

## **GT 28: Certificación y verificación ambiental**

### **RESUMEN**

Uno de los retos de mayor actualidad con los que se enfrentan las organizaciones que están optando por la implantación de sistemas de gestión ambiental, es la integración formal y operativa de estos sistemas con los sistemas de gestión de la calidad o de la prevención de riesgos laborales entre otros.

Adicionalmente, la existencia de un sistema en mayor o menor medida integrado plantea nuevos retos como son la realización una auditoría integrada y su certificación por una entidad acreditada para la certificación según las normas de referencia. Desde este grupo de trabajo nos proponemos identificar los puntos a favor y en contra de la integración de Sistemas de Gestión, los elementos y niveles de integración, los mecanismos específicos de implantación y los instrumentos de verificación y cierre del ciclo de mejora continua, incluyendo las auditorías interna y externa, con sus especificidades en cuanto a la cualificación de los auditores, la planificación, la capacidad de interlocución de la organización, el liderazgo del auditor jefe... Finalizaremos con algunas experiencias reales y conclusiones.

### **Colaboradores Técnicos**

Valentín Alfaya Arias  
Ferrovial

Ana Arellano  
Fundación Doñana 21

Soledad Aycart Andrés  
Ministerio de Medio Ambiente

Trinidad Bausela Grajal  
Asociación Nacional de Auditores y Verificadores Ambientales

Marta Betancor  
Grupo Hera

Edelio Gago  
ENAC

Esther Gallardo  
Confederación Empresarial de Madrid (CEIM)

Dionisio García Muñoz

Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid

Emilio Pascual Domínguez  
Colegio Oficial de Biólogos de la Comunidad de Madrid

Cristina Pérez  
Asociación Nacional de Auditores y Verificadores Ambientales

Luis Javier Sánchez Hernández  
ENCE

José Luis Valdés Fernández  
AENOR

## **Coordinador**

Emilio Pascual Domínguez  
Colegio Oficial de Biólogos de la Comunidad de Madrid

## **ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA PROPUESTO**

En el pasado CONAMA VII se desarrolló un grupo atípico con formato de foro en el que se recapituló acerca de los diez años de existencia de los sistemas de gestión ambiental en España. Como consecuencia de aquella experiencia, se detectó la conveniencia de que la certificación ambiental, campo en el que en España es líder europeo, tuviera la adecuada presencia en CONAMA. En el momento presente, el tema de más actualidad en este campo es la integración con otros sistemas de gestión con las ventajas y dificultades que esto conlleva.

## **OBJETIVOS DEL GRUPO**

### **Objetivos generales**

El objeto de este grupo de trabajo es identificar los puntos a favor y en contra de la integración de Sistemas de Gestión, los elementos integrables y no integrables de tales Sistemas, los niveles de integración recomendados según el tipo de organización, los mínimos exigibles para que se pueda considerar que los Sistemas de Gestión se encuentran integrados, los mecanismos específicos de implantación y, por último, los instrumentos de verificación de la integración y cierre del ciclo de mejora continua, incluyendo las auditorías interna y externa, con sus especificidades en cuanto a la cualificación de los auditores, la planificación, la capacidad de interlocución de la organización, el liderazgo del auditor jefe...

### **Objetivos específicos**

Elaborar conclusiones basadas en el intercambio de opiniones y la exposición de casos reales, destinadas a facilitar y mejorar la práctica de la integración de sistemas de gestión por parte de las organizaciones.

## INDICE PRELIMINAR DEL GRUPO

- 1.- ¿Para qué la integración de los Sistemas de Gestión?
- 2.- Introducción histórica a los Sistemas de Gestión.
- 3.- Teoría de los Pros y Contras de la integración de Sistemas de Gestión.
- 4.- Elementos integrables y no integrables de los Sistemas de Gestión.
- 5.- Niveles de integración recomendados según el tipo de organización.
- 6.- Mínimos de la integración.
- 7.- Plan de integración e implantación.
- 8.- El liderazgo en la integración.
- 9.- La retroalimentación de la organización.
- 10.- Verificación de la integración. La auditoría interna. Acciones. El cierre del ciclo PDCA.
- 11.- La cualificación de los auditores.
- 12.- La planificación de la auditoría integrada.
- 13.- Capacidad de interlocución de la organización.
- 14.- Liderazgo del auditor jefe.
- 15.- Experiencias reales: soluciones encontradas.
- 16.- Conclusiones
  - Pros y contras reales de la integración.
  - Claves para el éxito.

## DESCRIPCIÓN RESUMIDA DE LOS CONTENIDOS

### **1 ¿PARA QUÉ LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN?**

Se identificarán los puntos a favor y en contra de la integración de Sistemas de Gestión, los elementos integrables y no integrables de tales Sistemas, los niveles de integración recomendados según el tipo de organización, los mínimos exigibles para que se pueda considerar que los Sistemas de Gestión se encuentran integrados, los mecanismos específicos de implantación y, por último, los instrumentos de verificación de la integración y cierre del ciclo de mejora continua, incluyendo las auditorías interna y externa, con sus especificidades en cuanto a la cualificación de los auditores, la planificación, la capacidad de interlocución de la organización, el liderazgo del auditor jefe...

