecimiento de productos para su degustación o entrega de muestras de material publicitario, es decir, acciones de *merchandising*. Asimismo cabe decir que la empresa trata de una manera especial los servicios que traten con productos ecológicos o que se basen en actividades basadas en responsabilidad social corporativa, debido a sus ideales y sus principios socialmente responsables.

Además, esta empresa cuenta con un programa continuo de motivación y formación de azafatas, detallado posteriormente en el capítulo 3 de este mismo documento.

Por otro lado, esta empresa organiza los eventos bajo el lema ‘llave en mano’, que quiere decir que se hacen cargo de la organización de los mismos desde el inicio hasta el final, facilitando siempre al cliente la supervisión de cada decisión y cada detalle para que todo esté de su gusto y sea un éxito asegurado. Esta empresa, sobre todo, está especializada en la coordinación, esponsorización y desarrollo de imagen de pruebas deportivas de cualquier índole, aunque cabe decir que es un empresa que ofrece posibilidades ilimitadas (montajes, catering, congresos, acontecimientos deportivos, organización de fiestas, apoyo en agencias de publicidad...) gracias a la plantilla con la que cuenta y al respaldo de ciertas empresas externas. No obstante, sea cual sea el servicio la empresa siempre identifica en primer lugar las necesidades del cliente, tanto las generales como los pequeños detalles, para poder responder a las mismas de la mejor manera posible.

La propia empresa cuenta con una página web, con información relevante y muy visual para los clientes. Actualmente está gestionada por la persona encargada del marketing la promoción, así como de la publicidad y de las redes sociales de dicha empresa. Persona, por tanto, cualificada y especializada en dicho ámbito profesional.

Las redes sociales (entendidas como tecnologías de la información y de la comunicación) es otro punto realmente importante en la actualidad, y sobre todo para una empresa de este tipo. Esta empresa está presente en Twitter y en Facebook, y se puede decir que está realmente activa en ambas. Aunque debería promocionarse en otro tipo de redes sociales con auge a día de hoy, como puede ser Instagram, LinkedIn, Google + o MySpace, entre otras.

Por otro lado, en la entrevista que hemos realizado al director de la empresa, le hemos preguntado si se había planteado alguna vez la implantación de un sistema de gestión de calidad, cuya respuesta nos sorprendió bastante puesto que si se lo había planteado pero no lo había llevado a cabo “por los excesivos trámites que ello conlleva”. Con esto nos hemos dado cuenta que el director tenía cierto desconocimiento no solo de los sistemas de gestión en general, sino también de las empresas consultoras, empresas que ayudan a minimizar los trámites y la implantación de un sistema de gestión.

Asimismo le hemos preguntado sobre el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, concepto que sí conocía y sobre el que realizaba ciertas labores, pero del cual tampoco había pensado en adoptar una norma y mucho menos en certificarse. Esta situación ha sido la misma a la hora de preguntarle sobre innovación en la empresa o simplemente sobre la prevención de riesgos laborales de los empleados.

En lo que respecta a las personas interesadas por la empresa, también conocidas como *stakeholders*, hay que tener en cuenta que pueden ser tanto internos como externos:

- Internos → director y empleados.
- Externos → propietarios de los locales<sup>46</sup>, proveedores, sociedad en general, clientes, así como socios y acreedores de las empresas que solicitan servicios.

## 2.2. Actividades de la organización

Según los datos obtenidos previamente, podemos determinar que las actividades que lleva a cabo la organización son las propias de una empresa de azafatas y organización de eventos, si bien es cierto que, dentro esas actividades propias, se engloban una gran variedad de servicios al cliente.

Por tanto, dentro de esta actividad tan genérica podemos destacar varias áreas principales como pueden ser: dirección, limpieza, contabilidad, organización de eventos, gestión de redes sociales, gestión de azafatas... No obstante, dado la categoría de la empresa, ciertas actividades se unirán en un único departamento o se contratará a una empresa externa para que gestionen ciertas tareas dentro de la empresa que sería imposible controlar por falta de conocimientos del propio personal (limpieza, o actividades necesarias para la organización de ciertos eventos: chóferes, *transfers*, intérpretes, *caterings*...).

---

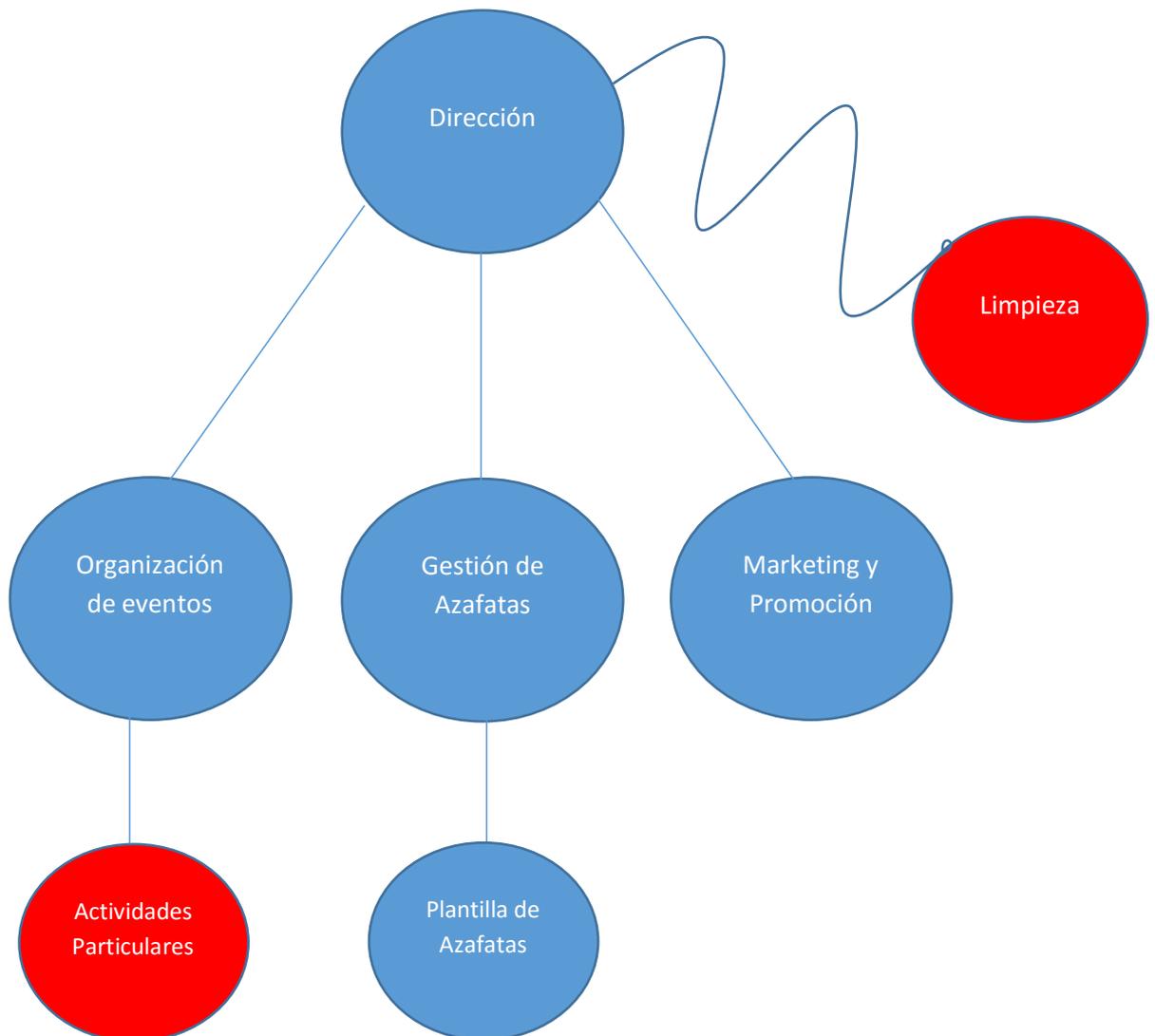
<sup>46</sup> La oficina donde se llevan a cabo las actividades es un local alquilado y los locales o salas donde se llevan a cabo las actividades organizadas tampoco son propiedad de *Activities&Events*.

Hay que tener en cuenta que muchas veces en este tipo de establecimientos es frecuente una pluriempleabilidad, como ocurre en este caso, que recaería sobre la dirección y sobre el organizador de eventos principalmente. Algunas de las actividades que puede realizar la dirección son: contabilidad, gestión de empleados, otorgación de permisos para la realización de diferentes tareas y actividades propias del ámbito estrictamente administrativo: gestión de contratos, términos legales, consultoría legal..., por lo que podemos decir que la dirección de la empresa es de carácter general. Por otro lado, el organizador se encargaría de la selección de azafatas, compras, recepción de clientes y por tanto relaciones públicas, y la propia organización de los eventos.

Por tanto, la empresa cuenta con una plantilla de siete empleados fijos, que se distribuyen formando los siguientes departamentos: dirección (formado por una persona: el propio director), organización de eventos (formado por cuatro personas), gestión de azafatas (formado por una persona, aparte de la plantilla de azafatas) marketing y promoción (formado por una persona que lleva todas las redes sociales, así como la página web), limpieza / mantenimiento (empresa externa), actividades particulares (empresa externa).

El organigrama de la empresa quedaría de la siguiente forma:

**Figura X.** Organigrama de la empresa Agencia *Activities&Evens*



Fuente: elaboración propia

Los círculos azules del organigrama son las actividades gestionadas por la propia empresa mientras que los círculos rojos son las actividades de las que se encargan las compañías externas.

A modo de explicación de la Figura X y reiterando lo anteriormente dicho, la dirección lleva a cabo las tareas de contabilidad, gestión de empleados internos y confirmación de actividades y tareas propias del ámbito estrictamente administrativo: gestión de contratos, términos legales (altas en la seguridad social), consultoría legal... y

compras, además de coordinar todos los departamentos para que trabajen en una única dirección con el fin de conseguir los objetivos propuestos y detallados anteriormente.

El departamento de organización de eventos se encargaría de la selección de azafatas, recepción de clientes y por tanto relaciones públicas, y la propia organización de los eventos, así como de la contratación de las empresas externas necesarias para llevar a cabo las tareas con éxito y de la supervisión de las mismas.

Por otro lado, el departamento encargado de la gestión de azafatas se encarga no solo de la selección de las mismas, sino también de la formación, la asignación de tareas y la uniformidad, en definitiva, todo lo relacionado con ellas. Además de la supervisión de las tareas designadas a las mismas.

El servicio de limpieza se encarga de la higiene de la oficina y de los baños de la misma, además de servir de vínculo de información del estado de las instalaciones. Aparte de eso, se hace cargo del mantenimiento de la misma, en lo que hace referencia a la sala de descanso de los empleados, el mantenimiento de las máquinas de café, de la máquina expendedora y de las máquinas de agua, el aprovisionamiento de material de oficina, el control de prensa diaria y de cualquier otro servicio dedicado a los empleados.

No obstante en el capítulo 3 del presente trabajo se detallarán de manera más minuciosa las tareas de los departamentos propios de la empresa una vez implementado el sistema de gestión.

