

# **SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL Y DE CALIDAD TOTAL EN EL SECTOR TURÍSTICO**



**UNIVERSITAT  
JAUME·I**

**Estudiante: Vanesa Ramos Buil**

**Tutor: María J. Masanet Llodrá**

**Titulación: Turismo**

**Curso académico: 4º curso**

## **ÍNDICE**

- 1. Introducción.**
- 2. Justificación y objetivos del trabajo.**
- 3. Metodología del trabajo.**
- 4. Relación empresa-entorno.**
  - 4.1 Protocolo de Kioto**
- 5. Papel de la dirección.**
  - 5.1 Gestión por procesos.**
- 6. Medio ambiente.**
  - 6.1 Normativa.**
    - 6.1.1 Auditorías**
  - 6.2 Sistema de gestión medioambiental.**
  - 6.3 Contabilidad medioambiental.**
- 7. Calidad Total.**
  - 7.1 Normativa.**
    - 7.1.1 Auditorías**
  - 7.2 Sistema de gestión de calidad total.**
    - 7.2.1 Principios de calidad total**
      - 7.2.1.1 Orientación al cliente**
      - 7.2.1.2 Visión global de la organización**
      - 7.2.1.3 Mejora continua**
      - 7.2.1.4 Enfoque en las personas**
    - 7.2.2 Similitudes entre los sistemas de gestión medioambiental y de calidad total.**
- 8. Conclusiones .**
- 9. Bibliografía**

# **1. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo, parte de la teoría de que la empresa pertenece a un todo, es decir, que todo aquello que le rodea, tiene influencia directa sobre ella, se estudiará la relación de las empresas con su entorno. Como se explicará más adelante, la empresa no sólo tiene que satisfacer las necesidades internas sino que también son de importancia las externas como: los grupos de interés (clientes, accionistas, proveedores, administración pública), o la protección del medio (disminución de impactos negativos en el medio que le rodea). Para conseguir satisfacer dichas necesidades se apuesta por la implantación de sistemas de gestión ambiental y de calidad, ya que pueden afectar positivamente a la relación de la empresa con el entorno.

La responsabilidad de dicho cambio, reside en la dirección de las empresas, ya que para realizar modificaciones importantes en la empresa, es fundamental el compromiso firme de la dirección. Así mismo, la dirección de la empresa, será estudiada respecto al papel desempeñado en un sistema de gestión analizando sus principales funciones.

Una vez implantados estos sistemas de gestión, su mantenimiento es fundamental para poder conseguir optimizar el rendimiento y mejorar los resultados, a la vez que mejoran su imagen y son más visibles en el mercado.

Para un desarrollo óptimo de estos sistemas de gestión, es conveniente que se estudien las normativas y las certificaciones, todas ellas serán analizadas detalladamente por separado, para el sistema de gestión ambiental y de calidad.

## **2. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO**

Desde finales del siglo XX, en España se viene desarrollando un cambio de pensamiento, dirigido hacia el cuidado del medio ambiente, hoy en día la sociedad en general, tiene una mayor concienciación medioambiental. Algunas de las causas de este cambio de pensamiento, pueden haber sido los diferentes acuerdos internacionales o comunitarios (firmados en favor de la protección del entorno). En este trabajo, se estudia la relación de las empresas con el entorno, así como con los grupos de interés (gobierno, proveedores, ONG's, sindicatos...). Para favorecer que las empresas tengan respeto hacia entorno y busquen la mejora continua, se van a estudiar a continuación los sistemas de gestión ambiental y de calidad.

Además, la implantación de estos sistemas de gestión afecta directamente a la dirección ya que será ésta, quien tenga toda la responsabilidad de hacer cumplir las obligaciones que requieren dicha implantación. De este modo, a lo largo del trabajo se estudian cuáles son las responsabilidades de la dirección en un sistema de gestión ambiental o de calidad.

Por último, para el desarrollo de dichos sistemas, es necesario conocer la normativa o las certificaciones que pueden obtener las empresas. Es por eso, que se han recopilado las principales certificaciones de gestión medioambiental y de calidad.

El objetivo principal del trabajo es: El papel que tiene la alta dirección de la empresa en la implantación de una gestión medioambiental y de calidad.

Los sub-objetivos que se han planteado son los siguientes:

- Para la elaboración del presente trabajo, se ha entendido que es importante hacer una explicación sobre cómo es la relación de las empresas con el entorno que les rodea, y estudiar cómo ha sido la relación en el pasado y cómo es en la actualidad, así como, conocer cuáles son las claves para mejorar esta relación empresa-entorno, como el desarrollo sostenible que hace que las empresas y el entorno estén en equilibrio.
- Tras haber estudiado la relación empresa-entorno, se hará una explicación detallada de las obligaciones y responsabilidades de la alta dirección en la empresa, cuando se implanta un sistema de gestión ya sea de calidad o medioambiental.
- Otro sub-objetivo que se ha querido abordar, es el estudio detallado de los sistemas de gestión medioambiental y de calidad. Con el fin de entender en qué consisten, qué factores intervienen y cuáles son los principales características de cada uno.

- También se estudiará la normativa que se aplica en estos sistemas de gestión ambiental y de calidad. Se hará una recopilación de las principales normas y certificaciones en estos sistemas de gestión. Se explicará qué son las auditorías y en qué consisten.
- Por último, se hace una explicación de cuáles son las principales similitudes entre ambos sistemas de gestión.

### **3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

La metodología utilizada para el presente proyecto es la recopilación bibliográfica, mediante la cual se han obtenido información diversa, a partir de fuentes bibliográficas, con el fin de ser utilizadas dentro de los límites de la siguiente investigación.

Se ha seleccionado la revisión bibliográfica, ya que se ha tenido que hacer una aproximación al tema de los sistemas de gestión ambiental y de calidad, los cuales, se van a estudiar y entender en el siguiente trabajo. Para ello, que se ha hecho uso del fondo documental ya publicado, como son tesis realizadas anteriormente por otros autores, libros de investigadores reconocidos o artículos académicos. Además de hacer uso de fuentes oficiales como el Diario Oficial de las Comunidades Europeas y textos jurídicos.

### **4. RELACIÓN EMPRESA-ENTORNO**

A lo largo de los años, la actividad socioeconómica del ser humano, se ha desarrollado de forma independiente a todo aquello que le rodea, sin tener en cuenta que se afectan mutuamente tanto el entorno a la empresa como la empresa al entorno. Las empresas en la mayoría de los casos no se han integrado dentro del entorno y las consecuencias de esta falta de concienciación por parte de las empresas se han visto reflejadas en el entorno, en forma de contaminación, degradación del medio, choque social, sobre todo en los destinos más turísticos que no consiguen satisfacer las necesidades de la población local y se produce un choque social entre dicha población y los turistas.

Como explica Lull A, (2003) existe una dificultad en la total integración del ser humano en su entorno, porque la especie humana se resiste a identificarse como un ser vivo más, integrado con el resto de seres vivos, el ser humano se niega a ver que es un ser dependiente al entorno que le rodea igual que el resto de seres, al formar parte del complicado tejido como son los ecosistemas

y de la cadena alimenticia. Hoy en día, el desarrollo de la humanidad avanza sin reparar en los costes de destrucción del entorno natural, que son consecuencia del actual modelo económico. En la actualidad sigue presente el pensamiento de contemplar al ser humano independiente del medio ambiente y se explotan los recursos naturales sin consideración. La siguiente frase es cómo entiende (Llull A, 2003) la acción socioeconómica en el medio ambiente *"Humanización de ecosistemas, erosión del suelo, reducción de la biodiversidad por extinción de especies, manipulación genética,... son algunas de la infinita lista de transformaciones humanas impuestas al medio."*

Es cierto que en la actualidad, todavía sigue vivo el pensamiento de utilizar los recursos necesarios sin reparar en que esto puede afectar al medio de forma negativa, pero por otra parte, desde finales del siglo XX en España ha ido apareciendo una concienciación más fuerte sobre el cuidado del entorno, gracias a la presión social, gubernamental, así como los estudios llevados a cabo por docentes, profesionales, asociaciones, ONG's, que han revelado las catastróficas consecuencias que produce la visión de las empresas que creen que no hay relación entre ellas y su entorno.

Para entender la relación de las empresas con el medio ambiente, Algarra (2000) explica la relación hombre-naturaleza, lo que también nos va a ayudar a comprender qué dos posiciones pueden adoptar las empresas para abordar la relación empresa-medio ambiente, para ello utiliza dos enfoques:

- Enfoque analítico parcelario: sugiere un comportamiento individual al margen del resto y depredador, con el fin de conseguir una situación de bienestar y enriquecimiento. Tiene un carácter insolidario, se basa en la idea antropocéntrica, en la que el hombre es el centro de todo, todo gira y se adapta entorno a él, por lo que no tiene que tener en cuenta que sus actividades tengan consecuencias negativas en el entorno que le rodea.  
Desde este enfoque, la idea del medio ambiente, es todo aquello que rodea a la empresa y sólo se conserva su calidad para paliar algún efecto (de los más negativos) que antes le haya causado la misma empresa al hacer uso del medio.  
En este primer enfoque, la gestión de los recursos, se ve desde un punto de vista monetario, es decir que los equilibrios económicos condicionan el destino del medio ambiente.
- -Enfoque globalizador, geocéntrico, cooperativo y co-evolucionario: enfoque en el que el hombre forma parte de un todo y tiene responsabilidades y obligaciones frente a todo lo que le rodea. Trata de cumplir con objetivos éticos, que las actividades del hombre sean

respetuosas con el medio ambiente, con el entorno que le rodea ya que todas las decisiones, conllevan consecuencias para el entorno, impactos que, podrán ser tanto positivos como negativos; y con objetivos estéticos, como que las empresas estén inmersas en el medio sin suponer un gran impacto, que no haya contaminación paisajística. Este enfoque considera que el medio ambiente es la biosfera en la que todos los individuos nos encontramos integrados. Tiene la finalidad de conseguir modelos económicos sostenibles, teniendo en cuenta los tres pilares del desarrollo sostenible que son el pilar económico, social y medioambiental.

Las decisiones que se toman aquí, giran entorno al medio ambiente donde la gestión de la economía está supeditada al medio ambiente.

Una situación óptima sería la coexistencia de los dos enfoques, para un verdadero equilibrio entre economía y medio ambiente. Es decir, que una empresa tenga como objetivo el conseguir beneficios y su propio crecimiento, pudiendo ser compatibles y se rija por comportamientos éticos hacia la sociedad y el medio ambiente.

A continuación, se muestra una imagen que explica la relación que las empresas solían tener antes con el medio ambiente (que corresponde con el enfoque analítico parcelario explicado anteriormente) y cómo se modifica esa relación hasta nuestros días. Hoy en día, algunas empresas han entendido que forman parte de un todo y han deducido que su relación con el entorno debe ser otra. Las empresas deben tenerlo en cuenta y saber que todas sus acciones van a repercutir en dicho entorno. Este último, corresponde con el enfoque co-evolucionario que antes se ha estudiado.

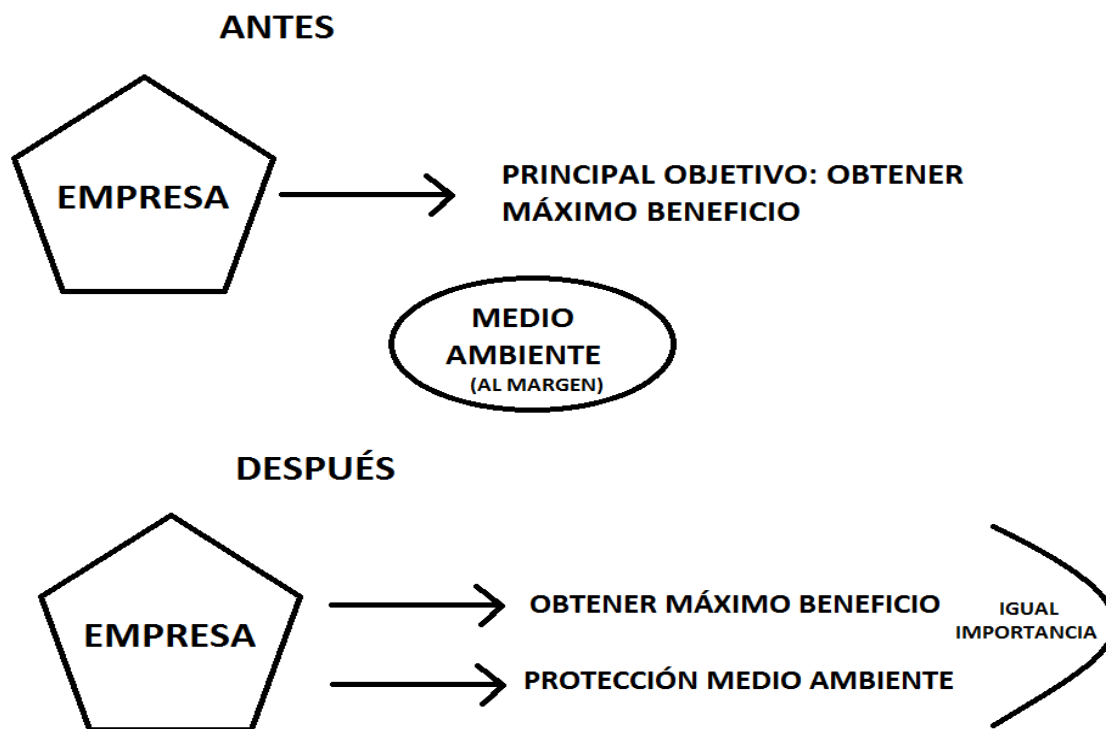


Imagen 1. Fuente: Elaboración propia.

Como podemos pensar, la idea de conciliar los aspectos empresariales con los medioambientales recuerda a los principios de la idea de desarrollo sostenible.

El concepto de desarrollo sostenible aparece por primera vez en 1987 en el Informe Brundtland (La comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo). La principal personalidad de este informe es la Doctora Gro Harlem Brundtland, enviada especial de las Naciones Unidas para el cambio climático.

La definición de desarrollo sostenible según el Informe Brundtland es la siguiente:

*“Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones del futuro para atender sus propias necesidades.”* (Comisión Brundtland 1987)

Dicha Comisión redactó este informe fijando unos principios de entre los cuales figuran los siguientes:

- El uso de recursos renovables no debe exceder la tasa de regeneración natural.  
La explotación de recursos no renovables no debe exceder el uso de sustitutos renovables.
- La tasa de emisión de contaminantes no excederá de la capacidad que tiene el medio ambiente para asimilarlos. (Comisión Brundtland 1987)

Para lograr el desarrollo sostenible, es necesario que las medidas a considerar por parte de la



empresa estén en equilibrio con las tres dimensiones del desarrollo sostenible, es decir, que sean económicamente viables, que respeten el medio ambiente y que sean socialmente equitativas. (Artaraz M. 2001) El concepto del equilibrio entre las tres dimensiones, se explica gráficamente en la siguiente imagen:

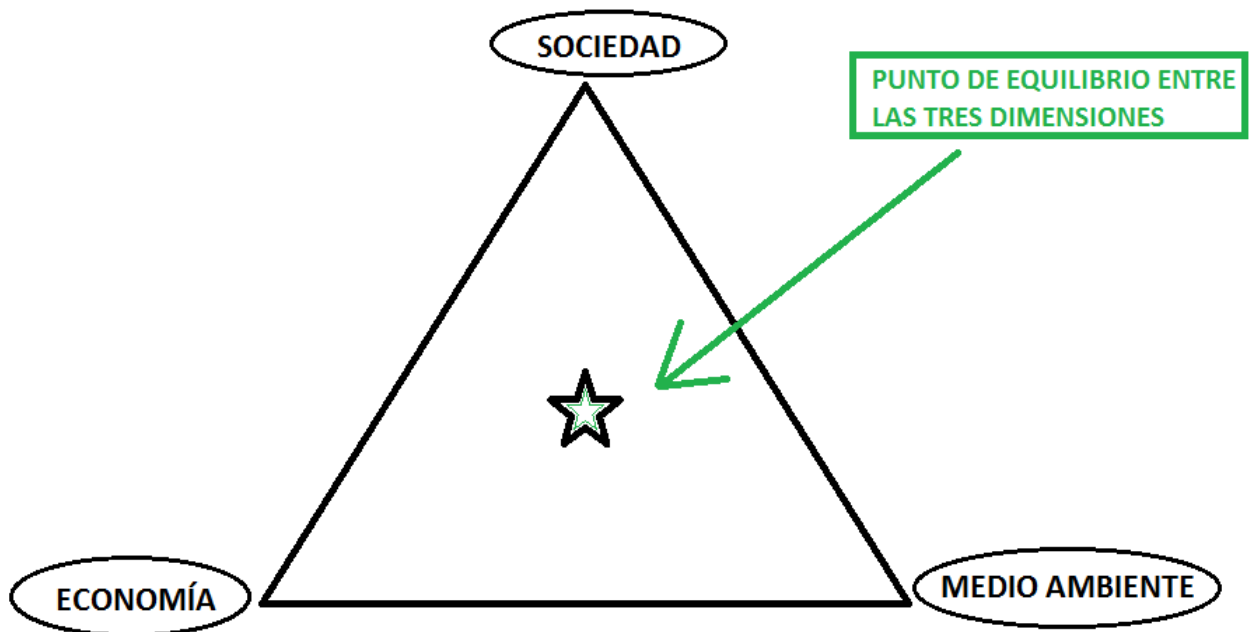


Imagen 2. Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo, las empresas que tienen preocupación por el desarrollo sostenible miden sus actividades por el impacto que tendrán a largo plazo sobre la economía, el medio ambiente y la sociedad. Cuando una empresa realiza la estrategia de negocio bajo los principios de la sostenibilidad lo hace por lo tanto desde una triple perspectiva, siendo capaz de evaluar y medir el impacto en cada una de ellas. (Gallizo, 2006)

- Cuando se habla de la perspectiva económica se suele referir a todas aquellas decisiones que tienen que ver con la consecución de economías de escala y la maximización de los beneficios.
- En la visión social, se extraen aspectos como la seguridad de los empleados, contratos dignos... Y no sólo con los integrantes de la empresa sino que en la visión social también encontramos aspectos como la responsabilidad social corporativa de la empresa, con la que asume responsabilidades con toda la sociedad.
- Desde el punto de vista medioambiental, se entienden los impactos sobre el suelo, aire, agua, el cuidado de la biodiversidad, eficiencia energética, uso provechoso de los recursos naturales o cantidad de emisiones expulsadas.

Uno de los pilares más importantes para mejorar la relación empresa-entorno, fue el acuerdo del Protocolo de Kioto. Este acuerdo internacional, condiciona a las empresas de todo el mundo, a que no sigan explotando los recursos fósiles de manera indiscriminada y se apueste por un modelo de desarrollo sostenible.

#### **4.1. PROTOCOLO DE KIOTO**

En el año 1997, en la Cumbre de Kioto, se formaliza un compromiso por el que los países industrializados deben reducir sus emisiones causantes del efecto invernadero. El protocolo fue inicialmente adoptado el 11 de diciembre de 1997 en Kioto, Japón, pero no entró en vigor hasta el 16 de febrero de 2005. El documento se divide por artículos, en los cuales aparecen todos los detalles del Protocolo.

*"Con el fin de promover el desarrollo sostenible, cada una de las Partes al cumplir los compromisos cuantificados de limitación y reducción de las emisiones contraídos (...) seguirán elaborando políticas y medidas de conformidad con sus circunstancias nacionales, porejemplo las siguientes"* (Texto Naciones Unidas 1998)

Algunos de los compromisos de este acuerdo fueron:

- Fomento de la eficiencia energética en los sectores pertinentes de la economía nacional.
- Promoción de modalidades agrícolas sostenibles a la luz de las consideraciones del cambio climático.
- Investigación, promoción, desarrollo y aumento del uso de formas nuevas y renovables de energía, de tecnologías de secuestro del dióxido de carbono y de tecnologías avanzadas y novedosas que sean ecológicamente racionales.
- Limitación y/o reducción de las emisiones de metano mediante su recuperación y utilización en la gestión de los desechos así como en la producción, el transporte y la distribución de energía.

En el siguiente artículo se deduce claramente la principal obligación de los países que firmarán el acuerdo del Protocolo de Kioto. (Art.2.3)

*"Las Partes incluidas en el anexo I se empeñarán en aplicar las políticas y medidas a que se refiere el presente artículo de tal manera que se reduzcan al mínimo los efectos adversos,*

*comprendidos los efectos adversos del cambio climático, efectos en el comercio internacional y repercusiones sociales, ambientales y económicas." (Texto Naciones Unidas 1998)*

En esta relación de empresa-entorno, la dirección de la empresa tiene un papel muy importante, ya que es quien debe fijar los objetivos de un sistema de gestión de calidad y medioambiental además de asegurarse de que éstos se cumplen.

## **5. EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN**

A lo largo del siguiente apartado, se va a explicar cuáles son las principales funciones que se ve obligado a asumir la alta dirección, cuando se implanta un sistema de gestión de calidad o ambiental. En ambos sistemas, la mayor parte de la responsabilidad está en la o las personas que van a jugar el papel de líder ya que estos líderes, van a ser la fuente de dónde van a emanar las obligaciones que tendrá que asumir al empresa a partir del momento que se decida incorporar un sistema de gestión ambiental y de calidad. Y por supuesto, tendrán que saber hacer cumplir dichas obligaciones o tareas y posteriormente, evaluar los resultados para comprobar que se ajustan a aquellos objetivos que marcaron originalmente.

Así mismo, el papel de la dirección es fundamental en la empresa, a la hora de implantar un sistema de gestión, ya sea de calidad, medioambiental o ambos. Y como líder ha de involucrarse al máximo en los sistemas de gestión.

A medida que las empresas han ido ganando en tamaño y peso relativo en la economía, estas mismas empresas se han visto obligadas a asumir responsabilidades de índole social (los trabajadores, el medio ambiente, los clientes, ONG's, gobiernos...) que van más allá de las responsabilidades puramente económicas. (Llull A, 2003).

Por lo tanto, el rol de líder es importante para alcanzar altos niveles de desarrollo, gracias a las capacidades que ha de tener de comunicación e interpersonales. El papel de líder puede ser desarrollado por una sola persona o por un equipo de personas, normalmente este rol se atribuye a la dirección de una empresa. Ha de crear relaciones positivas con todos los grupos de interés. El liderazgo será democrático, participativo y abierto a todos los sujetos interesados. (Melgar J. 2007).

Así que, la dirección en un sistema de gestión tiene la máxima responsabilidad y principalmente tiene que asumir las funciones de planificación, organización, gestión de los recursos, comercialización, control y mejora continua de la organización y asegurar que los servicios o productos prestados corresponden con los objetivos de calidad. La dirección se compromete a

implantar y desarrollar el sistema de gestión y su mejora continua. (Norma Q calidad turística, hoteles).

A continuación se muestran las principales funciones de la dirección de una empresa, en un sistema de gestión, según la norma EFQM (2013). Se utiliza esta certificación porque es en la que mejor aparece detallado el papel de la dirección que se podría aplicar a cualquier sistema de gestión tanto de calidad total como de gestión medioambiental.

Los grupos en los que se dividen las funciones de la dirección son los siguientes: estrategias a largo plazo, misión y visión; mejora continua y rendimiento; implicación con los grupos de interés externos; reforzar cultura de excelencia entre los trabajadores; una empresa sea flexible y gestionan el cambio convenientemente.

- Estrategias a largo plazo, misión y visión:
  - ◆ Asegurar el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura. La alta dirección necesita fijar objetivos adecuados a los principios que persigue al instaurar un sistema de gestión, que sean posibles y puedan hacerse realidad. La dirección tendrá que conocer las capacidades actuales de la empresa para saber si pueden realizarse los objetivos o no. En los objetivos que se fijen, tendrán que tener como apoyo los principios en los que se basa la empresa, es decir, que concuerden los valores de la empresa y la estrategia a seguir.
  - ◆ Las estrategias deben seguir los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna (trabajadores) como externamente (stakeholders) para desarrollar e incrementar la reputación de la empresa. El hecho de que en la empresa se fijen unos principios y valores determinados, quiere decir que no van a ser redactados y van a quedar al margen de toda actividad de la empresa, sino que van a ser la base desde la cual se van a elaborar las estrategias y posteriormente también los objetivos de la empresa o incluso las decisiones diarias de ésta, porque tienen que ser un reflejo de lo que la empresa cree y defiende, junto con los grupos de interés, internos y externos.
  - ◆ Desde la dirección se desarrolla y se apoya una cultura de liderazgo compartido. Lo que significa que todas las responsabilidades que implica un sistema de gestión en

la empresa, no tienen por qué recaer sobre una persona solamente, sino que al ser tantas y tan importantes las responsabilidades, la empresa tendrá que apoyar la distribución de dichas responsabilidades. Por ejemplo, en vez de que sea una persona, crear un equipo de personas que se van a dedicar a actuar como líderes en el sistema de gestión de la empresa. Este equipo de trabajo, no se conformará con hacer cumplir sus decisiones y directrices, sino que también, estas personas tienen que ser auto-críticas y dejar que se realicen revisiones de la eficacia de sus comportamientos como líderes. Y en caso de poder mejorar, trabajar para conseguirlo.