### **Capítulo 3. Creación del Modelo de Gestión para la Empresa**

En este capítulo se describirá la implantación del sistema de gestión por parte del departamento de gestión de azafatas, siempre con el apoyo incondicional y con la máxima involucración de la alta dirección, no solo en el establecimiento, sino también en la implantación y mejora continua de la eficacia del sistema de gestión basado en procesos, ya que tiene como tarea conseguir una actuación conjunta de las personas que componen la empresa, dándoles objetivos y valores comunes, una estructura adecuada y la continua orientación que necesitan para responder ante los cambios. Además dentro de las funciones directivas básicas, aparte de las tareas comentadas anteriormente está la de planificar, organizar, dirigir los recursos humanos y controlar, para conseguir una coordinación y una integración de los factores productivos, lograr un objetivo común, incrementar y mejorar los factores productivos y conseguir, al fin y al cabo, el crecimiento de la empresa. Para todas las tareas que debe llevar a cabo la dirección de la empresa, aunque en este caso se realizan

en conjunto con el resto de departamentos de la empresa, ésta debe contar con unas habilidades no solo técnicas, en cuanto al manejo de métodos, sino también interpersonales, en cuanto a tener conocimientos de motivación (capacidad de lograr que los subordinados den lo mejor de sí, activando dirigiendo y sosteniendo los esfuerzos de los mismos y controlando el rendimiento de sus aptitudes personales y las oportunidades que brindan a la organización), comunicación (relación entre empleados y la dirección) y negociación (resolución de conflictos gracias al logro de un acuerdo duradero y con una satisfacción de intereses, tanto propios como del adversario), y conceptuales (en lo que a concebir a la organización como un todo y a ser capaz de integrar los diferentes departamentos, y a tener una visión a largo plazo se refiere). Igualmente el departamento de dirección debe tener conciencia de la ética empresarial, que es una herramienta necesaria para el buen funcionamiento de las empresas mediante la asunción de principios como el respeto, la responsabilidad, etc. Es además un proyecto de la inteligencia empresarial (Marina, 2000):

un proyecto de progreso, de diálogo, de mejora de las relaciones sociales de la empresa, una forma más inteligente de relacionarse con todos los implicados que consiste en aprovechar el talento individual y añadir un plus: Organización inteligente = talentos individuales + organización innovadora + clima de la empresa + modo de liderar. Se ocupa de las cuestiones de índole moral que se plantean en el mundo de los negocios: la cultura y valores de la organización, la manera de gestionar y comunicar, las formas de conducirse en el mercado, las decisiones técnicas, comerciales, estratégicas...

Está claro que una empresa inteligente es (Marina, 2000): “aquella que trabaja de tal manera que consigue que un conjunto de personas, que pueden no ser extraordinarias, produzcan efectos extraordinarios”.

Por tanto, la ética empresarial y la ética de los directivos deben ir en paralelo, y para entender dicha afirmación tomaremos una afirmación de Giovanni Agnelli, el ex presidente de Fiat:

Una empresa está formada por personas con diferentes historias, diferentes culturas, diferentes inclinaciones, diferentes aspiraciones, diferentes trabajos... Y todas esas personas, de diferentes edades y culturas, con diferentes empleos, tienen que llevar a cabo el milagro de trabajar juntos, de modo que los resultados de la empresa sean los adecuados. Hoy y mañana.

Además, la dirección, para mostrar su compromiso en la futura implantación del sistema, decidió redactar una carta, la cual se firmará por dicho departamento dejando de este modo establecido el contrato de compromiso por su parte. Debido a todo esto, el director y el gestor de azafatas (nombrado como coordinador del equipo gestor de la implantación del sistema de gestión) serán los responsables de informar a los demás trabajadores, es decir, colaboradores internos, y a proveedores, clientes, socios, es decir, colaboradores externos, no solo de la existencia dicha carta sino también de las medidas que se llevarán a cabo para la implantación de tal sistema. Por tanto, serán estos dos departamentos los que sirvan de aval frente a agentes tanto internos como externos.

La carta es la siguiente:

*Compromiso por parte de la dirección y del departamento de gestión de azafatas*

*La dirección y el departamento de gestión de azafatas de la agencia son los encargados de fijar las directrices del sistema de Gestión de Calidad y de definir la política que se va a seguir la Norma.*

*La dirección es la responsable de nombrar un coordinador para la gestión del plan que en este caso es el mismo departamento de gestión de azafatas.*

*El departamento de gestión de azafatas de la agencia tiene la obligación de revisar periódicamente el sistema de gestión de calidad.*

*El departamento de gestión de azafatas de la agencia facilita, además, los recursos suficientes para mantener el desarrollo de sistema de gestión: personal necesario, tecnologías necesarias y presupuesto suficiente.*

*El departamento de dirección junto con el departamento de gestión de azafatas de la agencia tiene las funciones de planificación, organización, gestión de los recursos, control y mejora continua, además de incluir la necesidad de involucrar a todo el personal.*

*Es tarea del departamento de dirección y del departamento de gestión de azafatas de la agencia garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos aplicables tanto de la empresa en sí como de las empresas subcontratadas.*

*Luego de concluir el sistema de gestión, el departamento de gestión de azafatas de la agencia se compromete a revisar periódicamente el sistema para ver las posibles dificultades o fallos que se pudieran corregir en los procesos.*

*Firma del departamento de gestión de azafatas*

*Firma de la Dirección*

Fuente: elaboración propia

En definitiva, como se está viendo, tanto la dirección como el departamento de gestión de azafatas se comprometen con el establecimiento, la implantación y la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión. Por ello, ambos departamentos se comprometen a asistir a cursos y a suministrar los recursos necesarios, destacando que al gestor de azafatas, coordinador de este sistema de gestión, ya se le ha impartido la formación necesaria para conseguir el cumplimiento de los objetivos.

El compromiso entre la dirección de la empresa y del departamento de gestión de azafatas y el personal que participan en la actividad del establecimiento es una parte relevante en el proceso de implantación del sistema de calidad ya que pueden surgir resistencias al cambio que impedirían la introducción de dicho sistema. Siendo una empresa pequeña, que cuenta con una plantilla de sólo siete empleados fijos, es más fácil superar las resistencias, lo que supone una ventaja más hacia la consecución de los objetivos planteados.

Dicho compromiso se conseguiría a través de la sensibilización de los participantes en las actividades de la agencia siendo siempre pionera la dirección del establecimiento. Está claro que el éxito de los cambios depende del compromiso de la dirección y del departamento de gestión de azafatas, pero también del personal.

La sensibilización debe ser un proceso de facilitación, reflexión y concientización del personal y los agentes externos hacia el cambio, para que se generen condiciones que puedan crear un ambiente favorable para la implantación del modelo de calidad.

En esta línea se prevén varias reuniones entre el director y el departamento de gestión de azafatas con los trabajadores, sean los últimos empleados fijos o temporales.

Para superar la resistencia al cambio hay que evitar posturas negativas como las siguientes:

- No es necesario cambiar.
- Es difícil que funcione.
- Tiene riesgo, es mejor no hacerlo.
- No hay remuneración al cambio.
- Ya lo hemos intentado.
- Se pierde mucho tiempo.
- Se gasta mucho dinero.
- Estamos bien y no hay por qué cambiar, etc.

En la mayoría de las empresas las personas tienen comportamientos y actitudes generalizadas como las siguientes:

- Condicionados por valores y creencias reales.
- Hábitos automáticos y repetitivos.
- Costumbres de cómo hacer las cosas.
- Resultado de una historia de la empresa.
- Ideas compartidas ampliamente por la mayoría del personal.
- Personas difíciles de modificar por su idiosincrasia y formación.

Por lo cual, los departamentos encargados tienen que difundir la idea de que los futuros cambios serán para bien y no para mal aunque cueste alcanzar los propósitos, proceso que lleva su tiempo. Hay que considerar que los cambios no pueden imponerse desde fuera, sino que tienen que asumirse internamente, cada quién en su persona. Se requiere que todo el personal esté convencido de los beneficios del cambio para tener éxito en la implantación del modelo de calidad.

Dicho esto, una de las tareas de dichos departamentos sería fomentar actitudes positivas, lo que facilita el trabajo en equipo y el logro de los objetivos en la implantación de un modelo de calidad. Las actitudes positivas se lograrían con una clara fijación de las metas y con una buena explicación del porqué de los cambios, como podrían ser las razones que se dan a continuación:

- Para conseguir mejor sus objetivos y metas.
- Por satisfacer a los clientes.
- Para adaptarse a tiempos de rápidos cambios.
- Para tener más productividad y calidad en sus actividades y servicios.
- Para modificar el modelo empleado, por uno más eficiente, que se adapte a las necesidades propias porque la competencia es muy dinámica y cambia permanentemente.

En el marco de actividades llevadas a cabo y predestinadas a la concienciación y a la aceptación de los cambios por parte del personal serían previstas las siguientes acciones:

- Realizar propuestas propositivas.
- Tener conciencia de los beneficios del cambio.
- Apoyar intensamente los cambios.

- Involucrarse plenamente y de tiempo completo.
- Fomentar y apoyar el trabajo en equipo.
- Participar con una actitud positiva.
- Modificar malos hábitos personales y de trabajo.
- Aclarar malos entendidos y cubrir los vacíos de información.
- Establecer por convicción una cultura organizativa bien definida y de mejora continua en la empresa.

Para realizar dichas acciones ambos departamentos han de poder dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Tener una visión preventiva, de mejora continua, innovación y competitividad.
- Visualizar la posibilidad de redimensionar la razón de ser de la empresa considerando la situación económica, social, política y financiera local, regional, nacional e internacional.
- Replantear constantemente a dónde se quiere llevar la agencia.
- Buscar y tener una visión compartida entre todos los empleados en el establecimiento y cumplimiento de objetivos y metas.
- Ver el cambio como un evento a medio y largo plazo.

Con todo ello los departamentos de dirección y gestión de azafatas deben lograr un desarrollo de conocimientos, destrezas efectivas y actitudes para mantener el cambio, algo que es esencial para poder enfrentar un entorno dinámico con diferentes necesidades. Lo importante es llegar a entender, tanto por parte del director de la agencia como por parte del gestor de azafatas, así como por parte del personal, que abrirse al cambio significa estar dispuestos a crecer como personas y a dar lo mejor de sí mismo para favorecer el propio desarrollo individual, como el de la agencia.

Por eso la dirección, para tener retroalimentación por parte de los trabajadores, es decir, de la parte interna de la empresa, realiza una encuesta para que además los empleados puedan hacer sus aportaciones y sugerencias de mejora, que es la siguiente:

**Tabla I.** Simulacro de Encuesta para Trabajadores

	Deficiente (1)	Malo (2)	Bueno (3)	Excelente (4)
Trato y atención				
¿Crees que son útiles los documentos estándares para incidencias?				
Señalización de la empresa				
Coordinación interna				
Comprensión de los superiores				
Libertad y autoridad				
Relación calidad/precio				
Metas conseguidas				
Valoración general del servicio				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, el compromiso externo, ante todo, puesto que una de las finalidades principales de cualquier empresa es lograr mayor confianza de los clientes, reside en tener permanentemente un *feedback* (retroalimentación) con los clientes, para poder así saber los puntos fuertes así como las debilidades del establecimiento y del servicio. Esto se consigue analizando quejas, sugerencias y observaciones de la clientela para posteriormente poder solucionarlas con la mayor brevedad posible y evitar posibles problemas futuros, consiguiendo de esa manera mejorar la imagen de la agencia.