- Mejora continua y rendimiento:
  - ◆ Gracias a que en un sistema de gestión se obtienen resultados, y se llevan a evaluación. La dirección puede disponer y utilizar los resultados para seguir la evolución de la gestión de la empresa, los líderes, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan expectativas de los grupos de interés clave. La mejora consiste en hacer las acciones necesarias para conseguir que los resultados sean más favorables la próxima vez y hacerlo de forma periódica.
  - ◆ Los líderes, entienden y desarrollan las capacidades de la organización. Conocer la capacidad que tiene la organización, es la esencia para poder tomar decisiones y fijar objetivos que sean equiparables y consecuentes con lo que puede llegar a conseguir o no la empresa, porque si se fijan estrategias en las que la empresa no tiene la capacidad suficiente para conseguirlas, no servirá para nada y no se podrán conseguir.
  - ◆ Como se ha explicado en el punto anterior, la dirección evalúa el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro. La periodicidad en este proceso de evaluación de los resultados, es muy importante para que la empresa siempre esté en continua actualización y mejora.
  - ◆ Todas las decisiones tomadas por la dirección deben ser fundamentadas en información fiable para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes. La información tiene que ser transparente y veraz para que las posteriores actuaciones de interpretación y evaluación sean correctas y tengan un valor fundamental en la posibilidad de mejora de la empresa.

- ◆ La mejora continua pasa por lograr que las empresas consigan un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar correctamente los riesgos. Implica la rapidez de adaptación a nuevas situaciones, que sólo se puede dar si la empresa hace esfuerzos por adelantarse a los problemas que puedan surgir.
  
- Implicación con los grupos de interés:
  - ◆ La empresa se ve obligada a entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de los grupos de interés, para la satisfacción de éstos. Pero no sólo tiene que satisfacer las necesidades actuales, sino también las futuras, las necesidades latentes de los grupos de interés. Para ello, es necesario que la empresa esté en continuo contacto con los grupos de interés y haya un diálogo fluido entre la empresa y los grupos. Cuanto más conozca la empresa a estos grupos, más fácil le resultará satisfacer sus necesidades y anticiparse a las futuras.
  
  - ◆ Con el fin de conseguir una completa colaboración de los grupos de interés, la dirección tiene que asegurar una cultura de valores compartidos con ellos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor. Es totalmente necesario encontrar el equilibrio entre los objetivos empresariales y los de los grupos de interés y poder trabajar juntos en busca de los mismos objetivos. De otra forma, si cada uno mirase por sus intereses sin tener mínimamente en cuenta los del otro, no resultarían otra cosa que conflictos de intereses y ralentización de las actuaciones y el desarrollo total de la empresa.
  
  - ◆ La empresa debe ser transparente, y responder de su actuación ante los grupos de interés y la sociedad en general y garantizar que sus colaboradores actúen de manera ética, responsable e íntegra. Ofreciendo confianza a los grupos de interés para que éstos sigan creyendo en la empresa y quieran seguir trabajando para su mejora. Así mismo, cuando los grupos de interés cuestionen las actuaciones de la empresa, ésta tiene que ser responsable y dar toda la información necesaria. La empresa siempre tiene que asegurar que todos sus trabajadores actúen basándose en principios éticos y responsables.

- ◆ La dirección tiene que asegurar que la información que ofrece a los grupos de interés, es legítima, para que éstos tengan mayor confianza en la empresa y crean en los mismos propósitos. Los grupos, cuanto más y mejor informados estén, más pueden servir de ayuda a las empresas: aportar conocimientos, ideas, opiniones...etc. La empresa no sólo debe informar a estos grupos, sino que su responsabilidad va más allá, tiene que asegurarse de que la información que se les proporciona es veraz y ética. De lo contrario, es como si no se realizara ese trabajo de aportar información.
  
- ◆ Animar a ciertos grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general, hará que la imagen de la empresa mejore. Además, de mejorar la imagen hacia el exterior, se hacen partícipes a los grupos de interés, fortaleciendo los vínculos que unen a la empresa y a los grupos. Y fomenta que se trabaje en colectivo para conseguir objetivos comunes.
  
- Reforzar cultura de excelencia entre los trabajadores:
  - ◆ Los responsables del sistema de gestión actúan de referencia para las personas de la organización y generan a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados. La dirección de la empresa tiene que actuar de espejo para todos los trabajadores de la empresa, en sus acciones tienen que estar presentes los principios y valores de la empresa. No actuar nunca al revés porque si los trabajadores ven que las decisiones tomadas no corresponden a los principios que se persiguen, dejarán de creer en el sistema de gestión y no servirá para nada.
  
  - ◆ La empresa necesita mantener una ventaja competitiva sostenida a lo largo del tiempo, esto depende, de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario. Un buen ejemplo de ello, es cuando tenemos documentados los procedimientos de cada actividad, lo que hace que todos los trabajadores sepan qué y cómo tienen que desempeñar la tarea y se disminuyen los errores. Por otra parte, el hecho de aprender del pasado tanto de errores como de buenas prácticas que haya realizado la empresa, hacen que en un momento determinado que ocurre un problema, sean capaces de analizarlo saber si ha ocurrido antes y acudir a la solución que se tomó la última vez en caso de que fuera

correcta. Disminuye los tiempos de espera y la capacidad de reacción es mayor.

- ◆ La dirección tiene que apoyar a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas. Dado que los trabajadores son importantes en la empresa, la ayuda o facilidades que les pueda ofrecer la dirección de la empresa, siempre es poca. Es decir, las inversiones en formación para los trabajadores son una herramienta muy útil que satisface las necesidades de ambas partes, ya que amplía sus conocimientos y experiencias del trabajador y satisface a la empresa, porque unos trabajadores bien formados supone menos incertidumbre en el ámbito que han sido formados, pudiendo ser capaces de solucionar situaciones complicadas y por otra parte generan un mayor rendimiento para la empresa.
- ◆ Los trabajadores son la pieza fundamental de la empresa, sin ellos, nada es posible, por lo tanto, ellos mismos tienen que ser recompensados por la gran responsabilidad que tienen de sostener a la empresa. Por ello, la dirección tiene que reconocer los esfuerzos y logros oportuna y adecuadamente. Un ejemplo de ello, son los incentivos que se otorgan a los mejores trabajadores, ya no sólo por tener buenos resultados sino por muchas otras características que debe tener un buen trabajador como la predisposición al trabajo o la buena relación con los compañeros de trabajo. Todo para que el trabajador se sienta valorado en la empresa, porque un trabajador contento y satisfecho, es directamente proporcional a un aumento de los beneficios y un mayor rendimiento.
- ◆ Los líderes, fomentan una cultura que apoye la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la empresa. La dirección aboga por la apertura de la empresa a todos los grupos de interés para que estos puedan opinar e incluso nutrir con nuevas ideas a la empresa, se les ha de dar la oportunidad de ser escuchados y tenidos en cuenta para posteriores decisiones o colaboraciones que se puedan dar entre la empresa y sus grupos de interés juntos.
- ◆ Las acciones de la empresa deben ir destinadas a fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad. Todas las decisiones tomadas por la dirección de la empresa tendrán que dar ejemplo de los principios que se mencionan en este punto. Apoyarán la diversidad y ofrecerán las mismas oportunidades a todos los trabajadores de la empresa, porque todos son iguales.



- Se aseguran que la empresa sea flexible y gestionan el cambio:
  - ◆ Una de las claves del éxito es que las decisiones que se tomen sean flexibles, lo que demuestra su capacidad para liderar. Dichas decisiones han de ser fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento y considerando su impacto potencial. La dirección tiene que conocer perfectamente las consecuencias de las decisiones que tomen. Ya sean las consecuencias internas en la empresa (a qué áreas afectarán, qué recursos se necesitarán...) y externas a la empresa (qué impacto tendrá para los stakeholders y a cuál les afectará más, la decisión tomada).
  - ◆ En todas las decisiones que tome la dirección de la empresa tienen que estar directamente relacionadas con los principios de desarrollo sostenible, es decir, tienen que tener como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social a la hora de equilibrar los imperativos a veces en el conflicto que afrontan. Y conseguir la satisfacción de las tres. Para encontrar un equilibrio y asegurar la supervivencia a largo plazo de la empresa, a la vez que mejora la imagen de la empresa al exterior.
  - ◆ Implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la empresa. Así como los stakeholders tienen gran peso en la empresa que incluso pueden llegar a condicionar ciertas decisiones de la empresa, igualmente, se entiende esta relación a la inversa, es decir, que las empresas también pueden exigir ciertas cosas a grupos de interés concretos como trabajadores, accionistas, proveedores... etc intentando que se persigan los mismos objetivos y poder llegar a su consecución.
  - ◆ Gestionan correctamente un cambio en la gestión por procesos, mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada. La importancia de los procesos en un sistema de gestión es innegable, por lo que es necesario tener documentados los procesos para poder llevar a cabo acciones de mejora ordenada y oportuna.
  - ◆ La dirección tiene que tener un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas. Los grupos de interés tanto internos (trabajadores) como externos

(stakeholders) tienen que ver que son tenidos en cuenta en las empresas y que pueden aportar nuevas ideas a la empresa. La dirección tiene que ser democrática y dejar entrar nuevas ideas por nuevas vías como las anteriores citadas, de los grupos de interés.

- ◆ Además los responsables, someterán a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado. Las ideas que más éxito tengan entre la dirección, se les tendrá que dar prioridad y utilizar los recursos necesarios para que puedan ser realidad, siempre en un período factible.

Junto a las responsabilidades de la dirección en los sistemas de gestión, se entiende que es importante explicar la gestión por procesos, ya que la gestión por procesos, constituye un punto muy importante al ser una de las principales áreas de actuación de la dirección, en ambos sistemas de gestión

## **5.1. GESTIÓN POR PROCESOS**

Para introducir el siguiente apartado, es necesario explicar en qué consiste la gestión por procesos y cuál es su papel en la empresa. La alta dirección tiene la obligación de conocer todos los procesos que se desarrollan y son necesarios para obtener el producto-servicio final, para desagregar todos esos procesos y actividades de la empresa, se pueden utilizar herramientas como el diagrama de Ishikawa, el diagrama de flujos... se tratan de herramientas gráficas enfocadas a individualizar los procesos, entender cada uno por separado, es decir, qué recursos hacen falta, qué actividades se relazan dentro de ese proceso, a qué departamentos o áreas involucra, etc. Se entienden por separado, pero siempre sin olvidar que todos los diferentes procesos de una empresa están ligados entre sí, como bien explica la visión sistémica de la empresa:

- Gracias a la visión sistémica de la empresa, somos capaces de contemplar a todas las áreas o departamentos de la empresa, así como todas las actividades o procesos y sus interrelaciones. Se ve la empresa como una red, un tejido en el que todo y todos están conectados entre sí, en el que un fallo, o una decisión errónea en una de las áreas de la empresa, puede acarrear graves consecuencias al resto; es por eso, que cuando se quiera tomar una decisión, habrá que tener en cuenta no sólo cómo afecta a la sección dónde se esté gestando la decisión, sino que antes de llevar a cabo dicha decisión, también se tendrá que valorar en qué grado afecta al resto de áreas de la empresa.

Para conseguirlo la dirección de la empresa, tiene que subir unos peldaños, para ver al empresa desde arriba y ver que todo está conectado entre sí, y así desechar la anterior visión miope que les hace ver sólo lo que ocurre en una u otra área, sin dar importancia a las relaciones que tienen entre sí.

A lo largo de las indicaciones anteriores sobre qué es lo que debe de hacer el o los líderes que tienen la responsabilidad de desarrollar un sistema de gestión, se ha podido extraer la importancia que tienen los procesos en una empresa los cuales pueden llegar a empeorar o mejorar todo el sistema de gestión. Por lo tanto, para conseguir un buen sistema de gestión, con unos buenos resultados, es necesario entender los procesos cuando se implanta un sistema de gestión, lo principal para saber qué actores están involucrados en cada uno de ellos, documentarlos y tener constancia escrita de ellos. Y por último, medir y evaluar los resultados que obtengamos, para poder visualizar los fallos o actividades que se podrían mejorar para poder hacer modificaciones donde sea necesario y obtener mejores resultados, posteriormente.

Como ya se ha adelantado antes, la visión sistémica de la empresa hacen que sea posible separar todos los procesos que se desarrollan dentro de una empresa. Desde que entra el input todas las acciones que se llevan a cabo, los elementos y sujetos que participan en cada uno de ellos hasta que sale el output como producto-servicio. Lo que permite a la dirección entender de forma individual todos los procesos y a su vez comprender todas las interrelaciones entre áreas, actividades y sujetos que están involucrados en cada uno de los procesos. Elimina la miopía que hace ver a la empresa como si en ella hubiera diferentes áreas que no tuvieran que ver unas con otras. Es verdad que en la gestión por procesos es necesario delimitar las funciones y responsabilidades en cada uno de los procesos, pero también conocer las relaciones que existen porque no son procesos aislados del resto.

Para una empresa que no tenga conciencia sobre la visión sistémica, en la que se entienden las relaciones inter-departamentales, puede llegar a pensar que un pequeño cambio en la cadena de producción no va a tener ninguna repercusión significativa en el producto-servicio final; pero para una empresa con un sistema de gestión, que sí es consciente de la gestión por procesos, sabe que una pequeña modificación, puede llegar a cambiar todo el producto final. Se entenderá mejor en el siguiente ejemplo: De Burgos J, (2001) habla sobre implantar tecnologías ambientales, métodos y procedimientos en el proceso de producción, que conserven la energía y minimicen el impacto medioambiental : para disminución de la contaminación, administración de residuos, conservación de energía y agua, materiales para mejorar la eficiencia tecnológica de los procesos de producción. Se ha realizado la siguiente imagen para dar una forma gráfica al ejemplo:

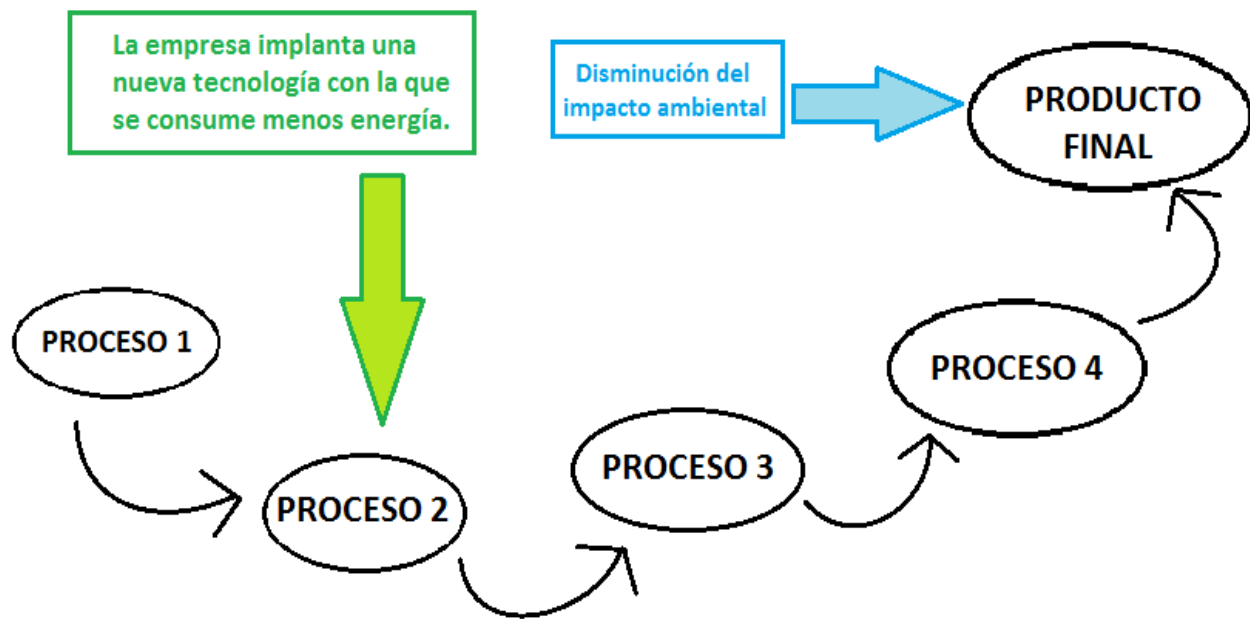


Imagen 3. Fuente: elaboración propia.

Se puede entender, del anterior ejemplo (imagen 3) que cuando una empresa tiene este tipo de políticas medioambientales, otorga un valor añadido al producto, y en consecuencia, mayores niveles de calidad en el producto-servicio: menos contaminante, más respetuoso con el medio, ahorrará energía que como consecuencia se traduce como una disminución de la explotación de recursos energéticos... Estos mayores niveles de calidad, sólo serán percibidos por aquel nicho de mercado que tenga unos valores éticos y morales de respeto hacia el entorno.

En una empresa con un sistema de gestión ya sea ambiental o de calidad, debe saber que una decisión por pequeña que sea, antes de su aprobación o implementación, la dirección debe haber estudiado cómo va a afectar a todas las áreas de la empresa así como pueda afectar también a los grupos de interés. Por lo tanto, la dirección de operaciones, según la anterior afirmación, por lo tanto tendrá nuevas prioridades competitivas, como se observa en la siguiente imagen:



Imagen 4 Fuente: (De Burgos J, 2001)

Según la anterior imagen, las prioridades de la gestión de operaciones no sólo se limitan a estudiar los costes y la rentabilidad de un proceso, sino que tienen que pensar que son responsables de muchos otros aspectos como el servicio al cliente, el medio ambiente, la calidad... De este modo la empresa puede llegar a ser mucho más rentable y como consecuencia puede llegar a obtener mayores beneficios.

La búsqueda de la mejora continua, guarda mucha relación con la gestión por procesos, porque siempre tienen que estar innovando para poder asegurarla.

- Mejora continua: consiste en que la empresa tendrá que estar en continuo desarrollo buscando mejorar cada día, esto no debería suponer un esfuerzo añadido a las empresas, sino que tiene que estar completamente integrado en las actividades normales de ésta. De este modo, se consigue estar actualizada en todo momento, y que esté mejorando sus actividades cada día un poco más. En caso de que la empresa, no apoye esta idea, quedará estancada y posiblemente pierda cuotas de mercado, siendo superada por otras empresas que sí que busquen la mejora continua.

Con el fin de obtener la mejora continua, dentro de la gestión por procesos en un sistema de gestión, es indispensable saber qué recursos son necesarios para cada uno. Para asegurarse de que los recursos (materiales, medio ambiente, energía, conocimientos, personas...) se utilizan de correctamente, es necesario implementar procesos para proporcionar, asignar, hacer el seguimiento, evaluar, optimizar, mantener el sistema de gestión. La empresa debe hacer revisiones de forma periódica identificar los procesos y actuar si es necesario. Los resultados de

las revisiones también formarán parte de la revisión de la estrategia junto con los objetivos de la empresa. (Norma Q calidad turística, hoteles).

Los procesos se deben:

ENTENDER	Misión, visión, objetivos. Fijar la estrategia.
DOCUMENTAR	<p>Delimitar procesos: inicio y fin, entradas y salidas de las distintas fases del proceso. Identificar los recursos que intervienen en cada proceso.</p> <p>Delimitar responsabilidades: Roles y responsabilidades de cada actividad y persona o personas responsables del proceso.</p> <p>Documentar de forma escrita y gráfica: de los pasos que deben darse para realizar el proceso. En un documento o en un diagrama de flujos. Siempre visible para todos los integrantes de la empresa.</p>
MEDIR	<p>Establecer indicadores, parámetros para la medición, seguimiento y análisis acciones correctivas preventivas. Evaluar el grado de consecución de los objetivos marcados para que sirva de referencia para la mejora.</p>

Tabla 1 Fuente: (Escrig, 2003)

En resumen, la dirección tiene que realizar una buena planificación y control de los procesos, para mantener y controlar y mejorar el proceso. Interaccionando con otros procesos. Para darle un mayor valor añadido al producto, en calidad y respetuoso con el medio ambiente. Toda la explicación sobre la gestión por procesos, guarda especial relación con los sistemas de gestión ambiental y de calidad que se pasa a explicar a continuación.

## **6 MEDIO AMBIENTE**

### **6.1. NORMATIVA**

A continuación, se procede a hacer un resumen sobre las principales normativas de sistemas de gestión ambiental.

#### **PROGRAMA DE POLÍTICA Y ACTUACIÓN MEDIOAMBIENTAL (PAMA)**

*"Los PAMAs suponen una planificación a priori de las orientaciones por las que deberá discurrir la política medioambiental comunitaria en los siguientes cuatro o cinco años, así como de las medidas que serán adoptadas en ese lapso temporal."* (Lull A. 2003).

Inicialmente estos programas se centran en elaborar regulaciones normativas enfocadas al control de los diversos problemas que tienen origen en la contaminación. Un planteamiento paliativo a los problemas causados a causa de la contaminación.

En 1993, en el PAMA número cinco, se produce un cambio, es en este momento cuando, la responsabilidad de las actuaciones en contra de los impactos negativos causados por la contaminación, deja de recaer únicamente sobre los organismos públicos y pasa a ser también responsabilidad de las empresas y sus stakeholders (proveedores, ONG's, consumidores...). (Lull A. 2003). La Comunidad Europea desarrolla métodos para la protección del medio ambiente, con el fin de facilitar el avance hacia el desarrollo sostenible.

Algunos años más tarde, según decisión no 2179/98/ce del parlamento europeo y del consejo de 24 de septiembre de 1998 *"La Comunidad Europea confirma su compromiso con el enfoque general y la estrategia del Programa: Hacia un desarrollo sostenible"* (Diario Oficial de las Comunidades Europeas).

El séptimo PAMA es el último programa ambiental publicado hasta ahora; se trata del programa general de medio ambiente de la unión redactado en el 2013 y válido hasta el 2020. Este programa aboga por una economía baja en emisiones nocivas y aspectos tan importantes como las energías renovables, biodiversidad o eco-innovación. *"Destacando la hoja de Ruta de Eficiencia de los Recursos, la Estrategia de Biodiversidad 2020 y la hoja de Ruta hacia una Economía Baja en Carbono, todas de 2011."* (Fernández, D. 2013).

## **REGLAMENTO EMAS**

El reglamento EMAS (Eco-Management and Audit Scheme/Reglamento Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría), se trata de un reglamento mediante el cual se puede obtener una verificación del sistema de gestión ambiental, válida a nivel comunitario, que hacen las empresas de su sistema de gestión, en dicho reglamento, se establecen las normas aplicadas por AENOR para la comprobación de que los sistemas de gestión ambiental son conformes al Reglamento (CE) nº 1221/2009 del Parlamento Europeo por el que se permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditorías ambientales.

*"Se establece un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales, denominado en lo sucesivo «EMAS», que permite la participación con carácter voluntario de organizaciones de dentro y fuera de la Comunidad"(Diario Oficial de la Unión Europea,2009).*

El principal objetivo de EMAS es el consumo y producción sostenible. Promover mejoras continuas sobre el comportamiento ambiental de las empresas mediante los sistemas de gestión ambiental y su evaluación periódica. Así como abrir el diálogo a todas las partes interesadas como clientes, proveedores, accionistas o administración pública.

Algunos compromisos necesarios del Reglamento EMAS son:

- Mantener el sistema de gestión correctamente implantado. Además, la organización tras la concesión del certificado, se compromete a mantener por un periodo de seis años el cumplimiento de los requisitos técnicos de la verificación.
- Permitir el acceso a los documentos, datos e instalaciones. La Dirección de la organización y sus inmediatos colaboradores deben estar a disposición del equipo verificador de AENOR durante la realización de las auditorías de verificación.
- La organización certificada está obligada a tener y poner a disposición de AENOR, un registro en el que consten las denuncias, si existen, sobre aspectos medioambientales cubiertos por el sistema de gestión ambiental certificado.

El reglamento EMAS requiere que la empresa elabore información, entre la que se puede encontrar:

- Información sobre la organización y sus actividades.
- La política y el programa medioambiental.
- Descripción del sistema de gestión medioambiental implantado.
- Declaración medioambiental.

El logotipo EMAS será una herramienta de comunicación y marketing atractiva para las



organizaciones, que sea reconocible por compradores y otras partes interesadas. (Diario Oficial de la Unión Europea,2009).

## **ISO 14001**

Existen empresas que optan por obtener la certificaciones ISO que son válidas a nivel internacional.

La certificación ISO 14001 es utilizada tanto por el sector público como por el privado, con el fin de aumentar la confianza de todas las partes interesadas de la empresa, en un sistema de gestión ambiental integrada en la empresa.

*"ISO es el encargado del desarrollo y publicación de la norma ISO 14001, pero esto no significa que esta organización en sí misma, realice auditorías y certificación."* (Foro Internacional de Acreditación (International Accreditation Forum (IAF) y la Asociación Internacional de Normalización (International Organization for Standardization (ISO)). Los organismos de certificación son ajenos a ISO, por organismos como el que hemos visto anteriormente AENOR.

La empresa hace un compromiso para:

- Prevenir la contaminación.
- Cumplir los requisitos legales.
- Mejorar continuamente su sistema de gestión ambiental para conseguir la mejora de su desempeño ambiental global.

Algunos de los requisitos más significativos son:

- La empresa tiene que haber definido objetivos y metas ambientales que sean medibles (para su posterior evaluación), cuando sea posible, teniendo en cuenta los requisitos legales y los aspectos ambientales más significativos y que tenga programas implantados para la consecución de estos objetivos y metas.
- Haber definido una política ambiental apropiada a la naturaleza, escala e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios.
- Asegurarse de que el personal que trabaje para o en nombre de la organización es consciente de los requisitos del sistema de gestión, y que son competentes para el desempeño de sus tareas que tengan el potencial de crear un impacto ambiental significativo. (IAF, ISO)

ISO 14001 ofrece la posibilidad de sistematizar, los aspectos ambientales que se generan en cada una de las actividades que se desarrollan en la organización, promueve la protección ambiental y

previene de la contaminación. (Certificación ISO 14001, 2010) La certificación ISO 14001 permite a la empresa obtener la certificación de un sistema de gestión ambiental combinándolo con un sistema de gestión de calidad. Esto, hace que algunas empresas, en vez de elegir entre dos certificaciones, decidan obtener ambas al mismo tiempo.