El ejemplo de la encuesta de satisfacción del cliente sería el siguiente:

**Tabla II.** Simulacro de Encuesta para Clientes

	Deficiente (1)	Malo (2)	Bueno (3)	Excelente (4)
Trato y atención				
Marketing y promoción de la empresa				
Señalización de la empresa				
Limpieza de la oficina				
Uniformidad				
Relación calidad/precio				
Valoración general del servicio				
¿Recomendarías esta agencia?				
Observaciones				

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, también se fijan, desde los departamentos encargados de la implantación del sistema de gestión, algunos de los indicadores con sus respectivos estándares para conocer la satisfacción del cliente y el índice de quejas:

**Tabla III.** Ficha de indicador del índice de satisfacción del cliente

PROCESO	Gestor de azafatas	RESPONSABLE DE PROCESO	Gestor de azafatas
INDICADOR	Índice de satisfacción del cliente		
META	> 4	ESTÁNDAR	4.5
RESPONSABLE	Gestor de azafatas	FRECUENCIA	Mensual
DEFINICIÓN	Mejora de la satisfacción de los clientes, Valoración de los aspectos del servicio ofrecido		
FORMULACIÓN	Numerador: promedio de las puntuaciones correspondientes en las preguntas de valoración		
	Denominador: número total de valoraciones realizadas		
OBTENCIÓN	Deficiente (1), malo (2), bueno (3), excelente (4)		

Fuente: elaboración propia

**Tabla IV.** Ficha de indicador del índice de número de quejas

PROCESO	Gestor de azafatas	RESPONSABLE DE PROCESO	Gesto de azafatas
INDICADOR	Nº de quejas		
META	< 3	ESTÁNDAR	2
RESPONSABLE	Gestor de azafatas	FRECUENCIA	Mensual
DEFINICIÓN	Anotar el número de quejas con el fin de mejorarlas o adaptarlas y poder conseguir que el cliente quede satisfecho con el servicio prestado. Tener en cuenta los fallos cometidos para así, mejorar el futuro		
FORMULACIÓN	Numerador: nº de quejas		
	Denominador: -		

Fuente: elaboración propia

El compromiso con los proveedores se conseguiría con la comunicación del cambio en el sistema de gestión, es decir, avisando de nuevas necesidades de existencias y/o productos que estarían conforme con el nuevo plan de gestión. Entre los requisitos que deben ser cumplidos por el departamento de dirección, se mencionan los siguientes:

- Sistemática para la realización de los pedidos.
- Nivel de autorizaciones.
- Selección y evaluación de proveedores.

Igualmente importante es destacar que la empresa se compromete con una gestión respetuosa con el medio ambiente, por lo que cabe decir que la empresa integrará aspectos de RSC en su sistema de gestión, por lo que podemos hablar de un sistema integrado de gestión de calidad. Los responsables de la gestión ambiental son el director, el gestor de azafatas, el organizador de eventos y el responsable de marketing y promoción cada uno en sus decisiones y en sus puestos de trabajo, siempre supervisados por la dirección.

La empresa para documentar esta acción realiza una carta de compromiso:

*Compromiso de la gestión ambiental*

*La dirección es la responsable de nombrar uno o varios coordinadores para la gestión medioambiental, que en este caso son los responsables de cada departamento.*

*La dirección, el departamento de gestión de azafatas, el departamento de organización de eventos y el departamento de marketing y promoción de la agencia son los encargados de fijar las directrices de la gestión ambiental cada uno en su departamento.*

*El director tiene la obligación de revisar periódicamente la gestión ambiental de cada uno de los departamentos de la empresa.*

*El director de la agencia facilita, además, los recursos suficientes para mantener el desarrollo ambiental.*

*El responsable de cada departamento de la agencia tiene las funciones de planificación, organización, gestión de los recursos, control y mejora continua de las acciones medioambientales introducidas en el sistema de gestión.*

*Es tarea del responsable de cada departamento de la agencia garantizar el cumplimiento de los requisitos ambientales y otros requisitos aplicables tanto de la empresa en sí como de las empresas subcontractadas.*

*Luego de concluir la gestión ambiental, el director de la agencia se compromete a revisar periódicamente las acciones ambientales llevadas a cabo para ver las posibles dificultades o fallos que se pudieran dar y corregir en los procesos.*

*Firma de la Dirección*

*Firma del departamento de gestión de azafatas*

*Firma del departamento de organización de eventos*

*Firma del departamento de marketing y promoción*

Fuente: elaboración propia

Las acciones tendentes a mejorar la eficiencia energética y reducir los consumos llevadas a cabo por la empresa son: reducción de embalajes, productos fácilmente reciclables tras su ciclo de vida, bombillas de bajo consumo, ordenadores ecológicos, reductor de consumo de agua en los váteres y en los grifos, pinturas ecológicas, utilización de dispensadores de agua en vez de agua embotellada, uniformes de telas ecológicas y biodegradables, mobiliario ecológico, es decir realizados con materias primas naturales o recicladas, papel reciclado, bolígrafos ecológicos hechos a base de almidón de maíz, otros de papel libre de cloro, de papel de algas, de cartón reciclado, bolsas de papel biodegradables, maletines, carpetas y portadocumentos de cartón reciclado, así como los blocs de notas y las libretas, productos de limpieza ecológicos y que no dañan el medioambiente, trapos de microfibra para la limpieza, comida ecológica y elaborada a partir de productos locales, coches ecológicos e híbridos libres de CO<sub>2</sub>, entre otros. Además en la oficina se encontrarán cuatro cubos, uno amarillo, otro verde, uno negro y otro azul para gestionar los residuos, es decir para reciclar la basura que se pueda generar dentro de la misma.

Además es una empresa que se compromete con una gestión que prevalezca la seguridad de sus empleados (legislación laboral y de prevención de riesgos laborales). El responsable de la seguridad de los empleados es el director de la agencia, porque es el que ha recibido de manera previa las competencias básicas para actuar en situaciones de emergencia. El director, como responsable, ha analizado los riesgos que pueden darse en la empresa y elaborado un plan de medidas tanto preventivas como de actuación para los mismos haciendo diferenciación entre los riesgos en el personal interno, personal externo y bienes y documentos del cliente guardados en la oficina. Esto se plasmará en una tabla de Word del siguiente modo:

**Tabla V.** Gestión de Riesgos del Personal Externo

<b>Personal Externo</b>		
<b>Análisis</b>	<b>Medidas preventivas</b>	<b>Medidas de actuación</b>
Caída	Evitar que haya obstáculos en el paso, que el suelo esté mojado y que los zapatos no sean adecuados para el trabajo.	Llamar a la ambulancia para el traslado al hospital para que hagan las correspondientes pruebas y diagnóstico. Sustitución de la azafata por otra con las mismas o similares características.

Fuente: elaboración propia

**Tabla VI.** Gestión de Riesgos del Personal Interno

<b>Personal Interno</b>		
<b>Análisis</b>	<b>Medidas preventivas</b>	<b>Medidas de actuación</b>
Resbalón por suelo húmedo	Evitar arrojar agua, transmitirle al encargado de la limpieza que no deje el suelo muy húmedo cuando lo limpie y tener una máquina expendedora de plásticos para paraguas tanto normales como plegables para que los días de lluvia los paraguas no goteen, mojen el suelo y puedan provocar caídas al personal. Asimismo poner indicaciones en la oficina de que el suelo está húmedo o mojado y que puede resbalar.	Llamar a la ambulancia para el traslado al hospital del empleado para que hagan las correspondientes pruebas y diagnóstico. Sustitución del mismo por otro en su puesto de trabajo.

Fuente: elaboración propia

**Tabla VII.** Gestión de Riesgos de los bienes y documentos del cliente guardados en la empresa

<b>Personal Externo</b>		
<b>Análisis</b>	<b>Medidas preventivas</b>	<b>Medidas de actuación</b>
Extravío del contrato de un servicio	Avisar de que hay que subirlo a una nube, aparte de guardarlo en un pen drive y en un ordenador	Subirlo a una nube, aparte de guardarlo en un pen drive y en un ordenador

Fuente: elaboración propia

Del mismo modo es el encargado de organizar el registro de todas las incidencias que se produzcan en la empresa, es decir de juntar en un mismo documento las incidencias que le han puesto en conocimiento los responsables de los distintos procesos y departamentos. Esto se realizará en una hoja Excel donde se pondrá el número de incidencia y se detallará la misma.

**Figura XI.** Ejemplo del Documento de Registro de Incidencias

	<b>A</b>	<b>B</b>
	<b>Nº de incidencia</b>	<b>Concepto</b>
1	1	Cliente se queja por la falta de aseo y buena imagen de la azafata con nombre Dolores Rodriguez García el día 02/05/16
2	2	Cliente se queja por falta de puntualidad del grupo de azafatas coordinador por Eva Santoveña Gracia el día 15/05/16
3		
4		
5		

Fuente: elaboración propia

Del mismo modo, *Activities&Events* tiene contratada una póliza de responsabilidad civil que cubre todos los servicios que ofrece. Asimismo, la empresa cumple con la legislación vigente del Principado de Asturias y más específicamente con la propia legislación de Gijón. *Activities&Events* cuenta con permisos de actividad y con una ley de protección de datos personales. Cabe destacar que la empresa tiene acceso a cualquier soporte a una relación completa y actualizada de la legislación que tiene aplicada.

Para la implantación del SGC seguiremos las fases detalladas en el apartado 1.1 del presente documento (planificación, implantación y control y mejora).

En la planificación, uno de los procesos clave, la empresa se ha informado sobre los sistemas de gestión existentes, llegando a la conclusión de que el sistema elegido a seguir es la norma UNE 189002:2012 puesto que la situación de la empresa es adecuada a los requerimientos de la misma y la agencia cuenta con el tiempo y dinero suficiente para ello

ya que entre las inversiones que habría que hacer se encuentran: desarrollar el documento escrito por parte del departamento de gestión de azafatas, diseñar encuestas y hojas de actuaciones estándar y adaptar la entrada a la oficina para personas con movilidad reducida o con algún otro tipo de discapacidad. Se adaptará el acceso a la oficina para discapacitados, para lo que se llevarán a cabo unas obras en la misma a cargo de un equipo de obras externo al hotel, para lo que se establece un plazo de un mes. Posteriormente se llevará a cabo la mejora del sistema informático y la formación a los trabajadores en este ámbito irá a cargo de una empresa de informática externa. Todas estas tareas se finalizarán en el primer mes.

La norma a seguir es una norma a nivel nacional elaborada por el comité técnico AEN/CTN 189 Servicios turísticos de intermediación cuya Secretaría desempeña ICTE. Asimismo, según AENOR (2012):

esta norma establece requisitos de gestión para las empresas que prestan servicio de azafatas y personal de acogida y apoyo a la organización, sobre los procesos implantados por las mismas y requisitos específicos de los distintos servicios que prestan, para garantizar la calidad de su actividad. Esta norma no es aplicable a los servicios de prestación de personal para trabajar por horas que ofrecen las empresas de trabajo temporal.

La norma establece el mínimo que debe cumplir el establecimiento y a partir de este punto el establecimiento puede situarse en el nivel que desee, pudiendo desarrollar las herramientas para conseguir la calidad total del sector y la mejora continua. Esta norma se va a seguir en medida de lo posible, es decir no la vamos a aplicar en su totalidad y por tanto no nos certificaremos, simplemente la seguiremos para conseguir mejorar nuestro propio sistema de gestión y para conseguir una mayor satisfacción de los clientes. (Para conocer la estructura de la misma véase Anexo I del presente documento).

Previo a pasar a la siguiente etapa, ya establecido todo lo anterior y realizadas las inversiones, obras y modificaciones pertinentes, la empresa, y más en particular el departamento de dirección, ha realizado una evaluación inicial a través de cuestionarios de autoevaluación a los empleados para conocer la situación actual de la empresa y una encuesta de valoración a los clientes, es decir, para tener la retroalimentación de la que anteriormente hablábamos al explicar el compromiso interno y externo de la empresa (véase Tabla I y II). Gracias a esta evaluación y encuesta de valoración, el director y el gestor de azafatas pudieron establecer los objetivos y el plan de actuación. Por último, se realizó un control y seguimiento interno y externo y se establecieron las medidas necesarias para la mejora continua.

Asimismo después de cotejar la necesidad de apoyo externo para el desarrollo del proyecto, el director ha llegado a la conclusión de que, con la plantilla que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo la implantación del mismo.

Una vez realizado todo lo anterior, pasamos a la implantación del sistema en sí. El proyecto de implementación del sistema de gestión es usualmente largo y complejo, ya que se trata del momento crítico en el cual se deja de hacer los procedimientos de la manera conocida y se comienza con la nueva estructura.