Pero desde la normativa ISO 14001 se advierte que la empresa que tenga implantada la normativa ISO 14001 no asegura que esté consiguiendo un desarrollo ambiental óptimo, o que no es capaz de que la empresa pueda prevenir todos los accidentes ambientales. (IAF, ISO)

Todos los sistemas de gestión necesitan de un patrón para su implantación y desarrollo, a continuación se muestran las diferentes etapas por las que tiene que pasar la empresa que quiera implantar un sistema de gestión ambiental de ISO 14001:



Imagen 5 Fuente: Certificación ISO 14001, 2010.

A continuación, se procede a hacer una breve explicación de las fases para la implantación (que se muestran en la imagen) de un sistema de gestión:

1º PASO – Política: La dirección de la empresa tiene que delimitar las políticas en las que se va a basar el resto de decisiones. En este ejemplo, al tratarse de un sistema de gestión ambiental, serán la política ambiental a seguir por parte de la empresa. La política de una empresa puede ser una serie de directrices básicas sobre los principios de la organización y fija las bases sobre las que se va a asentar el comportamiento futuro de la empresa.

2º PASO – Planificación: Para este segundo paso, la empresa tiene que fijar las estrategias a largo plazo con las que va a trabajar a partir de ese momento, la dirección, va a definir la misión, la visión y los objetivos que siempre tendrán que ser acordes a todo aquello que se haya decidido en el primer paso, porque si no guardarán ninguna relación entre ellos, el trabajo realizado no tendría sentido.

3º PASO – Implantación: Dentro de la importancia que guardan todos los pasos en el sistema de gestión, puede que este sea uno de los más importantes. Para el tercer paso, la dirección tiene que delimitar responsabilidades, funciones y definir los recursos que se necesitarán en los procesos, así como mejorar la formación de los trabajadores. Dicha formación es muy importante para mejorar la capacidad en la resolución de problemas y en la adaptación a nuevas situaciones, si los trabajadores están bien formados, seguramente, habrá menos problemas y todo se desarrollará con mayor facilidad. La dirección tiene que asegurar que la comunicación interna se hace de forma horizontal, para que pueda llegar a todas las áreas de la empresa y trabajar para que todos los trabajadores compartan los mismos objetivos que se han fijado en el sistema de gestión. Hará falta a su vez una documentación y control de todos los procesos.

4º PASO – Verificación: En este paso, la dirección tendrá que obtener unos resultados gracias al control de los procesos que se han nombrado en el paso anterior. Se hará una medición de dichos resultados y los responsables, tendrán que evaluarlos y hacer una comparación entre los resultados obtenidos y lo que se había planificado en los objetivos y ver si concuerda; sino, basándose en la idea de mejora continua, se realizarán acciones correctivas allí dónde sea necesario con el fin de obtener mejores resultados. Una herramienta para la verificación entre los resultados y los objetivos programados, son las auditorías internas.

5º PASO – Revisión: Por último, se realiza una revisión por parte de la dirección, para saber si se han conseguido los resultados esperados, la dirección intentará mejorar donde sea posible, si en cambio, no se han obtenido los resultados que se esperaban, se volverá al primer paso y comenzará de nuevo a revisar todos los pasos para intentar localizar los problemas que hayan surgido.

### **6.1.1 AUDITORÍAS**

Las auditorías ambientales tienen como objetivo evaluar la eficacia de un sistema de gestión ambiental de una empresa.

Las normas más comunes a las que se aferran estas auditorías son ISO 14001:2004 y el Reglamento EMAS.

En las normas ISO 14000, la ISO 14001:2004 establece como requisito la ejecución de auditorías del sistema de gestión ambiental, es la Norma UNE-EN ISO 19011:2002 la que define la metodología de aplicación, su desarrollo y las especificaciones necesarias para llevarla a cabo.

Dichas auditorías son de carácter voluntario y podrán ser realizadas por el mismo personal de la empresa o por una persona externa ajena a la empresa. En cualquiera de los dos casos la imparcialidad y la objetividad son dos aspectos cruciales para realizar la auditoría de forma correcta. En caso que la auditoría sea realizada por una persona que pertenezca a la empresa, debe cumplir con los requisitos de: tener una correcta formación sobre la norma medioambiental según la cual se va a realizar la auditoría, cumplir con las habilidades que requiere dicha tarea y tener la experiencia necesaria para poder llevarla a cabo. No cabe duda que para una persona ajena a la empresa se requieren las mismas características, ha de ser un experto en dicho campo para realizar la auditoría.

La voluntariedad de dichas auditorías en el caso de las normas ISO no significa la obtención del certificado, como hemos visto anteriormente los sistemas de gestión medioambiental, requieren un compromiso firme por parte de todos los componentes de la empresa y estar en constante mejora.

Dentro de la explicación de la ISO 14001 se hace referencia a AENOR como empresa certificadora, pero, ¿qué es AENOR?

La Asociación Española de Normalización y Certificación es una entidad privada sin fines lucrativos. Su principal actividad es, contribuir a mejorar la calidad y competitividad de las empresas, sus productos y servicios. Lo hace mediante el desarrollo de normas y certificaciones que dicen cómo debe ser un producto o cómo debe funcionar un servicio. AENOR se crea en 1986 mismo año en que España entra en la Comunidad Europea, por lo que se produce "*una gran oportunidad y un tremendo reto para los productos españoles.*" ([aenor.es](http://aenor.es)).

Es en 1992 gracias a la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro cuando AENOR crea los primeros certificados en cuestión de sistemas de gestión medioambientales que se publicarán en 1994.

El último jalón de esta empresa fue en 2014 cuando se produce la adhesión al Pacto Mundial. "*El Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact) es una iniciativa internacional que promueve implementar 10 Principios universalmente aceptados para promover la responsabilidad social empresarial (RSE) en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas.*" ([pactomundial.org](http://pactomundial.org))

Una vez estudiadas las principales normativas para los sistemas de gestión, vamos a entender mejor qué es un sistema de gestión ambiental.

## **6.2 SISTEMA DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL**

Como se ha podido extraer del estudio de empresa-entorno, se entiende que la empresa forma parte de un todo, que es el entorno que le rodea y le condiciona. Para entender y delimitar mejor el concepto de gestión ambiental, es necesario que entendamos a la empresa desde el punto de vista teórico de entidad, en su perfil más social. Se reconoce como un sujeto con personalidad jurídica propia con usuarios interesados en la publicación de información pública para poder evaluarla y tomar decisiones entorno a ella. Gracias a la anterior explicación, se entiende, que el medio ambiente, deviene un asunto más que hay que incluir en la estrategia de la empresa. De este modo, al incluir al medio ambiente en la dirección y gestión de la empresa, es la contabilidad quien tendrá la responsabilidad de diseñar y elaborar sistemas de información tanto internos, como externos. (Fernández O, 2008)

En el sistema de gestión ambiental, se marcan unos objetivos principales gracias a una buena planificación y control de los procesos organizacionales. Con el fin de satisfacer la demanda y asimismo para realizar el registro, elaboración, recopilación y divulgación de información medioambiental. (Da Rosa F et al, 2012)

Cuando una entidad no hace frente a las necesidades de los grupos de interés, ni informa de forma veraz y transparente sobre los aspectos medioambientales que les incumben, y tampoco elabora ni suministra una información veraz, es posible que la empresa esté peligrando su permanencia en el mercado, así como la continuidad de todos aquellos que tienen relación con dicha empresa. El hecho de que la empresa informe de forma correcta quiere decir que la empresa debe ofrecer toda la información económica y financiera necesaria para poder evaluar de forma correcta las actuaciones e impactos en el medio ambiente de las empresas.

Para continuar con la idea de que existen muchos sujetos interesados en la información medioambiental de la empresa, podemos hablar de la teoría de los "stakeholders"; partícipes que defienden el derecho a la información de los diferentes grupos que tengan un interés legítimo en el destino de la empresa.

Para profundizar un poco más, el término de stakeholder se le atribuye a un gran número de usuarios, de diferente naturaleza como: accionistas, empleados, acreedores, clientes, inversores, ONG's, administración pública, académicos, partidos políticos y en general, la sociedad. Todos

ellos, requieren una información veraz y transparente, además de demandar que se les haga realmente partícipes cada uno en el grado que le corresponda, en la toma de decisiones de la empresa. Es totalmente necesario hacer a la sociedad integrante de dicha información, ya que es ella quien recibe los efectos negativos y positivos de las actuaciones de las empresas. Al abrir la información a todos ellos, se hacen visibles los impactos de la empresa y aumenta las posibilidades de actuar para reducir en lo posible, entre todos, estos impactos en el medio. (Lull A. 2003).

A continuación se observa una tabla explicativa de los usuarios de información medioambiental, así como las necesidades que requieren respecto a ésta.

Partes interesadas	Intereses con respecto a la información medioambiental
Proveedor y cliente	Responsabilidad del medio ambiente, de productos y servicios de la organización
Colaboradores, empleados y sindicatos	Políticas de medio ambiente; incentivos monetarios, cualificación profesional; mantenimiento de servicios y trabajos
Inversores y financiadores	Resultados económicos y financieros, gestión de responsabilidades del medio ambiente, correlación del desempeño financiero y del medio ambiente
Sociedad civil	Aspectos e impactos en el medio ambiente; desarrollo sostenible (promoción simultánea del desarrollo económico, equilibrio ecológico y equidad social)
Gobierno	Cumplimiento legal de la responsabilidad con el medio ambiente
Alta dirección	Objetivos estratégicos: influencia del desarrollo del medio ambiente en la situación económica y financiera; requisitos legales y legitimidad
Comunidad científica	Verdad y neutralidad

Tabla 2. Fuente: (Da Rosa F et al, 2012)

Las empresas, confeccionan la información teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios, una prueba de ello es la anterior imagen en la que se identifican las necesidades de los principales grupos de interés, para que la empresa, posteriormente, pueda redactar una información acorde a las necesidades de cada uno y satisfacer a los grupos de interés, ya que si la empresa proporcionara cualquier información a los usuarios que no tuviera ningún valor para ellos, no serviría de nada hacerlo, por el simple motivo que no estamos beneficiando ni a los grupos de interés, ya que no se están cubriendo sus necesidades, ni a la empresa, porque pierden al oportunidad de que los grupos de interés sean una herramienta para la mejora continua, gracias a que pueden aportar nuevas ideas a la organización, por ejemplo.

Un sistema de gestión ambiental, no puede olvidar la estrecha y delicada relación que guarda la empresa con el uso de recursos naturales por parte de la empresa, como explica Acevedo J. et al

(2010) la relación de uso de energía y recursos con el impacto en el medio ambiente, se puede hacer de forma desfavorable; de forma que se haga un alto consumo de energía, generando una cantidad grande de residuos y aumentando los impactos negativos en el medio, y como consecuencia, crear un acrecentamiento de la huella ecológica. O por otra parte esta relación puede ser favorable cuando la empresa se exige a sí misma la búsqueda de modelos de gestión ambiental sostenibles, mejorando la relación con el medio que la rodea.

Así que según las anteriores afirmaciones, con esfuerzo humano (que la dirección implante un sistema de gestión medioambiental y se lleve a cabo de forma correcta desde la dirección de la empresa e involucrando a todo el personal) y económico (destinando los recursos económicos necesarios para la optimización de recursos o eficiencia energética o gestión de residuos entre otros), la empresa puede llegar a mejorar la relación que tiene con el medio ambiente y la sociedad, desde el respeto y el mantenimiento del medio que le rodea, a la vez que se mantiene la consecución de objetivos normales de la empresa como es el crecimiento de ésta y la obtención de beneficios para la empresa. Consiguiendo de esta manera, un desarrollo sostenible.

Dentro de los sistemas de gestión ambientales, el papel de la contabilidad resulta importante como se procede a explicar a continuación.

### **6.3 CONTABILIDAD MEDIOAMBIENTAL**

A día de hoy, y como ya se ha explicado en anteriores apartados, resulta imposible pensar que la protección del medio ambiente no está ligada directamente con la existencia de nuestra especie y permanencia de ésta a lo largo del tiempo.