Una vez pasamos a la etapa de implantación debemos establecer los objetivos relativos a la calidad en la gestión y el servicio ofrecido a los clientes, así como los medios para alcanzar dichos objetivos. Como bien comentamos antes y a modo de resumen recordatorio, la implantación de un sistema de gestión en una empresa tiene como objetivo principal la mejora de la gestión y, por consiguiente, aumentar la satisfacción de los clientes. Los sistemas de gestión establecen una serie de requisitos que se han de llevar a cabo para asegurar la calidad en el servicio y en los procesos del establecimiento, y así poder cumplir las expectativas de los clientes y, a su vez, mejorar la competitividad.

Para la implantación del sistema se ha decidido que la mejor opción es que una vez finalizado todo lo anterior, todas las acciones se pongan en práctica, permitiendo con esto una visión global de los objetivos a cumplir. Otro de los puntos a tener en cuenta es la forma de implementar los procedimientos, sabiendo que el método más seguro es la introducción por etapas, llevándose a cabo una a la vez, sin avanzar a la siguiente hasta que se encuentre consolidada la anterior.

En el proceso de implantación contamos con el liderazgo del director de la agencia ya que es la persona que impulsará cambios en la cultura organizativa de la empresa, y la que corrija los errores o fallos que pueda encontrarse en la puesta en marcha. No hay que olvidar que se trata de un proceso de aprendizaje y mejora.

A continuación se hace una tabla resumen donde se exponen los responsables de los pasos a seguir en la implantación en general del sistema de gestión de calidad total (basados en la Asociación Española de la Calidad, 2016):

**Tabla VIII.** Responsables de las fases de implantación en *Activities&Events*

<b>Paso N°</b>	<b>Paso a seguir</b>	<b>Responsable</b>
<b>1</b>	Seminario de introducción y comprensión de la utilidad e importancia de la calidad	Departamento de dirección y departamento de gestión de azafatas
<b>2</b>	Diagnóstico de la cultura empresarial y de la estructura organizativa. De este diagnóstico llegaremos a la: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificación de los costes de no calidad</li> <li>- Medida objetiva del nivel de satisfacción de los clientes</li> </ul>	Departamento de dirección
<b>3</b>	Diseño del proceso de implantación del sistema de calidad	Departamento de gestión de azafatas
<b>4</b>	Compromiso de la dirección con el proyecto y su implantación en la empresa	Departamento de dirección
<b>5</b>	Fijación de objetivos	Departamento de dirección y departamento de gestión de azafatas
<b>6</b>	Formación del personal que trabaja en la agencia de azafatas	Departamento de dirección

<b>7</b>	Planificación de la calidad	Departamento de dirección y departamento de gestión de azafatas
<b>8</b>	Evaluación del progreso	Departamento de gestión de azafatas
<b>9</b>	Control y seguimiento de la evolución del proyecto. Análisis del cumplimiento de los objetivos y mejora continua	Departamento de calidad y gestión de azafatas
<b>10</b>	Extensión de proveedores e intermediarios	Departamento de gestión de azafatas

Fuente: elaboración propia adaptado de la Asociación Española para la Calidad (2016)

Para desarrollar el sistema de gestión se establece el plazo de dos meses en el que habrá varias etapas, las cuales se detallan a continuación: en primer lugar se llevarán a cabo por parte del director y del gestor de azafatas unos seminarios y charlas informativas para informar y concienciar a los empleados internos y coordinadores externos del nuevo sistema de gestión. Además, se dará formación a los empleados relativa al sistema de gestión de calidad.

Otra de las acciones que se llevan a cabo dentro de la etapa de implantación es la elaboración del documento escrito sobre las tareas a realizar de cada puesto y forma de actuar, es decir de las funciones y responsabilidades de la empresa. Para esto se establece el plazo de dos semanas, la primera de ellas para recopilar información sobre las tareas específicas que se desarrollan y el establecimiento de las formas de actuar ante posibles incidencias, para tener los procesos estandarizados. En la segunda parte de este periodo, es decir, en la segunda semana, se desarrollará el documento. Este documento se actualizarán de forma periódica.

Dentro de las funciones y responsabilidades de la agencia encontramos el análisis de puestos y el desarrollo detallado de procesos, estándares e indicadores (explicados anteriormente [Véase tablas III y IV]) que utilizados junto con los objetivos, el alcance, el organigrama y la legislación vigente, forman la documentación del sistema de gestión.

En lo que respecta al análisis de puestos, se realiza con el fin de conocer a fondo la descripción de los cargos y las especificaciones de las funciones que desarrollan los empleados en cada área de la organización.

A continuación se detallan las funciones y responsabilidades del departamento de gestión de azafatas:

**Tabla IX.** Descripción del puesto de gestor de azafatas

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>Título o Nombre</b>	Gestor de azafatas
<b>Categoría</b>	Bachillerato o FP + cursos formativos
<b>Departamento/División/Unidad</b>	Gestión de azafatas
<b>Lugares de Desempeño</b>	Oficina de la agencia y lugares específicos del evento
<b>Horas de Trabajo</b>	8 horas diarias // 24h en caso de ser supervisor
<b>Función Principal</b>	Selección de las azafatas en función del servicio
<b>Detalle de Tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reserva de azafatas</li> <li>-Selección de azafatas para cada evento y contratación de las mismas</li> <li>-Uniformidad de las azafatas</li> <li>-Formación de las azafatas</li> <li>-asignación de tareas a las azafatas</li> <li>-Supervisión de las tareas asignadas</li> </ul>
<b>Relaciones con otros puestos</b>	Dirección + marketing y promoción + organización de eventos

Fuente: elaboración propia

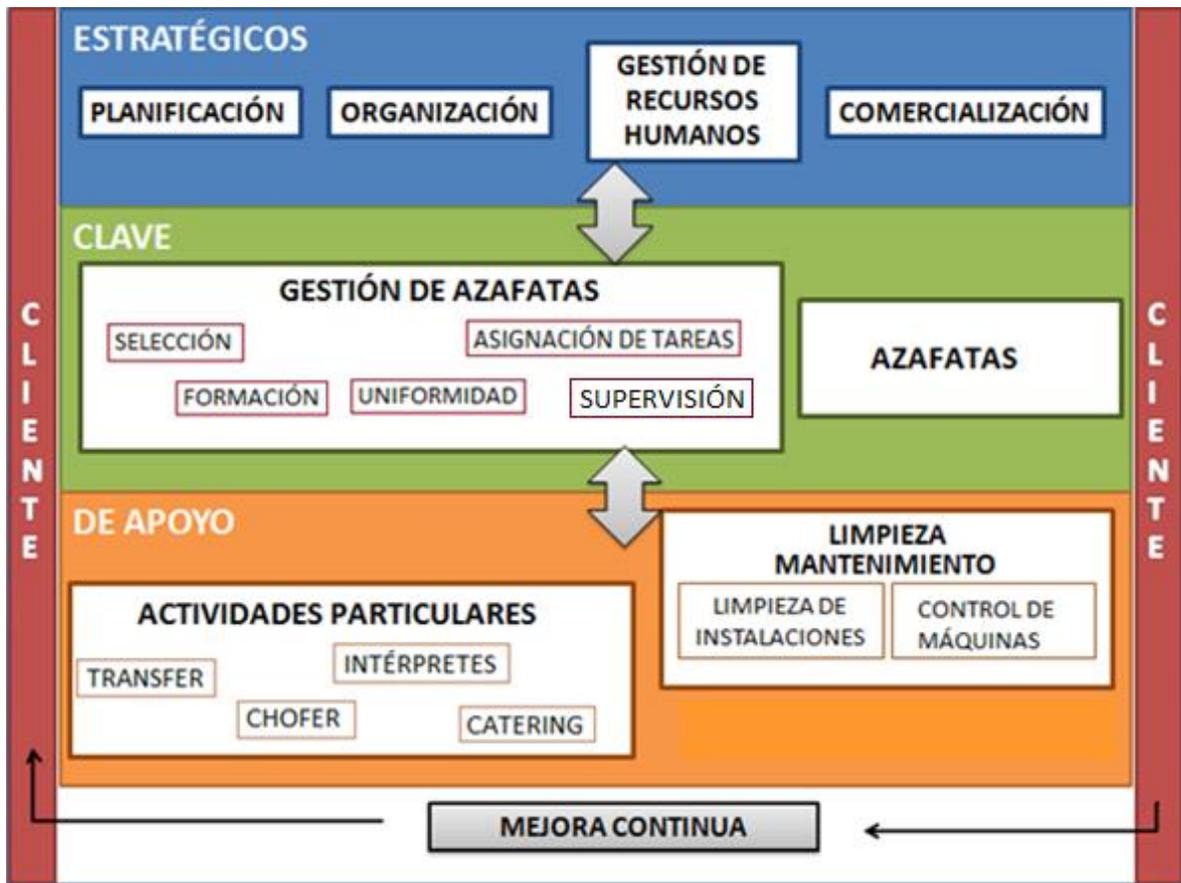
**Tabla X.** Especificaciones del puesto de gestor de azafatas

<b>Especificaciones de puesto</b>	
<b>Características Físicas</b>	Hombre o mujer mayor de 18años
<b>Habilidades</b>	-Comunicación -Negociación -Habilidad para desarrollar eventos -Liderazgo -Excelente organización -Paciencia -Don de gentes
<b>Conocimientos</b>	-Cultura general -Formación básica en el sector y relacionada con las diferentes habilidades -Protocolo -Relaciones Publicas
<b>Formación</b>	Bachiller o FP + cursos formativos (protocolo, relaciones públicas...)
<b>Experiencia</b>	Experiencia mínima de las prácticas curriculares

Fuente: elaboración propia

Por otro lado hay que elaborar al análisis de los procesos. En este caso el mapa de procesos de la agencia *Activities&Events* es el siguiente:

**Figura XII.** Mapa de procesos de la agencia



Fuente: elaboración propia

Cabe decir que para cada proceso hay un responsable, que estará a disposición del director o gestor de azafatas en todo momento, el cual tiene la responsabilidad, así como la autoridad y libertad suficiente de ese puesto de trabajo. Asimismo el director ha nombrado al gestor de azafatas como responsable de los servicios de la empresa en caso de ausencia del mismo.

Por ejemplo, en lo que a procesos específicos se refiere, para el proceso de planificación y organización, detallados anteriormente, los responsables son el departamento de dirección y el departamento de gestión de azafatas. Asimismo, para el proceso de gestión de recursos humanos, son tan responsables el director, el gestor de azafatas, así como el organizador de eventos puesto que el director es el encargado del personal interno y externo (referente a la empresa en sí [empresa de limpieza y mantenimiento]) y el gestor de azafatas y el organizador de eventos son los responsables del personal externo, diferenciando dentro

del personal externo, la plantilla de azafatas, de la cual se encarga el gestor de azafatas, y las empresas externas referentes a los servicios requeridos por el cliente (*catering*, chóferes...) del cual se encarga el organizador de eventos. Los responsables de este proceso de gestión de recursos humanos someterán a las empresas o personal a contratar a unas fases: reclutamiento (donde se hace un sondeo de las empresas o personas candidatas a prestar el servicio en función de las características del mismo), selección (donde se escogerá la empresa o persona que definitivamente va a prestar el servicio teniendo en cuenta no solo las competencias genéricas [cultura general, expresión verbal, buena imagen...] sino también las específicas [idiomas, informáticas, protocolo...], haciendo especial hincapié en el conocimiento de idiomas), incorporación a la base de datos (donde se incorporará toda la información de la empresa o personal relevante para la prestación del servicio [habrá tres tipos de bases de datos una para las empresas, otra para empleados fijos y otra para las azafatas, donde se incluirá información como: tipo de azafata, idioma que maneja, foto, disponibilidad, valoración personal, CV...] en una base de datos que está elaborada en una hoja Excel), mantenimiento de la base de datos (donde se lleva a cabo la actualización de la misma de forma continua), detección de las necesidades de formación (esta fase, que se llevará a cabo por el gestor de azafatas, es una fase donde se verán las necesidades de formación de las azafatas para la prestación del servicio, tanto general como específica. Esta fase debe documentarse para utilizarla posteriormente como registro) impartición de la formación (donde se lleva a cabo la formación necesaria para cada servicio requerido, detallada a continuación) y contratación (donde se firmará el contrato que después podrá ser utilizado como registro). Como bien se comentaba antes y siguiendo los ideales de la empresa en cuanto a RSC, en la contratación de personal interno prevalecerá la gente local y en cuanto a la contratación de empresas externas prevalecerán las empresas locales así como empresas que trabajen con productos, tanto alimenticio como no, que sean ecológicos.