La delimitación de la contabilidad medioambiental se considera como una concepción más amplia que la contabilidad social. La definición que podemos encontrar en (Llull A, 2003) es la siguiente: "La contabilidad medioambiental es la resultante de la asunción por parte de la empresa de la responsabilidad derivada de los efectos sociales y medioambientales". Por otro lado, apoyando esta misma idea encontramos otra definición de (Da Rosa F et al, 2012) contabilidad medioambiental en la que se dice que ésta, evalúa las interrelaciones de la economía, ecología y sociedad con respecto a los impactos de la propia empresa, esto requiere una reflexión sobre la conducta cotidiana de los individuos, sus formas de consumo, producción y organización social. *"Durante la última década ha aumentado significativamente la presencia de la contabilidad medioambiental (CMA) en los sistemas estadísticos más avanzados, como instrumento indispensable para el análisis de las interrelaciones entre el medio ambiente y la economía en general, y para la evaluación del uso sostenible de los recursos naturales, en particular."* (Saralegui J. et al, 2011 pag.10-12) Como se puede apreciar, cobra importancia las interrelaciones de la empresa con aquello que le rodea como el medio ambiente, para

posteriormente evaluar el carácter sostenible de la empresa y el uso correcto de los recursos naturales. Atendiendo a las necesidades de la contabilidad medioambiental, la empresa busca aumentar o mantener el nivel de productividad, gracias a los indicadores que se basan en la justicia social, la calidad en el proceso de producción, del producto o las condiciones medioambientales. (Da Rosa F et al, 2012)

A continuación, se incorpora la evolución histórica realizada por Llull A, (2003) para explicar la evolución del comportamiento de las empresas a lo largo del tiempo con las normativas sobre el medio ambiente:

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
1º período: 1971-1981	<p>Primacía de los aspectos sociales en la contabilidad de las empresas.</p> <p>Grandes dificultades para la identificación de variables sociales y medioambientales, así como su difícil valoración, para conseguir una información externa fiable.</p> <p>Modelos normativos se crean a nivel internacional.</p> <p>("Informe Trueblood", AICPA 1973; "Report of the comitee on Environmental of Organitacion Behavior" AAA 1973)</p>
2º período: 1981-1990	<p>Florecente especialización dentro de la contabilidad medioambiental y social.</p> <p>Los asuntos medioambientales cobran importancia con respecto de los sociales.</p> <p>La mayoría de las empresas en este período que informan de sus impactos medioambientales, lo hacen preocupadas por su imagen.</p>
3º período: 1990-2000	<p>Prioridad de los aspectos medioambientales frente a los sociales en concordancia con la fuerte concienciación internacional de la problemática medioambiental.</p> <p>Aparecen sistemas estandarizados de gestión y auditoría como EMAS; ISO 14000</p>

Tabla 3. Fuente: elaboración propia



Se puede entender, que la contabilidad medioambiental no es una disciplina a parte de la clásica, sino que es una ampliación de dicha contabilidad clásica, mediante la integración de aspectos medioambientales de la actividad de las organizaciones. Para finalizar con una idea clara de lo que supone la contabilidad medioambiental, es necesario señalar quienes son los grupos de interés que demandan este tipo de información por parte de las empresas.

Así que, en términos generales la contabilidad medioambiental provee de información para la asunción de decisiones a la sociedad y a los propios directivos de las empresas. Dicha contabilidad aumenta la interacción entre las organizaciones y todas aquellas partes interesadas como son los clientes, inversores, sociedad civil, gobierno, comunidad científica entre otros. Cada uno de ellos tiene necesidades inherentes y por supuesto distintas en cada uno de estos sujetos. Lo que convierte a la información medioambiental en una actividad compleja que ha de satisfacer a cada uno de ellos. (Da Rosa F et al, 2012).

Para entender hoy en día cómo se concibe la contabilidad medioambiental, se utiliza la siguiente afirmación: "A finales del siglo XX y comienzos del siglo XXI la contabilidad ambiental ha conceptualizado la naturaleza como insumos susceptibles de capitalizar, al igual que las inversiones en tecnología y servicios necesarios para descontaminar y prevenir los impactos contaminantes, acompañándose en tal empeño de procedimientos y técnicas viabilizadoras de la concepción de calidad total "necesarias" para la competitividad." (Ariza E. 2007) En el siglo presente, la contabilidad ha considerado a la naturaleza como inputs, de la misma forma que se puede considerar al resto de inputs. Así como la inversiones correspondientes para evitar los impactos negativos en el medio. Todo ello para conseguir mayor competitividad.

## **7. CALIDAD TOTAL**

### **7.1. NORMATIVA**

A continuación, se hace un resumen de las principales normativas de sistemas de gestión de calidad.

#### **ISO 9004**

Como ya se ha explicado en la normativa para los sistemas de gestión ambiental, las normas ISO otorgan certificaciones de sistemas de gestión, válidas a nivel internacional.

*"Esta es una norma que proporciona orientación a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad."* ISO 9004:2009

Para ello, la alta dirección tiene que adoptar un enfoque de gestión de la calidad, y asegurarse de que hace un uso adecuado de los recursos, se orienta a la satisfacción del cliente y se toman decisiones en base a los objetivos fijados.

Algunos de los requisitos de la organización serán:

- Tener una planificación a largo plazo
- Hacer un seguimiento constante y analizar el entorno de la empresa periódicamente
- Mantener informadas y comprometer a todos los grupos de interés de la empresa, que ya se ha comentado anteriormente. Además de establecer relaciones beneficiosas con éstos.
- Promover la innovación y la mejora continua.
- Prever las futuras necesidades de recursos y personas, de dentro de la empresa.

Dentro de la estrategia que tendrá que tener la empresa con este sistema de gestión de la calidad se pueden entender ciertas características como que la dirección deberá establecer y asegurar una misión, visión así como unos principios, entorno a ese compromiso de calidad, que deben ser entendidos y aceptados por las personas de la empresa.

#### **ISO 9001**

*"La certificación ISO 9001 se usa frecuentemente, tanto en el sector público, como en el*

*privado, para aumentar la confianza en los productos y servicios suministrados por las organizaciones, entre socios en relaciones negocios, en la selección de proveedores en la cadena de suministro (...)." (IAF, ISO)*

Esta es una norma internacional (igual que el resto de las normas ISO, como ya se ha explicado antes) que adopta un enfoque basado en la gestión por procesos, con el fin de atender lo mejor posible, a las necesidades de los clientes.

Los procesos pueden ser más rentables con la implantación de un sistema de gestión, en el que todas las modificaciones se realicen, pensando en la mejora continua de dichos procesos. En un sistema de gestión, los cambios o modificaciones que se hagan, se tienen que poder medir para posteriormente obtener unos resultados que puedan ser evaluables y se puedan comparar. (ISO 9001 Reglamento 2008)

Algunos aspectos que se esperan de la empresa:

- Que establezca un sistema de gestión de calidad adecuado a sus productos y procesos, y apropiado al alcance de su certificación.
- Que gestione las necesidades de los procesos para conseguir los resultados esperados (conformidad del producto y mejorar la satisfacción de los clientes).
- Que siga y controle las características definidas del producto-servicio.
- Que realice un seguimiento, medición y mejora continua de la eficacia de su sistema de gestión de calidad.

Algunos de los beneficios que aporta son:

- Mejorar la imagen de los productos-servicios ofertados.
- Ganar cuota de mercado y acceder a mercados exteriores gracias a la confianza entre clientes.
- Aumentar la satisfacción de los clientes.
- Acceder a acuerdos de calidad contando con la opinión de los clientes.
- Aumentar la motivación y participación del personal y mejorar la gestión de recursos.

Según (ISO 9001 Reglamento 2008) esta acreditación junto con la ISO 14001 son perfectamente compatibles, como ya se ha explicado en el apartado de normativa ISO en gestión medioambiental.

## **EFQM**

*"El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management /Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) de Excelencia se basa en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la Convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la Carta Social Europea (1996). Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia se fundamentan en estos derechos humanos básicos, asumiendo que se aplican universalmente."* (EFQM Model 2013)

Este modelo proporciona una visión global de la organización que permite saber cómo encajan y se complementan las diferentes áreas.

El modelo EFQM de Excelencia permite a los directivos, identificados como los líderes, a comprender las relaciones de causa-efecto y evaluar el grado de excelencia de la organización.

Los criterios en los que se basa este modelo son los siguientes:

- **Liderazgo:** la dirección de la empresa se convierte en líder. Serán quienes fijen la estrategia, los valores y principios éticos. Además de adelantarse y reaccionar en el momento oportuno para asegurarse el éxito continuo. Estos líderes desarrollan la misión y visión, definen y supervisan la implantación de un sistema de gestión de la calidad, además de implicar a los grupos de interés externos a la empresa. Por último deben reforzar la cultura de excelencia en todo el equipo de trabajo de la empresa, las personas.
- **Personas:** las empresas que sean excelentes deben valorar a las personas, crear cultura y facilitar los objetivos personales. También deben fomentar la igualdad, una buena comunicación interna y recompensar los esfuerzos para mantener motivado al personal e incrementar su compromiso con la organización.
- **Estrategia:** comprender las necesidades de los grupos de interés, comprender el rendimiento de la empresa y sus capacidades. Identificar y comprender resultados y se aseguran de disponer de recursos necesarios para apoyar el desarrollo de la organización.
- **Alianzas y Recursos:** gestionar las alianzas externas, creando relaciones sostenibles. Asignan los recursos según las necesidades, evalúan seleccionan y validan las inversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.
- **Procesos Productos y Servicios:** los procesos se diseñan y gestionan con el fin de optimizar el valor. Los productos y servicios se desarrollan pensando en las necesidades del cliente y tienen que tener una buena estrategia de promoción en el mercado.

Por último es de vital importancia medir y evaluar los resultados obtenidos de dichos ítems.

## **Q DE CALIDAD**

A continuación se muestra un resumen de la normativa Q de calidad en hoteles, que es la norma a la que he tenido acceso de forma gratuita.

*"La "Q" aporta a los establecimientos turísticos que la ostentan: prestigio, diferenciación, fiabilidad, rigurosidad y promoción por parte de la Secretaría de Estado de Turismo y las Comunidades Autónomas."* (calidadturistica.es) Los establecimientos que han sido avalados por la Q de calidad turística, garantizan unos estándares de calidad, seguridad y profesionalidad. Con el fin de asegurar a los clientes la mejor experiencia turística. Las auditorías para la obtención de Q de calidad turística las realiza en su mayoría el ICTE (Instituto para la calidad turística española) una Entidad de Certificación de Sistemas de Calidad especialmente creados para empresas turísticas.

La norma pretende ofrecer al sector un conjunto de requisitos para establecimientos hoteleros que sirve para el logro de cuotas crecientes de calidad, aplicando un sistema de gestión por procesos buscando la mejora continua y consiguiendo mayor calidad en el servicio. (UNE-182001, Norma Española 2008)

La dirección se compromete a ser la máxima responsabilidad en este sistema de gestión de la calidad y asume las funciones de planificación, organización, gestión de los recursos, comercialización, control y mejora continua, para asegurar que los servicios prestados se ajustan a los objetivos de calidad.

Dentro de la misma norma se encuentra un apartado referente a la responsabilidad por parte de la dirección sobre la gestión medioambiental. Atendiendo a los siguientes aspectos:

- Consumo energético
- Consumo de recursos
- Gestión y reducción de la contaminación
- Residuos
- Ruidos y vibraciones
- Vertidos
- Emisiones atmosféricas

La estrategia se debe desarrollar atendiendo a las necesidades y expectativas del mercado así como de los recursos y capacidades de la empresa. Cuando se desarrolle la estrategia la empresa debe definir servicios que aporten un valor añadido al cliente consiguiendo ventajas competitivas. (UNE-182001, Norma Española 2008)

Por supuesto, como todos los anteriores, requiere de una evaluación y medición a posteriori, en la norma Q se considera:

- Quejas y reclamaciones de los clientes
- Retroalimentación del cliente
- Análisis de las no conformidades
- Plan de formación
- Política y objetivos de la calidad
- Idoneidad de los documentos del sistema de calidad
- Gestión ambiental

En definitiva, la norma Q de calidad turística se centra en dar directrices sobre cómo debe ser cada uno de los procesos del servicio para la obtención de esta certificación. (UNE-182001, Norma Española 2008)

### **7.1.1 AUDITORÍAS**

La mayor parte de las auditorías en los sistemas de gestión de la calidad las lleva a cabo la AENOR de la cual ya se ha hablado anteriormente y la Asociación Española para la Calidad (AEC).

¿Qué es la AEC?

Fundada en el año 1961 por un grupo de profesionales que deseaban mejorar sus conocimientos en las técnicas de Control de Calidad, para acoger tanto a las empresas como a los expertos en la materia. Sus principales objetivos son:

- Promover y facilitar el establecimiento y práctica del control de la calidad y sus técnicas en la Industria, Servicios y Administración española.
- Promover, organizar, dirigir, patrocinar o cooperar en reuniones, comités, conferencias, jornadas, exhibiciones y otras actividades, en los que se discuta, estudien o publiquen trabajos científicos o técnicos relacionados con la calidad.
- Promover la mejora de la calidad de los productos y servicios nacionales. Y como objetivo fundamental se encontraba la difícil tarea de la caminar hacia una proyección de futuro.

Tras la explicación de las certificaciones y auditorías, se da paso a la explicación detallada de un sistema de gestión de calidad.