Cabe decir que en lo que respecta a las bases de datos se realizan para tener un control de los empleados y de las empresas contratadas tanto fijos como temporales, para que así la dirección pueda comprobar si el volumen de empleados es el suficiente, si cuentan con la formación adecuada y para comprobar además las necesidades del personal en cada momento.

**Figura XIII.** Base de Datos de las Azafatas

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>Base de datos de los empleados</b>						
2	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Tipo de azafata</b>	<b>Idiomas</b>	<b>Foto</b>	<b>Disponibilidad</b>	<b>Valoración Personal</b>	<b>CV</b>
3	Rosana Suarez Gonzalez	Congresos	Inglés		Mañanas	Muy Profesional	1

Fuente: elaboración propia

**Figura XIV.** Base de Datos de Empleados Fijos

	A	B	C	D	E	F
1	<b>Base de datos de empleados fijos</b>					
2	<b>Nombre y apellidos</b>	<b>Puesto</b>	<b>Idioma</b>	<b>Foto</b>	<b>Desde</b>	<b>Valoración Personal</b>
3	Emilio Valdés Molina	Gestor de azafatas	Inglés / Alemán / Italiano		2004	Extraordinario don de gentes

Fuente: elaboración propia

**Figura XV.** Base de Datos de Empresas

	A	B	C	D	E
1	<b>Base de datos de empresas</b>				
2	<b>Nombre</b>	<b>Tipo</b>	<b>Foto</b>	<b>Valoración Personal</b>	<b>Teléfono y Dirección</b>
3	MOKA	Catering		Excelente servicio y muy económico	985.36.22.11
4					Calle de Isaac Peral y Caballero, 71, 33211 Gijón, Asturias

Fuente: elaboración propia

Como herramienta básica para la dirección de RR.HH, se establece una hoja de ruta empleada en la organización para documentar el proceso de contratación y gestión del personal, la cual se especifica de la siguiente manera:

1. Descripción de los cargos y funciones a desarrollar por el personal en cada área asignada.
2. Se establecen criterios de selección para el cargo ofertado.

3. Los medios empleados para el reclutamiento son tanto internos (como intranet, tablón de anuncios) y externos como (página web, bolsas de empleo).
4. Recepción de *curriculum vitae*.
5. Preselección de candidatos basados en los criterios estipulados para el cargo.
6. Realización de entrevistas.
7. Selección del personal.
8. Registro de la información relativa a dicho personal a la base de datos y mantenimiento de la misma.
9. Incorporación de empleado, formación, acogida, uniformidad, asignación de tareas y seguimiento.

En contraposición, el departamento de marketing y promoción es el responsable de la comercialización de la empresa. Es este departamento el que especifica las ofertas y las promociones para que sean conocidas por parte del cliente, así como los compromisos de la empresa y los niveles de calidad ofrecidos. Esta información, que es actualizada, clara, porque no utiliza términos técnicos, veraz y precisa, está documentada en papel, es decir, de forma física, pero también se podrá encontrar en la propia página web de la empresa. Asimismo es el encargado de indicar el horario de atención al cliente en todos los medios de comunicación utilizados por la empresa, así como documentar y e identificar los diferentes servicios que ofrece y el calendario de servicios reservados, siempre actualizado.

No obstante, aunque para cada proceso haya un responsable, la dirección de la empresa lleva a cabo una supervisión directa a través de reuniones periódicas, facilitando así la coordinación interna de los departamentos y funciones, lo que ayuda además a la resolución de conflictos.

Por otro lado, dentro de los procesos clave del gestor de azafatas está los procesos de selección, dentro de la plantilla y de la base de datos hay diferentes perfiles de azafatas, por lo que en esta etapa se llevará a cabo la selección de la azafata en función de los requisitos y características del servicio; formación, especificada a continuación; gestión de uniformes, cuyo responsable es el gestor de azafatas, el cual elabora y mantiene un inventario, además de gestionar y conservar los uniformes conforme al calendario de servicios teniendo siempre en cuenta las posibles incidencias que puedan surgir para que el servicio no sufra carencias; y asignación de tareas, antes de lo cual cada azafata debe haber recibido información sobre el cliente, el desarrollo del evento, el puesto a cubrir, la uniformidad requerida y las

instrucciones del trabajo, quién es el responsable del acto, el programa del mismo, los turnos y los horarios, quién es la coordinadora (en el caso de haberla está nombrada por el gestor de azafatas y sirve de enlace entre las azafatas, la organización y el supervisor del servicio. Además debe dar solución a las incidencias que puedan surgir o comunicarlos al supervisor en caso de no poder hacer frente a ellos. La coordinadora debe cumplimentar una hoja de control en la que se incluirán los siguientes datos: nombre, fecha del evento, datos del cliente, nombre de las azafatas y teléfono de contacto de las mismas, puesto y funciones, horarios y turnos, comentarios e incidencias) y el teléfono de urgencias de la empresa de azafatas y de la coordinadora del evento.

Asimismo, dentro de las funciones del gestor de azafatas está la de supervisión del servicio prestado por la empresa de azafatas, que se basa en la confirmación del servicio previo a la prestación del mismo, donde se le facilite al cliente los nombres del personal que lo va a realizar, los teléfonos de contacto, los puestos y las funciones, así como la confirmación de que las azafatas conocen las instalaciones donde se va a realizar el servicio, tan bien como las salidas de emergencia y el procedimiento de evacuación del lugar. El supervisor también hace entrega de la documentación y del material necesario para la prestación del servicio actualizado al último segundo, supervisión de equipamientos, incidencias y soluciones, servicio 24h de atención telefónica, control del horario de llegada del personal y redacción del informe final. Además es el encargado de contactar con las azafatas una vez finalizado el servicio para felicitar a las azafatas por su servicio o para corregirles una actuación desafortunada.

Dentro de la formación específica de los empleados, tanto internos como externos, en función de los servicios a prestar, es igualmente importante la formación en cuanto al sistema de gestión empleado en la agencia *Activities&Events*, orientada a generar una alta motivación en los empleados para que estos se apropien y tengan un conocimiento experiencial de todo el proceso.

Por consiguiente, para una mejor comprensión del proceso de implantación y de los diversos cambios es indispensable formar a todo el personal en materia de calidad y en función del servicio a prestar, de la formación propia del personal y del departamento o puesto dentro de la empresa. Por ende, también se van a realizar jornadas de sensibilización sobre calidad aplicada al desarrollo del trabajo.

El plan de formación, por tanto, comprende:

### Actividades

Cursos para la dirección y el gestor de azafatas:

- Sistema de Gestión de Calidad. Norma UNE-189002:2012.
- Curso de Gestión Medioambiental. Norma SA8000: 2008.
- Curso de atención al cliente y resolución de quejas.
- Curso de mejora de la calidad para gestores de azafatas.
- Curso de prevención de riesgos.
- Curso de supervisión de servicios.
- Curso de liderazgo.
- Curso de competencias comunicativas y de negociación.
- Curso de competencias motivadoras.

Cursos para azafatas:

- Curso de protocolo de actos y relaciones públicas.
- Curso de imagen personal.
- Curso de inglés para azafatas de congresos.
- Curso de primeros auxilios.
- Charlas de motivación.

Cursos generales para personal tanto interno como externo:

- Curso sobre la empresa (servicios y forma correcta de llevarlos a cabo, nivel de prestación, SG, calidad del servicio, comportamientos, atención al cliente, reglamentación a aplicar, cuidado y tratamiento del inmobiliario, compromiso ambiental, trato a personas discapacitadas, herramientas informáticas).
- Charlas de motivación.

Asimismo, es importante destacar que esta formación teórico-práctica debe ir acompañada con cinco acompañamientos en los primeros servicios más básicos (ferias, exposiciones y campañas promocionales) y con diez acompañamientos en los más complicados (reuniones, congresos y eventos). De toda esta formación impartida quedará registro en la base de datos.

Finalmente, se llevará a cabo una evaluación periódica para conocer los avances y mejoras de la implantación del sistema de gestión.

Como ya se ha comentado con anterioridad, la descripción de procesos es realmente importante, de ahí que a continuación se incluya una ficha explicativa del proceso de contratación de azafatas, lo que ayuda a entender de una manera más visual lo explicado anteriormente por etapas, y del proceso de organización de eventos donde se han tenido en cuenta los distintos subprocesos que engloba:

**Tabla XI.** Descripción del proceso de contratación de azafatas

	PROCESO: contratación de azafatas	PROPIETARIO: gestor de azafatas
	MISIÓN: se describe la sistemática para llevar a cabo la formalización de la contratación de las azafatas en función de los servicios pedidos	DOCUMENTACIÓN
<u>ALCANCE</u>	EMPIEZA: con la necesidad de azafatas con diferentes perfiles	
	INCLUYE: convocatoria de azafatas, obtención de información de las mismas y registro de la información obtenida, realización de una serie de pruebas, selección de las azafatas, formación, asignación de tareas, entrega de la uniformidad, prestación del servicio	
	TERMINA: finaliza con la prestación del servicio	
	ENTRADAS: necesidad de diferentes tipos de azafatas para la prestación de diferentes servicios PROVEEDORES: organizador y cliente SALIDAS: disfrute del servicio exigido por el cliente prestado por las azafatas CLIENTES: clientes externos	
	INSPECCIONES: inspección mensual del trato recibido y del servicio prestado	REGISTROS: quejas, sugerencias y felicitaciones
	VARIABLES DE CONTROL: tratamiento de quejas, sugerencias y felicitaciones. Control de resolución de conflictos	INDICADORES: Índice de satisfacción de los clientes Nº de quejas Satisfacción de los conflictos resueltos

Fuente: elaboración propia

**Tabla XII.** Descripción del proceso de organización de eventos

	PROCESO: organización de eventos	PROPIETARIO: organizador de eventos
	MISIÓN: se describe la sistemática a seguir para llevar a cabo la formalización de la reserva del servicio, la posterior prestación del mismo, así como la facturación de tales servicios tras la prestación, dando como resultado final la emisión de las factura y la encuesta de valoración del servicio	DOCUMENTACIÓN
<u>ALCANCE</u>	EMPIEZA: cuando empieza la solicitud de azafatas por parte del cliente	
	INCLUYE: bienvenida al cliente, obtención de información del mismo y aportar la información requerida por el cliente sobre los servicios, momento en el que se debe cumplimentar la hoja de encargo ( <i>véase anexo II y III</i> ) que recoja la petición del servicio (comprobando que los objetivos y las necesidades del mismo se corresponden con la ética y los principios de la empresa) y a partir de ahí asesorar al cliente sobre la mejor planificación posible del servicio, y realizar el presupuesto (basado en lo acordado con el cliente y especificado en la hoja de encargo. También debe incluir la fecha de caducidad y de cobro del servicio así como las formas de pago. En el caso de que el cliente haga modificaciones en lo acordado se hará una nueva versión del presupuesto), si se acepta el servicio, además de pedirle al cliente por escrito la conformidad tanto con el servicio como con el presupuesto. Una vez realizado esto se pasará a la firma del contrato de arrendamiento de servicios y por tanto a la reserva en el calendario del nuevo servicio contratado. En caso de no aceptarse se debe de comunicar al cliente la decisión y en medida de lo posible debe darse la explicación oportuna. Además durante la prestación del mismo se debe de atender a todas aquellas quejas, sugerencias y reclamaciones.	
	TERMINA: finaliza con el cobro de los servicios, la facturación de los mismos tras haberle enviado por correo electrónico la factura al cliente la misma semana del servicio y la realización de la encuesta de valoración del servicio por parte del cliente.	