## 7.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL.

La definición de calidad según las *Normas ISO9000* :

“Calidad es el grado en el que el conjunto de características cumple con los requisitos (necesidades o expectativas de los clientes, de un producto o de otras partes interesadas)”

El objetivo final de la empresa debe ser la satisfacción del cliente. Según la Asociación Española para la Calidad (AEC), para alcanzar la satisfacción del cliente deben coincidir en el siguiente gráfico la calidad programada en el diseño del bien (diseño), la calidad realizada en el proceso de producción (conformidad) y calidad necesitada por el cliente (necesidades).

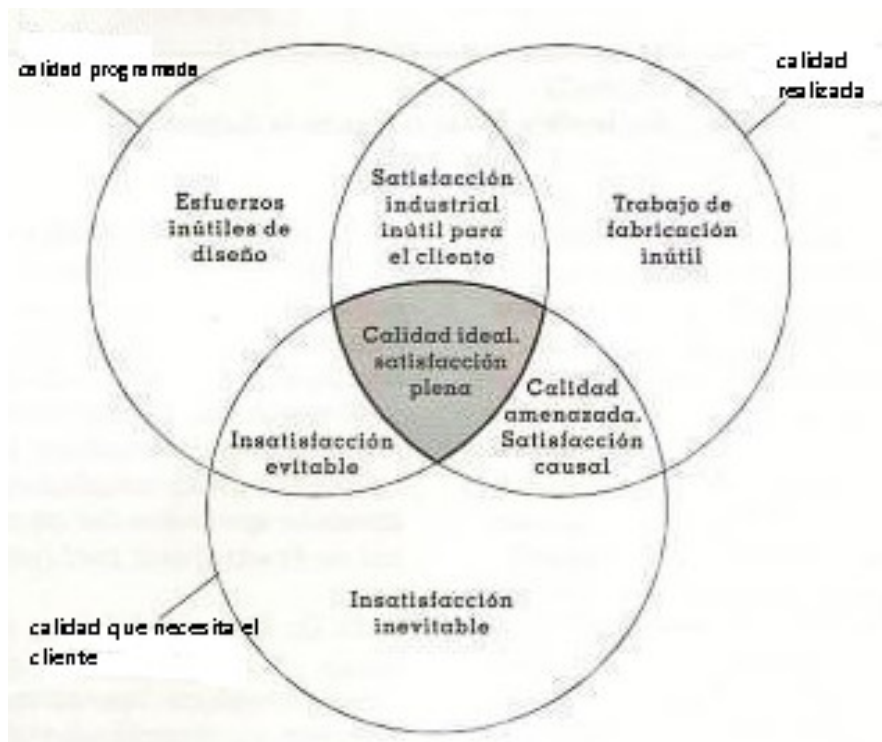


Imagen 6. Fuente: Diagrama de las tres calidades. (Fuentes, M, Llorens, F. 2005)

En la imagen, se muestra claramente que es necesario el equilibrio entre las tres dimensiones de calidad en un sistema de gestión.

- Calidad programada: es aquella que se genera desde la alta dirección de la empresa, los líderes del sistema de gestión deciden cuáles van a ser sus estándares de calidad, fijan unos objetivos a los que se tendrá de adecuar su producto final. La dirección tiene la responsabilidad de comprobar que el producto-servicio final cuenta con los niveles de calidad programados inicialmente.

- Calidad realizada: es la que realmente tiene el producto final, tras el proceso de producción el producto contiene unos niveles de calidad, que se corresponden con la calidad realizada. Los niveles de calidad que contenga el producto final, se tendrán que corresponder con los objetivos fijados desde la dirección, con la calidad programada.
- Calidad que necesita el cliente: básicamente, son todas las necesidades que tienen los clientes a los que la empresa se va a dirigir. Inicialmente, la dirección de la empresa habrá tenido que identificar dichas necesidades para poder fijar unos objetivos de calidad que posteriormente, se traducirán como la calidad programada.

Por lo tanto, la calidad programada es la que la empresa ha pretendido obtener y se concreta en las especificaciones de diseño para el producto. La calidad realizada es la obtenida tras la fabricación del producto. La calidad necesitada por el cliente se manifiesta en sus exigencias y necesidades. Por tanto, la falta de calidad puede provenir de:

- Que la calidad programada y la realizada no se ajusten a lo que el cliente necesita: insatisfacción inevitable.
- Que la calidad programada y la necesitada por el cliente coincidan pero la calidad realizada sea diferente: insatisfacción evitable.
- Cuando la calidad programada no concuerda ni con la calidad realizada ni con la necesitada por el cliente, el resultado es que la empresa ha hecho unos esfuerzos inútiles de diseño, porque tendrá un diseño de la calidad pero nada más. No se habrá desarrollado en el proceso de producción, ni será la que el cliente necesita obtener.
- Se producirá una satisfacción industrial inútil para el cliente, cuando la calidad programada y la realizada concuerden, pero dejen de lado la verdadera calidad necesitada por el cliente. Tendrá mucho valor para la empresa el hecho que haya conseguido encontrar el equilibrio pero no supondrá ningún valor para el cliente.
- Trabajo de fabricación inútil, se da cuando la calidad realizada no concuerda ni con la programada ni con la esperada por el cliente, será un trabajo que la empresa ha realizado en vano.
- La calidad amenazada, satisfacción causal se debe a que básicamente por casualidad la calidad programada y la esperada por el cliente están en equilibrio, pero es una situación muy delicada dado que de un momento a otro se puede desequilibrar, por ejemplo, si cambia la satisfacción esperada por el cliente. La dirección cuando establezca la calidad programada, debe hacer un esfuerzo por saber en todo momento qué necesita el cliente y hacerlo posible en la calidad realizada, para así encontrar el equilibrio óptimo.



Además, la satisfacción del cliente no sólo es atender las necesidades requeridas o las esperadas, sino también las latentes que todavía no saben que tienen los clientes pero que están ahí, y cuando son satisfechas afloran.

El cliente podría estar satisfecho si la calidad realizada satisface sus necesidades, aunque ésta no corresponda con lo que la empresa inicialmente programó fabricar.

De todos modos como podemos observar en la anterior imagen, cuanto mayor sea el ajuste entre los tres círculos, mayor será la calidad. (Ajuste máximo = calidad ideal satisfacción plena).

## **7.2.1 PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL**

Todo sistema de gestión de calidad, se basa en unos aspectos básicos que son los principios de la calidad total, van a determinar en la mayoría de los casos las actuaciones de la empresa.

El sistema de gestión de calidad total, se caracteriza por tener un enfoque de sistemas, es decir, que no se trata de un programa aislado sino que está integrado completamente en la estrategia de la empresa.

La gestión de la calidad tiene que ser implantada a largo plazo y como parte de la orientación estratégica de la empresa. Nunca se debe de dejar al margen de la actividad diaria de la empresa, al contrario, debe estar siempre presente en cada momento.

### **7.2.1.1. Orientación al cliente:**

Dentro del concepto de la satisfacción del cliente final, están las necesidades de los grupos de interés que rodean a la empresa: clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, medio ambiente, sociedad en general.

Así que, una herramienta eficaz para conocer la opinión de los clientes externos, son las encuestas a los clientes, hoy en día para facilitárselo al cliente haremos uso de las nuevas tecnologías y así, para las encuestas realizadas a posteriori del uso del producto/servicio, cada vez más usadas on-line o vía e.mail para que puedan contestarla desde sus casas más cómodamente.

Finalmente, todos los esfuerzos de la empresa se ven recompensados, ya que mejoramos la imagen de la empresa frente a los clientes y como consecuencia estamos creando una cartera de

clientes fieles. (Fuentes, M, Llorens, F. 2005)

### 7.2.1.2. Visión global de la organización:

Concebimos a la empresa como un conjunto de procesos dentro como una cadena que tiene como principio al proveedor y como final al cliente. Entendemos que cada proceso es una secuencia de actividades que se suceden cuya finalidad es conseguir un resultado.

Por lo que, la gestión de procesos incluye todas las actividades que se llevan a cabo desde que entra el input hasta que sale el output y la asistencia al cliente tras la venta del producto, también muy importante y que no debemos olvidar. (Ayuso A et al, 1995)

Según (Claver E, Molina J. 2004) La visión global de la organización incluye las siguientes áreas a tener en cuenta:

Liderazgo de la dirección	Involucración total del equipo de trabajo y especial atención a la dirección como figura de líder.
Orientación estratégica	Incorporar el sistema de gestión de la calidad en todos los procesos así como en la estrategia de la empresa.
Orientación a la cooperación	Relación de cooperación y asociación por parte de la empresa con los proveedores y agentes externos.
Orientación ética y social	Movilización de recursos para satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés como clientes, empleados o proveedores, accionistas.

Tabla 4: Fuente (Claver E, Molina J. 2004)

### 7.2.1.3. Mejora continua:

La implantación de un sistema de gestión de calidad supone un cambio lento y a largo plazo, durante el cuál estará siempre buscando mejorar día a día. Es necesario evaluar los procesos y poder medirlos para saber dónde hay que actuar para conseguir la continua mejora de la empresa. Una de las herramientas más utilizadas para ello, es el diagrama de Ishikawa; un

esquema en el que aparecen todos los procesos detallados con los agentes que intervienen en cada uno de ellos, para desgranar el proceso de producción, encontrar más fácilmente un problema o un elemento a mejorar. (Claver E, Molina J. 2004)

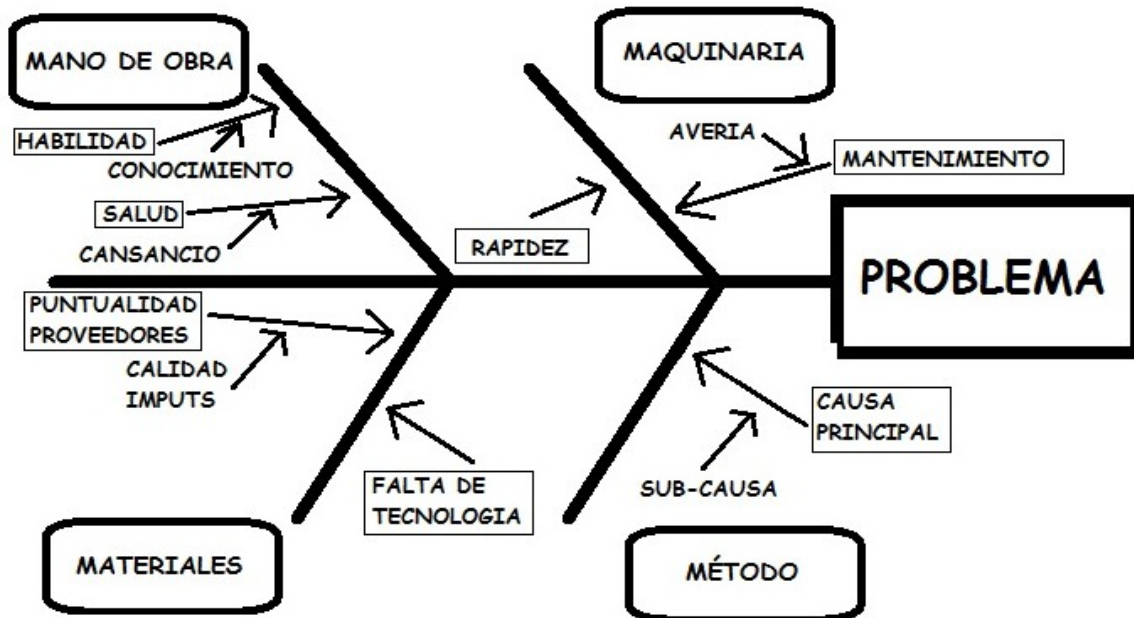


Imagen 7. Fuente: Elaboración Propia

Diagrama de Ishikawa: como se ha explicado anteriormente en el apartado de la gestión por procesos, el diagrama de Ishikawa es una herramienta que muestra de forma gráfica, los diferentes procesos que se desarrollan en una empresa, y resulta de verdadera utilidad para la localización de problemas o fallos en la cadena de producción de un producto-servicio. En la anterior imagen se muestra detallado un proceso de la cadena, con los recursos necesarios que son: mano de obra, materiales, maquinaria... así como las principales variables dentro de esos recursos, que pueden ser las causas de un problema, en el caso de la maquinaria, por ejemplo, sería el mantenimiento y la rapidez de la maquinaria. Las causas principales abarcan a su vez, las sub-causas que afectan a las principales, siguiendo con el ejemplo anterior una sub-causa en el mantenimiento de la maquinaria sería una avería en la maquinaria. Esta sub-causa puede afectar al global del proceso y crear un problema en la producción.

Gracias al diagrama de Ishikawa, que permite obtener una explicación gráfica detallada, de fácil y rápida comprensión, se podría identificar un problema y poder realizar las acciones necesarias para subsanarlo, que en algunas ocasiones podría suponer un mayor rendimiento para la empresa y mayores beneficios.