<p>En lo que a facturas se refiere, éstas deben incluir la siguiente información: nombre del cliente, detalle del servicio ofrecido, formas de pago, fecha de vencimiento, tarifa, rebajas, descuentos, devoluciones, en el caso de haberlos. Además el gestor de azafatas archivará las facturas junto con las hojas de encargo, el presupuesto, la ficha del servicio y la valoración del servicio. Asimismo será esta misma persona la que le confirma al cliente vía correo electrónico o vía telefónica que la empresa ha recibido el pago correctamente, aprovechando el momento para agradecerle la confianza depositada en la empresa y para ofrecerse para futuras colaboraciones.</p> <p>Por otro lado, en lo a que a la encuesta de valoración se refiere se realizará de manera telefónica donde se le preguntará el grado de satisfacción, la calidad del servicio y las incidencias en el caso de haberlas habido.</p>	
<p>ENTRADAS: demanda de diferentes servicios de azafatas con sus propios requisitos en el momento que se hace la reserva</p> <p>PROVEEDORES: organizador y cliente</p> <p>SALIDAS: disfrute del servicio exigido por el cliente</p> <p>CLIENTES: clientes externos</p>	
<p>INSPECCIONES: inspección mensual del trato recibido</p>	<p>REGISTROS: quejas, sugerencias y felicitaciones</p>
<p>VARIABLES DE CONTROL: tratamiento de quejas, sugerencias y felicitaciones. Control de precios y rapidez de resolución de conflictos.</p>	<p>INDICADORES:</p> <p>% reservas</p> <p>Índice de satisfacción de los clientes</p> <p>Nº de quejas</p> <p>Nº de reservas para las que no se acaba prestando servicio</p>

Fuente: elaboración propia

Asimismo, el organizador de eventos, que es el encargado de contratar las empresas encargadas de las actividades particulares, es la persona que supervisa la prestación de los servicios de las mismas. Siendo la empresa la última responsable de los servicios subcontratados, de ahí que ni siquiera los facture. Es decir, el organizador de eventos es el mero intermediario entre el cliente y la empresa que se encarga de controlar que los servicios

prestados por dichas empresas son los acordados con el cliente y de resolver incidencias o ponerlas en conocimiento de la dirección en caso de ser de cierta gravedad, registrando de inmediato las medidas adoptadas. Además es la persona que realiza una evaluación anual de las empresas contratadas, en las que deben tener en cuenta de manera minuciosa las empresas que cuentan con incidencias registradas en la base de datos.

En cuanto al inventario de activos y documentos, otra de las cuestiones a tener en cuenta en la fase de implantación, la agencia a analizar no cuenta con un inventario de sus activos que refleje fielmente los recursos materiales que utiliza la organización para su actividad, siendo este necesario para conocer los medios tangibles e intangibles utilizados. De igual forma tampoco están identificados los documentos físicos y electrónicos que utiliza esta organización.

Por todo ello, a continuación se procederá a explicar cómo este establecimiento debería realizar sus inventarios: en primer lugar es importante clasificar los bienes existentes, es decir, los activos corrientes, como por ejemplo los uniformes y los activos no corrientes, como puede ser el mobiliario.

A continuación se trataría de realizar una base de datos, utilizando algún programa informático como sería una hoja de inventario en Excel. Donde se tendrían en cuenta variables importantes tales como: artículo, fecha de entrada, fecha de caducidad en el caso de recursos consumibles perecederos, cantidad, importe monetario (unitario y total), número de albarán, proveedor.

El procedimiento sería el siguiente, una vez establecido y registrado el inventario existente, en el momento que se produce una incorporación de nuevos recursos, inmediatamente se registrarían, así como la realización de un inventario periódico mediante un control físico para registrar las correspondientes bajas.

El inventario de este establecimiento podría ser el siguiente:

Medios tangibles: ordenadores, impresoras, fax, material de oficina (folios, bolígrafos, lápices...), caja, centralita de teléfonos con extensiones y correspondientes teléfonos, paquete *office*, mobiliario, decoración, iluminación, electrodomésticos y productos de limpieza.

Medios intangibles: personal, software con módulos dedicados al control azafatas, módulo de facturación y personal de limpieza.

Documentación: fichas de policía para españoles, fichas de policía para extranjeros, libro-registro de clientes, *planning* de servicios, libro de reservas, hojas de facturas, hojas de estadísticas oficiales, hojas de reclamaciones, talonarios, libro de incidencias, propaganda establecimiento, folletos, hojas de encargo, contratos, base de datos de personal externo, formación impartida, ficha de servicio e informe de servicio. Todo tipo de documentación que no esté informatizada (aunque se intentará que casi toda la información sea informatizada para evitar el consumo de papel) será elaborada en papel reciclado siguiendo los principios de la empresa en cuanto a actuaciones de Responsabilidad Social Corporativa y gestión ambiental.

Además, de esta documentación el sistema de gestión también está documentado, es decir, la dirección elabora un documento donde están plasmados los objetivos, el alcance, los procedimientos, la documentación exigida por la legislación vigente y el organigrama de la empresa, todo ello especificado a lo largo de este capítulo 3 del presente trabajo.

Para llevar a la última etapa que es el de control y mejora se deberá realizar un análisis con su posterior diagnóstico de los indicadores nombrados anteriormente, es decir controlar si se cumple lo que se exige, así como se deberá saber con certeza si se han cumplido los estándares determinados previamente. En el caso de que no se cumplan, se tomarán las medidas correctoras necesarias para poder así hacer una mejora continua del sistema implantado. Igualmente, se determinará si la exigencia de los estándares está o no muy alejada de la realidad para poder así corregirlos, mantenerlos o eliminarlos.

Por otro lado se llevará a cabo un control de los registros, es decir, de lo que se está haciendo en la empresa, para ver si se está haciendo bien o no, y en este último caso podemos mejorar y reconducirnos; así como de las no conformidades, es decir de las insatisfacciones, para así poder mejorarlas y que no se vuelvan a repetir, que los clientes queden lo más satisfechos posibles. Para ello se realizará un documento aparte en una hoja de Excel en el que se identifiquen las diferentes no conformidades (persona, lugar, fecha y descripción de la situación) y se anoten las soluciones que se le hayan dado a la misma así como las acciones correctivas implantadas para restablecer el nivel de calidad del servicio.

Además realizaremos una auditoría interna, lo que quiere decir que se llevarán a cabo autoevaluaciones generales y personalizadas del sistema que se ha implantado. Dichas auditorías se realizarán una vez al año por personal ajeno al área a evaluar. Cabe decir que estas auditorías son una herramienta clave y llevan asociados planes que corrijan y eliminen deficiencias detectadas mediante acciones correctivas y eficaces. Por ejemplo, si en el libro

de reclamaciones o el libro de quejas encontramos la siguiente queja: “las azafatas no respondían a una imagen personal y aseo adecuadas”, llevaremos a cabo una acción correctiva de inmediato, que en este caso se basaría en un control de las azafatas antes del servicio, ya bien sea de manera personal o a través de una foto o una videollamada.

Con este control interno lo que pretendemos es detectar debilidades y amenazas para poder subsanar los problemas que hayan surgido o puedan surgir, consiguiendo, por tanto, una mejora continua y la satisfacción “plena” del cliente.

Asimismo, no solo se llevará a cabo un seguimiento y control por parte de la dirección y del departamento de gestión de azafatas sino que el responsable de cada proceso realizará tareas de supervisión y control necesarias para asegurar un adecuado desarrollo y para asegurar que se alcanza el nivel de calidad que requiere cada servicio. En el caso de que estos responsables encuentren incidencias significativas las pondrá en conocimiento de la dirección.

En definitiva, se llevará a cabo una revisión del sistema de gestión de la empresa en general una vez al año para comprobar no solo su adecuación sino la eficacia del mismo, del cual quedará constancia documental. En esta revisión se van a tener en cuenta las opciones de mejora del sistema y la posible revisión de la política de calidad y los objetivos de la misma, así como los requisitos ambientales y de seguridad. Para esta revisión se tendrá en cuenta la auditoría interna, la retroalimentación del cliente en todas sus vertientes, los registros, los indicadores e informes de los procesos, el análisis de las no conformidades y de las acciones correctivas y preventivas. Con todo esto se conseguirá la mejora continua.

Dentro de esta etapa, se llevaría a cabo un control externo, como bien se comenta en la parte teórica del presente trabajo, pero como la empresa no ha decidido certificarse no se realiza.

Los informes de las auditorías, así como el plan de acción y el seguimiento de las acciones y procesos de la empresa se utilizarán como registros de la calidad.

## Conclusiones

El estudio realizado a lo largo de estas páginas conduce a las siguientes conclusiones:

Las empresas de azafatas han de poseer, además de un profundo conocimiento de los requisitos básicos que debe cumplir la empresa para su apertura legal, otros conocimientos relacionados no solo con sus empleados y la empresa en sí, sino también con conocimientos relacionados con el fenómeno turístico y sus elementos, como son los sistemas de gestión.

Las empresas, los empresarios o empresarias o los gestores han de ser conscientes de que existen unos sistemas de gestión propios para las azafatas, que constituyen el cumplimiento de una serie de requisitos especializados y que solo se usan en empresas de este tipo. Dentro de esta especialización de sistemas de gestión se ha de tener en cuenta la fuerte presencia de sistemas de gestión para diferentes aspectos: calidad, innovación, medioambiente...

Asimismo se ha de tener en cuenta que hay que tener ciertos conocimientos de dichos sistemas de gestión para un buen cumplimiento de los mismos y sobre todo por el lenguaje que utilizan.

Por todo ello y en consonancia con la variedad de elementos, factores y sectores, que confluyen en el sector turístico, los sistemas de calidad son igualmente variados (innovación, medioambiente, calidad, etc.), lo que determinará en gran medida el tipo de sistema de gestión en función de la empresa y del producto resultante de la misma.

Del mismo modo, cabe señalar que gracias a la implantación de este nuevo sistema de gestión, no solo se consiguieron los objetivos propuestos, es decir, no solo se consiguió fidelizar a un gran número de clientes y por tanto conseguir una mayor satisfacción de los mismo, sino que además aumentaron los ingresos en la empresas, surgieron nuevos clientes, incluidos en el extranjero, es decir conseguimos expandir fronteras, así como conseguimos aumentar la carta de servicios y la calidad de los mismos. Es definitiva, conseguimos que la empresa en general fuera mejor, y por tanto logramos una mayor sostenibilidad de la misma en el tiempo, sobre todo también gracias a las acciones de RSC, lo que ayuda a la empresa a controlar sus aspectos económicos.

Igualmente, cabe señalar que a lo largo del trabajo se ha realizado un análisis de los sistemas de gestión restantes (accesibilidad, innovación y prevención de riesgos laborales) pero lo ideal sería en un futuro extender dicho trabajo no solo con la parte teórica correspondiente a estos apartados sino también con la implantación de dichos sistemas de gestión en la empresa *Agencies&Events*.