#### **7.2.1.4. Enfoque en las personas:**

Se necesita que la comunicación en la empresa sea ascendente, descendente y horizontal, para poder poner en conocimiento de todos los trabajadores todo lo que sea necesario. Conseguir que todos los integrantes de la empresa contribuyan en la consecución de los objetivos de gestión de calidad marcados por la empresa, y ofrecer a los clientes externos e internos, un producto-servicio, tal y como se planificó desde la dirección.

La empresa tiene que conocer y valorar el potencial del personal, ya que repercutirá en mayor rendimiento y por lo tanto, beneficios para la empresa.

Desde la dirección de la empresa se ha de dejar muy claro que la gestión de la calidad no sólo atañe a dicho departamento o la dirección, sino, que requiere la colaboración de todo el personal y su implicación plena en las actividades cotidianas de la empresa. (Claver E, Molina J. 2004)

Por último, se procede a explicar algunos de los parecidos que guardan los sistemas de gestión de calidad y medioambiental.

#### **7.2.2 SIMILITUDES ENTRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL Y DE CALIDAD TOTAL.**

*“Al igual que en un sistema de gestión de calidad total, en un sistema de gestión medioambiental es imprescindible como punto de arranque que exista la declaración de un compromiso por parte de la alta dirección de la empresa.”* (Ayuso A et al, 1995) La alta dirección de una empresa juega un papel muy importante tanto en un sistema de gestión de contabilidad medioambiental como en uno de gestión de calidad total. En ambos casos, se requiere de un compromiso firme por parte de la dirección para llevar el propósito adelante y conseguir los objetivos fijados. Es necesario que integren los sistemas de gestión dentro de las actividades normales de la empresa y hacer a todos los empleados partícipes, transmitiendo información y haciéndoles conocedores de los objetivos que persigue la empresa, para que todos los esfuerzos estén destinados al mismo fin.

El sistema de gestión ambiental, a día de hoy se utiliza como herramienta que es capaz de evaluar y sentar las bases de las políticas medioambientales dentro de las empresas de forma correcta. Además gracias a este sistema de gestión, las empresas, analizan los riesgos ambientales que la empresa pueda generar durante el desarrollo de su actividad y evalúan el impacto ambiental que suponen sus acciones. Por lo que la empresa, consigue fusionar los objetivos de obtener el máximo beneficio con los objetivos de protección y conservación del medio

ambiente, consiguiendo un equilibrio entre ambos. (UNEP, 2012). Igual que se hace en el sistema de calidad, en el que se intenta conseguir los objetivos de los principios de calidad total, sin dejar de lado el principal objetivo de la empresa que es obtener beneficios.

Según Ayuso A et al, (1995) los objetivos que se fijan para la obtención de la mejora continua, tanto del sistema de gestión de calidad como del sistema de gestión de contabilidad medioambiental tienen que tener las siguientes características:

Factibles	Que puedan ser conseguidos realmente por la empresa.
Flexibles	Que den margen a modificaciones
Ponderables	Que se puedan cuantificar para una posterior evaluación y feedback.
Motivar al personal	Es necesario que el personal de la empresa esté motivado en todo momento porque ello conlleva una mayor productividad.
Coherentes con el resto de objetivos	Estos objetivos tienen que estar integrados con el resto de objetivos hasta entonces "normales" de la empresa.
Comprensibles	Que sean de fácil comprensión y entendibles por todos los integrantes de la empresa.

Tabla 5: Características de los objetivos de los sistemas de gestión de calidad y contabilidad medioambiental. Elaboración propia.

Estos objetivos enfocados a la mejora continua, se tienen que considerar uno más al resto de objetivos tradicionales de la empresa como el de conseguir el máximo beneficio.

Otra similitud entre ambos sistemas es la responsabilidad que tienen los contables, (dentro de un sistema de gestión ambiental) de aportar información veraz a los grupos de interés para conseguir la mejora continua y que los clientes perciban mayores niveles de calidad en los productos-servicios que ofrezca la empresa (mismos objetivos que persigue un sistema de gestión de calidad). Está añadiendo valor, cuando dispone de información transparente a los grupos de interés. De lo que se puede desgranar de la siguiente afirmación: *“Estimamos necesario ampliar esta cuestión a la búsqueda de la mejora continua y de la calidad total ya que es un tema que atañe a toda la organización, y por tanto a los contables de gestión que forman parte de la misma.”* .

Así mismo, dentro de la visión global de la empresa, en un sistema de gestión ambiental, se desprende también una orientación hacia la sociedad y la ética dónde se podría incluir las necesidades de respeto y cuidado hacia el medio ambiente, como también aparecen dichas orientaciones, en los sistemas de gestión ambientales.

Por otra parte, otro aspecto parecido que se encuentra en ambos sistemas de gestión de calidad y ambiental, es que tienen como foco de atención principal, la satisfacción de los grupos de interés como clientes, proveedores o accionistas. Los llamados “stakeholders” “Toda aquella persona o grupo de personas que puedan afectar al desempeño de una empresa o se vea afectada por el logro de los objetivos de la organización”.

También se aprecia una simbiosis entre ambos sistemas cuando se habla de gestión por procesos, explicada en su apartado correspondiente, en el momento en que las empresas con sistemas de gestión de calidad o ambiental, trabajan con la gestión por procesos mediante la que quieren conseguir una ventaja competitiva (trabajadores más cualificados, mejora de imagen de la empresa, mayor eficiencia en la utilización...). Al mismo tiempo que operan con la gestión de procesos, pueden disminuir su impacto en el medio ambiente, gracias a modificaciones en el producto o en el proceso. Como resultado se puede obtener una reducción de impacto en el medio ambiente y una mayor ventaja competitiva. (De Burgos J, 2001)

Además, la consideración del medio ambiente como objetivo de la empresa enfatiza en el interés de tener relaciones de cooperación con otros agentes económicos; es decir, integrar en el marco conceptual del área de operaciones las consideraciones ambientales en la estrategia y se desarrolla un modelo de sistema abierto donde se colabora con la dirección de la empresa, con el departamento medioambiental, con marketing... así como con los agentes externos como son la administración pública, especialistas en medio ambiente, proveedores o clientes. Se da importancia a fijar como objetivo el “medio ambiente” en la dirección de operaciones, que como hemos visto la dirección de operaciones tiene competencias sobre el medio ambiente. (De burgos J, 2001)

De las anteriores explicaciones, se puede entender que los sistemas de gestión medioambiental y de calidad tienen muchos aspectos en común y pueden coexistir, complementándose en una misma empresa sin afectar negativamente entre ambas, trabajando por la consecución de objetivos en común.

## **9. CONCLUSIONES**

De las diferentes teorías de la relación de la empresa con el entorno, se puede extraer, que se ha desarrollado una idea de respeto y protección del medio ambiente en la sociedad. Esta preocupación por el medio, ha dado paso a diversas normativas acerca de los sistemas de gestión medioambiental y a su vez ha ofrecido la posibilidad de ampliar sistemas de gestión en la empresa, como fusionar la búsqueda de la calidad en los productos-servicios y la gestión medioambiental. Además por lo que se extrae de las normativas, se entiende que esos sistemas de gestión, han supuesto un gran salto para que muchas empresas dedicadas a realizar auditorías, hayan encontrado un nicho de mercado en el análisis y evaluación, de los sistemas de gestión de calidad y medioambiental.

A lo largo del trabajo, se ha estudiado la relación de empresa-entorno, se entiende que existe una relación directa entre sus actuaciones y el medio que le rodea. Por otra parte, gracias a la comprensión de la visión sistémica de la empresa, se comprende la importancia que tiene la gestión por procesos. Por lo tanto una empresa que cuente con una dirección responsable, comprometida con todas las obligaciones y responsabilidades que conlleva la implantación de un sistema de gestión puede: suponer una mejor imagen para la empresa, mejorar el rendimiento, maximizar beneficios, alcanzar mayores niveles de calidad, disminución del impacto ambiental y conseguir un mejor ambiente de trabajo para todos.

Gracias al apartado del papel de la dirección donde se explica la necesidad de aportar información a los grupos de interés, se ha entendido que en los sistemas de gestión ambiental y de calidad se recomienda que la empresa ofrezca información veraz y transparente ya que no cabe duda de que los stakeholders juegan un papel fundamental en la actividad de una empresa, porque pueden llegar a condicionar las actuaciones de ésta; por el motivo de pertenecer a un todo. Por lo que la dirección de una empresa debe ser abierta y democrática y debe de poner en conocimiento la información necesaria para todos aquellos grupos de interés, dando la oportunidad a que éstos puedan opinar sobre algunos aspectos de la empresa. Por su parte la información emitida por la empresa debe ser veraz y neutra.

Como proyección de futuro, con una investigación más a fondo sobre los sistemas de gestión en empresas turísticas, podría proponer la creación de asociaciones o agrupaciones de empresas del sector turístico que tengan implantados sistemas de gestión. Estas asociaciones podrían agruparse en torno a destinos turísticos, sin tener que responder a fronteras políticas, es decir, que se pudieran agrupar empresas del mismo destino turístico aunque estén situadas en diferentes regiones. También contarían con plataformas on-line para que entre ellas, pudieran compartir

experiencias, aprender unas de otras, resolver dudas... Pero el principal objetivo sería hacer campañas de promoción de sus productos-servicios, esto supondría para las empresas una mayor ventaja competitiva, porque juntas, podrían llegar más lejos que si lo hiciera una empresa sola. Además, se generaría una imagen positiva de todas estas empresas y serían más visibles, algo que puede ser crucial para una pequeña empresa, que no desarrolle grandes estrategias de marketing y que normalmente no sea visible en el mercado. Todo ello con el fin de apoyar a las pequeñas y medianas empresas del sector turístico (con sistemas de gestión implantados) para conseguir tener presencia en el mercado y poder ser más competitivas frente a las grandes empresas del sector, como por ejemplo las grandes cadenas hoteleras o de restauración.



## **10. BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS**

Algarra, A (2000). *El Medio ambiente en la política económica: hacia un modelo de integración en España*. ( ed.). Madrid: FUNGESMA : Mundi-Prensa.

Claver E, Molina J. (2004). *Gestión de calidad y gestión medioambiental*. Madrid.

Escrig, A.B (2003). *Definición conceptual de la dirección de la calidad*. ( ed.).Publicacions de la Universitat Jaume I: Universitat Jaume I.

Fuentes, M, Llorens, F. (2005). *Gestión de la calidad empresarial Fundamentos e Implantación*. Madrid: Pirámide coop.

Gallizo, J. (2006). *Responsabilidad Social e Información Medioambiental de la Empresa*. ( ed.). Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

Llull, A (2003). *Contabilidad medioambiental y desarrollo sostenible en el sector turístico*. Palma de Mallorca: Conselleria d'Economia, Comerç i Indústria.

### **ARTICULOS**

Acevedo J, Acevedo J, Gómez M, López T, Pardillo Y. (2010). *Modelo de Referencia de Redes de Valor para un desarrollo sostenible*. Revista de Investigación Agraria y Ambiental. (2), pp. 29-49.

Ariza E. (2007). *Luces y sombras en el “poder constitutivo de la contabilidad ambiental*. Revfacciencecon. XV(2), pp. 45-60.

Artaraz M. (2001). *Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible*. Ecosistemas Revista de ecología y medio ambiente. X(3), pp. 1-6.

Da rosa F, Dahmer E, Lunkes R, Ripoll V, Crespo C, (2012). *Contabilidad medioambiental en España: proceso estructurado de revisión y análisis teórico referencial*.Contabilidad y negocios. 7(14),pp.23-48.

Fernández, D. (2013). *El Séptimo Programa Ambiental de la Unión Europea 2013-2020*. Revista Aragonesa de Administración Pública. 41-42(1133-4797), pp. 71-121.

Fernández, O. (2008).*Contabilidad Medioambiental: Liderazgo e Información*. Revista española de financiación y contabilidad.37(139),pp.601-602.

Saralegui, J, Egido, M. (2011). *La contabilidad medioambiental: un instrumento para la evaluación*

*del uso sostenible de los recursos naturales*. Subdirección General de Estadísticas Estructurales y del Medio Ambiente (INE).pp.10-12.

## **TESIS**

Ayuso A, Crespo C, Ripoll V, (1995). *Incorporación de la gestión medioambiental al sistema de calidad total*. Departamento de Contabilidad Facultad de CCEE y Empresariales Universidad de Valencia.

De burgos, J. (2001). *Una aproximación a la integración del medio ambiente como objetivo de la Dirección de Operaciones*.Universidad de Almería.

Melgar, J. (2007). *El Papel de los recursos humanos en la implantación de sistemas de gestión medioambientales*. Universidad Autónoma Cd Juárez.

## **INSTITUCIONES**

Diario Oficial de las Comunidades Europeas

Naciones Unidas

UNE Norma Española

UNEP Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

## **CERTIFICACIONES**

EFQM, 2013

EMAS, 2010

Norma ISO 9001, 2008

Norma ISO 9004, 2009

Norma ISO 14001, 2008

Norma Q calidad (hoteles), 2008

PAMA, 1998

PAMA ,2013

## **WEB'S**

calidadturistica.es

aenor.es

pactomundial.org