**Bibliografía**

- AENOR (2012). Norma UNE-EN 189002: “Servicio de azafatas y personal de acogida y apoyo a la organización”.
- AENOR (2015a). Norma UNE-EN ISO 9000: “Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y vocabulario”.
- AENOR (2015b). Norma UNE-EN ISO 9001: “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”.
- AENOR (2015c). Norma UNE-EN-ISO 14001: “Sistemas de gestión medioambiental: Especificaciones y guías de uso”.
- Agúndez, P. (2005): “¿Qué es la gestión medioambiental?”. (URL: <http://www.todo-masters.com/novedades/que-es-la-gestion-medioambiental.html>). [Fecha de consulta: 10/05/16]
- Asociación Española para la Calidad (2016): “Informe básico de calidad total”. (URL: [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ba3dfb49-a65e-4e8e-9f92-c80aa6844b20&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=ba3dfb49-a65e-4e8e-9f92-c80aa6844b20&groupId=10128)) [Fecha de consulta: 20/05/16]
- Carrol, A. y Buchholz, A. (2003): “Business & Society, Ethics & Stakeholders Management”. Thomson/South-Western.
- Comisión Europea (2001): “Libro verde de la Comisión Europea: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”.
- Cruz Mínguez, V., Gallego Martín, E. y González de Paula, L. (2009): “Sistema de evaluación de impacto ambiental”. Universidad Complutense de Madrid: Facultad de informática (URL: <http://eprints.ucm.es/9445/1/MemoriaEIA09.pdf>) [Fecha de consulta: 10/05/16]
- Cuatrecases, Ll. (2010): “Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación”. Ed. Inmobiliaria, S.L., Barcelona 2010. (URL: <https://books.google.es/books?id=uoaaxj6zxZsC&pg=PA17&dq=taguchi+%E2%80%99CP%C3%A9rdida+que+el+uso+de+un+producto+o+servicio+causa+a+la+sociedad%E2%80%9D&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjIw4PD4czMAhWGchQKHcayCuMQ6AEIHTAA#v=onepage&q=taguchi%20%E2%80%99CP%C3%A9rdida%20que%20el%20uso%20de%20un%20producto%20o%20servicio%20causa%20a%20la%20sociedad%E2%80%9D&f=false>) [Fecha de consulta: 03/05/16]
- Ferrer Márquez, A. y Muñoa Blas, A. (2010): “Sistema de gestión ambiental”. Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS). (URL:

- <http://www.ambiente.gov.ar/archivos/web/trabajo/file/delegados%20ambientales/Guia-SGA.pdf> [Fecha de consulta: 25/05/16]
- González, L. (2001): Terminología: Normalización y Certificación (URL: <http://ec.europa.eu/translation/bulletins/puntoycoma/07/pyc073.htm>) [Fecha de consulta: 23/04/16]
- Asociación Española de la Calidad (2016): “Informe básico de calidad total”. (URL: [http://www.aec.es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=ba3dfb49-a65e-4e8e-9f92-c80aa6844b20&groupId=10128](http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=ba3dfb49-a65e-4e8e-9f92-c80aa6844b20&groupId=10128)) [Fecha de consulta: 18/05/2016]
- Jefatura del Estado (2013): BOE-A-2013-12913 (URL: [https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-12913](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-12913))
- López Cubino, R. (2001): “Modelo de Gestión de Calidad”. Modelo Europeo de Excelencia. Ministerio de Educación Cultura y Deporte del año 2001. (URL: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>) [Fecha de consulta: 30/04/16]
- Marina, J.A. (2000): La lucha por la dignidad. Barcelona, Anagrama.
- Martínez, J. (2006): “Sistemas de Gestión Medioambiental” (URL: <http://www.uv.es/dmoreno/ISO14000.pdf>) [Fecha de consulta: 10/05/16]
- Michael E. Porter y Mark R. Kramer: Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*, America Latina, pp. 3-15. 2006.
- Ministerio de Fomento (2012): “Manual de Calidad”. (URL: [http://www.apmarin.com/download/691\\_cal1.pdf](http://www.apmarin.com/download/691_cal1.pdf)) [Fecha de consulta: 28/04/16]
- Miranda González, F., Chamorro Mera, A. y Rubio Lacoba, S. (2007): “Clarificando el Concepto de Certificación: El Caso Español” (URL: <http://merkado.unex.es/operaciones/descargas/Certificaci%C3%B3n%20en%20Espa%C3%B1a.pdf>) [Fecha de consulta: 24/04/16]
- Nicolau, J.L. (2008): Corporate social responsibility: strategic implications. *Tourism Research*, 35 (4), pp. 990-1006.
- Roberts, H. y Robinson, G. (1999): “ISO 14001 EMS: Manual de sistemas de gestión medioambiental”, S.A. Ediciones Paraninfo.
- Rodríguez, J. (2012): “Modelo de Gestión” (URL: <http://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>) [Fecha de consulta: 20/04/16]

*Páginas web consultadas:*

- “Análisis de ciclo de vida y huella de carbono” (2012). Sociedad Pública del Eusko Jaurlaritz del Gobierno Vasco. (URL: <http://www.euresp-plus.net/sites/default/files/resource/An%C3%A1lisis%20de%20Ciclo%20de%20Vi-da%20y%20Huella%20de%20Carbono.pdf>) [Fecha de consulta: 10/05/16]
- Banco Mundial: [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org) [Fecha de consulta: 20/05/16]
- Entidad Nacional de Acreditación: [www.enac.es](http://www.enac.es) [Fecha de consulta: 03/04/16]
- Google Definiciones: [https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1AVNE\\_enES647ES647&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=MARCA+DEFINICI%C3%93N](https://www.google.es/webhp?sourceid=chrome-instant&rlz=1C1AVNE_enES647ES647&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=MARCA+DEFINICI%C3%93N) [Fecha de consulta: 20/05/16]
- “Guía para la ecoeficiencia” (2007). Fundació fòrumambiental. (URL: <http://www.forumambiental.org/pdf/guiacast.pdf>) [Fecha de consulta: 10/05/16]
- Junta de Andalucía: Conserjería de Empleo (2015): “Sistemas de Gestión de Calidad. Nociones Básicas” (URL: [http://www.juntadeandalucia.es/empleo/raute/privada/abrirPoPupFichero.asp%3Fnombrefichero%3D/raute/upload/visualiza/adjuntos/2795\\_Sistemas\\_de\\_Gestion\\_de\\_la\\_Calidad\\_Nociones\\_Basicas.doc](http://www.juntadeandalucia.es/empleo/raute/privada/abrirPoPupFichero.asp%3Fnombrefichero%3D/raute/upload/visualiza/adjuntos/2795_Sistemas_de_Gestion_de_la_Calidad_Nociones_Basicas.doc)) [Fecha de consulta: 20/04/16]
- Real Academia de la Lengua Española: [www.rae.es](http://www.rae.es) [Fecha de consulta: 20/04/16]

*Material complementario:*

- Aranaz Andrés, J., Aibar Remón, C., Vitaller Burillo y Mira Solves, J. (S.A): Gestión Sanitaria: calidad y seguridad de los pacientes. Ediciones Díaz de Santos. (URL: [https://books.google.es/books?id=kjkWBQAAQBAJ&pg=PA160&lpg=PA160&dq=actividad+que+aporta+soluciones+para+aplicaciones+repetitivas%E2%80%9D&source=bl&ots=blarKFa\\_&sig=UmjNp-X8aaD9Qgd4BmMxNCZ6YR8&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4psyep7MAhWIMhoKHanoD6UQ6AEIHDA#v=onepage&q=actividad%20que%20aporta%20soluciones%20para%20aplicaciones%20repetitivas%E2%80%9D&f=false](https://books.google.es/books?id=kjkWBQAAQBAJ&pg=PA160&lpg=PA160&dq=actividad+que+aporta+soluciones+para+aplicaciones+repetitivas%E2%80%9D&source=bl&ots=blarKFa_&sig=UmjNp-X8aaD9Qgd4BmMxNCZ6YR8&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi4psyep7MAhWIMhoKHanoD6UQ6AEIHDA#v=onepage&q=actividad%20que%20aporta%20soluciones%20para%20aplicaciones%20repetitivas%E2%80%9D&f=false)) [Fecha de consulta: 25/04/16]
- Arranz, A. y Acinas, J. de D. (2006): Calidad y Mejora Continua, Donostia-San Sebastián, Ed. Donostiarra. [Fecha de consulta: 06/05/16]
- Asociación Española de Normalización y Certificación: [www.aenor.es](http://www.aenor.es) [Fecha de consulta: desde 22/04/16]

- Centro andaluz para la excelencia en la gestión (2008): “La integración de sistemas de gestión normalizados sobre la base de los procesos”. (URL: <https://es.scribd.com/doc/80602429/INTEGRACION-SISTEMAS-DE-GESTION-UNE>) [Fecha de consulta: 05/05/16]
- Consultora Think&Sell: “Sistemas de Gestión Normalizados” (2016). (URL: <http://thinkandsell.com/servicios/consultoria/software-y-sistemas/sistemas-de-gestiono-normalizados/>) [Fecha de consulta: 21/04/16]
- Definiciones: <http://definicion.de/> [Fecha de consulta: 20/04/16]
- Definiciones: <http://www.definicionabc.com/?s=Gesti%C3%B3n%20De%20Calidad> [Fecha de consulta: 02/05/16]
- Gómez Piñeiro, F. “Aspectos básicos de la calidad y de la gestión por procesos”. Universidad de Deusto (URL: <http://www.ingeba.org/lurralde/lurranet/lur31/31gomez/31gomez.htm>)
- “Implantación y certificación de sistemas normalizados”: [http://www.fconsultoriayformacion.com/documentos/DOSSIER\\_IMPLANTACION\\_SISTEMAS\\_NORMALIZADOS.pdf](http://www.fconsultoriayformacion.com/documentos/DOSSIER_IMPLANTACION_SISTEMAS_NORMALIZADOS.pdf) [Fecha de consulta: desde 20/04/16]
- Instituto para la Calidad Turística Española: [http://www.calidadturistica.es/motor.php?id\\_pagina=home](http://www.calidadturistica.es/motor.php?id_pagina=home) [Fecha de consulta: 07/05/16]
- NRS (Negocios Responsables y Seguros). “Modelo de gestión empresarial para pymes y grandes empresas”. (URL: <http://negociosresponsablesysegueros.org/modelo-de-gestion-empresarial-para-pymes-y-grandes-empresas/>) [Fecha de consulta: 19/04/16]
- Quality Trends: “Sistemas de gestión de calidad – Un camino hacia la satisfacción del cliente – Parte I: <http://qualitytrends.squalitas.com/index.php/item/108-sistemas-de-gestion-de-la-calidad-un-camino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i> [Fecha de consulta: 22/04/16]
- “Reglamento general para la certificación de servicios turísticos” (URL: [http://www.profesionales.calidadturistica.es/Imágenes/ImágenesWeb/88904b8e-1266-4940-89be-19a296a03720\\_mento%20General%20para%20la%20Certificaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20Tur%C3%ADsticos.pdf](http://www.profesionales.calidadturistica.es/Imágenes/ImágenesWeb/88904b8e-1266-4940-89be-19a296a03720_mento%20General%20para%20la%20Certificaci%C3%B3n%20de%20Servicios%20Tur%C3%ADsticos.pdf)) [Fecha de consulta: 07/05/16]

- SlideShare: “Modelo de Gestión” (URL: <http://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>) [Fecha de consulta: 20/04/16]

## ANEXOS

### Anexo I: índice de la norma UNE-EN-ISO 9001:2015

- 0. Introducción
- 1. Objeto y campo de aplicación
- 2. Términos y definiciones
- 3. Gestión empresarial
  - 3.1. Compromiso de la dirección
    - 3.1.1. Generalidades
    - 3.1.2. Legislación
    - 3.1.3. Política de calidad y objetivos de la calidad
  - 3.2. Sistema de gestión de la empresa de azafatas
    - 3.2.1. Requisitos generales
    - 3.2.2. Documentación
  - 3.3. Gestión de recursos
    - 3.3.1. Proceso de gestión de los recursos humanos
      - 3.3.1.1. Coordinación interna
      - 3.3.1.2. Planificación del personal
      - 3.3.1.3. Formación del personal
    - 3.3.2. Gestión de uniformes
  - 3.4. Proceso de medición, análisis y mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la empresa de azafatas
    - 3.4.1. Generalidades
    - 3.4.2. Medición de la satisfacción del cliente
    - 3.4.3. Auditorías internas
    - 3.4.4. Seguimiento y medición de los procesos
    - 3.4.5. Gestión de no conformidades
    - 3.4.6. Revisión del sistema de gestión de la empresa
    - 3.4.7. Mejora continua del sistema de gestión de la empresa
  - 3.5. Gestión ambiental
  - 3.6. Gestión de seguridad
- 4. Prestación del servicio
  - 4.1. Generalidades
  - 4.2. Tipos de servicios habitualmente ofrecidos por las empresas de azafatas

- 4.3. Comercialización
  - 4.4. Necesidades específicas del cliente y concreción del servicio
  - 4.5. Presupuesto y contrato
  - 4.6. Proceso de gestión del personal externo
    - 4.6.1. Generalidades
    - 4.6.2. Etapas del proceso de gestión del personal externo
      - 4.6.2.1. Reclutamiento
      - 4.6.2.2. Selección
      - 4.6.2.3. Inclusión en la base de datos (BD)
      - 4.6.2.4. Mantenimiento de la base de datos
      - 4.6.2.5. Detección de las necesidades de formación
      - 4.6.2.6. Impartición de la formación
      - 4.6.2.7. Contratación
  - 4.7. Sesión informativa y de instrucciones, previa del evento (*briefing*)
  - 4.8. Funcionamiento y supervisión del servicio
    - 4.8.1. Supervisión del servicio prestado por la empresa de azafatas
    - 4.8.2. Supervisión a empresas subcontratadas
  - 4.9. Valoración del servicio
  - 4.10. Facturación
- 5. Anexo A (Informativo) Hoja de encargo del servicio (*Véase Anexo II y III del presente documento*)
  - 6. Anexo B (Informativo) Bibliografía y textos legales

Anexo II

Figura XVI. Hoja de encargo del servicio (I)

**DATOS DEL CLIENTE**

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
CIF \_\_\_\_\_  
DIRECCIÓN SOCIAL \_\_\_\_\_  
TELÉFONO \_\_\_\_\_  
FAX \_\_\_\_\_  
CORREO ELECTRÓNICO \_\_\_\_\_  
ACTIVIDAD Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
GERENTE \_\_\_\_\_  
PERSONA DE CONTACTO \_\_\_\_\_  
DPTO. / CARGO \_\_\_\_\_  
TELÉFONO MÓVIL Y CORREO ELECTRÓNICO \_\_\_\_\_  
COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

**ESPECIFICACIONES DEL PERSONAL**

1. AZAFATAS (2.2)

- Imagen
  - Ferias
  - Azafata de reuniones profesionales y eventos
  - Personal de acogida (información, acompañamiento)
- Nº personal necesario \_\_\_\_\_

2. SEXO \_ Femenino \_ Masculino

PERFIL

3. UNIFORMIDAD

- Uniforme de la empresa
  - Uniforme corporativo
  - Uniforme: a elegir con elemento corporativo (pañuelo, identificador)
- Otros \_\_\_\_\_

4. CATEGORÍA

- Coordinador(a)
- Azafata

Fuente: AENOR (2012)

**Figura XVII. Hoja de encargo del servicio (II)**

5. FORMACIÓN

- Sin idiomas
- Idiomas
- Conocimientos de informática \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No
- Protocolo \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No
- Otros

**CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

1. DENOMINACIÓN \_\_\_\_\_

2. FECHA DE CELEBRACIÓN \_\_\_\_\_

3. LUGAR DE CELEBRACIÓN \_\_\_\_\_

4. SECTOR \_\_\_\_\_

5. ÁMBITO: \_\_\_\_ Regional \_\_\_\_ Europeo \_\_\_\_ Nacional \_\_\_\_ Internacional

6. ASISTENTES

- Número previsto \_\_\_\_\_
- Procedencias: \_\_\_\_ Nacionales \_\_\_\_ Internacionales
- Acompañantes: \_\_\_\_\_
- Perfil: \_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

7. DURACIÓN DEL SERVICIO

- Larga duración \_ Corta duración \_
- Nº de días \_\_\_\_\_
- Tipo de jornada: Media jornada (4 h) \_\_\_\_ Jornada completa (8 h) \_\_\_\_ Jornada especial \_\_\_\_\_
- Horarios

8. UNIFORMIDAD

- De la empresa \_\_\_\_\_ Del cliente \_\_\_\_\_
- Entrega y recogida por el cliente \_\_\_\_\_
- Mensajería
- Directamente por el cliente
- Otros
- Persona de contacto \_\_\_\_\_
- Teléfono \_\_\_\_\_ Correo electrónico \_\_\_\_\_
- Detalles: Nº uniformes \_\_\_\_\_
- Tallas
- Fecha

9. OTROS

- Dietas a cargo del cliente
- Dietas a cargo de la empresa
- Horas extra
- Desplazamientos
- Suplemento nocturnidad
- Suplemento festivo
- Telefonía móvil

10. FUNCIONES

Fuente: AENOR (2012)

**Figura XVIII. Hoja de encargo del servicio (III)**

**REUNIONES PREVIAS CON EL CLIENTE**

1. ACEPTA \_\_\_\_ DECLINA \_\_\_\_

2. FECHAS

Día \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_

Día \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_

3. DOCUMENTACIÓN ENTREGADA POR EL CLIENTE

**REUNIONES PREVIAS CON AZAFATAS**

1. REUNIONES INTERNAS \_\_\_\_ Sí \_\_\_\_ No

Tipo: Formativas \_\_\_\_ Informativas \_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Hora \_\_\_\_\_

Lugar de reunión \_\_\_\_ Nuestra oficina \_\_\_\_ Empresa cliente \_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

Temas a tratar:

Fuente: AENOR (2012)

Anexo III

Figura XIX. Hoja de encargo del servicio cumplimentada (I)

**DATOS DEL CLIENTE**

NOMBRE DE LA EMPRESA Universidad de Cádiz (Artes y Letras)  
 CIF Q33180011  
 DIRECCIÓN SOCIAL C/ Teniente Alfonso Núñez, s/n 23011 - Cádiz  
 TELÉFONO (+34) 985.10.44.51  
 FAX 985.10.44.52 / 985.10.30.87  
 CORREO ELECTRÓNICO facultadfyle@univ.es  
 ACTIVIDAD Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Actividad académica  
 GERENTE Jefa de Unidad  
 PERSONA DE CONTACTO D<sup>a</sup> Carmen López Paredes  
 DPTO. / CARGO Jefa de Unidad  
 TELÉFONO MÓVIL Y CORREO ELECTRÓNICO 985.10.30.90 / clopep@univ.es  
 COMENTARIOS: Atenderá en horario de oficina

**ESPECIFICACIONES DEL PERSONAL**

1. AZAFATAS (2.2)

- Imagen
- Ferias
- Azafata de reuniones profesionales y eventos
- Personal de acogida (información, acompañamiento)
- Nº personal necesario 6 azafatas + 1 coordinadora

2. SEXO  Femenino \_ Masculino

PERFIL

con experiencia en congresos

3. UNIFORMIDAD

- Uniforme de la empresa
- Uniforme corporativo
- Uniforme: a elegir con elemento corporativo (pañuelo, identificador)
- Otros \_\_\_\_\_

4. CATEGORÍA

- Coordinador(a)  (1)
- Azafata  (6)

Fuente: AENOR (2012)

Figura XX. Hoja de encargo del servicio cumplimentada (II)

## 5. FORMACIÓN

- Sin idiomas
- Idiomas  (Inglés, francés y alemán)
- Conocimientos de informática  Sí  No
- Protocolo  Sí  No
- Otros

**CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO**

1. DENOMINACIÓN Encuentro Nacional de Estudiantes de TeI (ENETI)
2. FECHA DE CELEBRACIÓN 16-17-18-19 de Junio, 2016
3. LUGAR DE CELEBRACIÓN Facultad de Filosofía y Letras (Apedo)
4. SECTOR Académico
5. ÁMBITO:  Regional  Europeo  Nacional  Internacional

## 6. ASISTENTES

- Número previsto +/- 400 personas
- Procedencias:  Nacionales  Internacionales (Erasmus)
- Acompañantes: \_\_\_\_\_
- Perfil: Estu. Sexo F/M Edad +18 años

## 7. DURACIÓN DEL SERVICIO

- Larga duración  Corta duración
- Nº de días 4 días
- Tipo de jornada: Media jornada (4 h) \_\_\_\_\_ Jornada completa (8 h) \_\_\_\_\_ Jornada especial
- Horarios 09:00 - 13:30 ~ 16:00 - 20:00 h.

## 8. UNIFORMIDAD

- De la empresa  Del cliente \_\_\_\_\_
- Entrega y recogida por el cliente Adhies Events
- Mensajería
- Directamente por el cliente
- Otros
- Persona de contacto Rosa María González Blanco
- Teléfono 052 43 82 81 Correo electrónico rosamaría.gblanco@zmail.com
- Detalles: Nº uniformes 7
- Tallas 3 tallas S, 3 tallas M y 1 talla XS
- Fecha

## 9. OTROS

- Dietas a cargo del cliente
- Dietas a cargo de la empresa
- Horas extra
- Desplazamientos
- Suplemento nocturnidad
- Suplemento festivo
- Telefonía móvil

## 10. FUNCIONES

- mantenimiento del orden y buena disposición
- control de accesos, registro de inscripciones, información, entrega de documentos
- optimización del flujo de asistentes, acogida y atención, acomodación...
- control y asistencia en salas

Fuente: AENOR (2012)

Figura XXI. Hoja de encargo del servicio cumplimentada (III)

**REUNIONES PREVIAS CON EL CLIENTE**

1. ACEPTA  DECLINA \_\_\_\_\_

2. FECHAS

Día 07-06-16 Día \_\_\_\_\_

Día 13-06-16 Día \_\_\_\_\_

3. DOCUMENTACIÓN ENTREGADA POR EL CLIENTE

**REUNIONES PREVIAS CON AZAFATAS**

1. REUNIONES INTERNAS  Sí \_\_\_\_\_ No

Tipo: Formativas \_\_\_\_\_ Informativas

Fecha 14-06-16 Hora 10:30 horas

Lugar de reunión  Nuestra oficina \_\_\_\_\_ Empresa cliente \_\_\_\_\_

Dirección Facultad de Filosofía y Letras de Oviedo

Temas a tratar:

- Datos del cliente
  - cronograma
  - Información general del evento
  - Prestos a cubrir
  - Funciones a desempeñar (Instrucciones de trabajo)
  - uniformidad
  - Responsable del acto
  - sede y horarios
  - programas
  - Información sobre los compañeros y coordinadora
  - Teléfono de emergencias y de la coordinadora
- Azafatas {
- Nombre y fecha del evento
  - Datos cliente
  - Azafatas (nombre y HF)
  - Resto y funciones
  - turno de comidas
  - Horarios
  - comentarios e incidencias
- coordinadora {

Fuente: AENOR (2012)