Finaliza con algunas experiencias reales y conclusiones.

### **2 INTRODUCCIÓN HISTÓRICA A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**

#### **Los sistemas de gestión de la calidad**

Los sistemas de gestión implantados según una norma certificable tienen su origen en los sistemas de gestión de la calidad.

Se hará un repaso histórico desde el primer momento en el que se detectó la necesidad de establecer sistemas de control de la calidad, esto fue en la Segunda Guerra Mundial el ejército de Estados Unidos a raíz de los numerosos fallos en el material y armamento que adquirían en la industria, hasta nuestros días.

### **Los sistemas de gestión ambiental**

A diferencia de lo ocurrido con la gestión de calidad, donde la auditoría es un punto más del sistema de gestión, la auditoría ambiental surgió previamente y con independencia de los sistemas de gestión.

Se analizarán los precedentes a nivel mundial de países como: Estados Unidos, Suecia, **Francia, Holanda, Reino Unido, Irlanda, España,**

### **Integración de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Laboral**

La aparición de los Sistemas de Gestión de la Seguridad Laboral amplió las posibilidades de aplicación de los sistemas de gestión.

En España se promovió la integración desde el principio de los sistemas de gestión de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Laboral y, ya en mayo de 1997, la Orden Ministerial por la que se aprobaban las bases de la concesión de subvenciones dentro de la iniciativa ATYCA, destinaba un epígrafe a la integración de los tres sistemas.

### **Otros sistemas de gestión integrables**

Se ha producido un éxito innegable de los sistemas de gestión, tanto por lo que respecta a la calidad, como a la gestión ambiental y, más recientemente, a la seguridad y salud laboral. Como consecuencia tal vez imprevista, se ha producido el hecho de que, tanto desde la perspectiva de las normas voluntarias, como desde la normativa de obligado cumplimiento, se ha adoptado reiteradamente este esquema para otros propósitos.

En algunos casos, se trata de normas que incluyen la implantación de sistemas de gestión completos, en otros casos, son esquemas que obligan a la implantación parcial o de forma simplificada, de algunos puntos de la norma ISO 9001. En otros casos, son normas que incluyen requisitos concretos integrables en el sistema de gestión o que requieren el sistema de gestión como un requisito más de la norma.

## **3.- TEORÍA DE LOS PROS Y CONTRAS DE LA INTEGRACIÓN DE SISTEMAS DE GESTIÓN**

Según numerosas fuentes bibliográficas y de acuerdo, por regla general, con lo que explican a las empresas usuarias las entidades y organismos impulsores de la integración de los sistemas (entidades de acreditación, organismos de normalización, certificadores, consultores), es que integrar los diferentes sistemas de gestión que hay en una organización es el primer paso para solucionar el enfoque parcial y compartimentado a la que mandos y directivos "a la antigua usanza" suelen tender. Por otro lado, la integración de sistemas implica tener un conocimiento de las normas aplicadas y de la organización, tan importantes que no se puede pretender delegar en una única persona o entidad interna la compilación efectiva de normas, procedimientos y políticas inspiradas en objetivos y filosofías distintas. Lo cierto es que las ventajas y desventajas de

integración de sistemas que se suelen citar, a título de ejemplo, son numerosas y para ello se entrará más a detalle en este apartado del documento final.

#### **4.- ELEMENTOS INTEGRABLES Y NO INTEGRABLES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN**

Aunque las normas en las que se inspiran los diferentes Sistemas de Gestión han sido elaboradas y aprobadas en momentos distintos y obedeciendo a necesidades distintas, no cabe duda de que cualquier sistema de gestión, normalizado o no, que pretenda ser eficaz y duradero, debe establecer una sistemática de autocomprobación periódica que permita evaluar a la Dirección de la organización su eficacia y sus decisiones para la mejora (ciclo PDCA).

Esos elementos o herramientas necesarias para tal fin son los que constituyen los elementos integrables de los Sistemas de Gestión (se analizan en el documento del grupo de trabajo)

También es posible, aunque con mayor dificultad, integrar en un mismo procedimiento las exigencias de cada sistema en lo que se refiere a compras y proveedores, al seguimiento e identificación de requisitos legales y otros, a la formación y competencia, a la calibración de los equipos, etc.

En cambio, algunos elementos o procesos de la organización resultan no o difícilmente integrables por diversos motivos. Ese es el caso de los procesos de identificación y evaluación de aspectos ambientales, o de riesgos laborales, o bien a los procesos de comunicación y consulta con las partes interesadas.

#### **5. NIVELES DE INTEGRACIÓN DE SISTEMAS**

En general la integración de cualesquiera sistemas de gestión en la empresa debería constituir, a priori, un buen indicador de eficiencia en la gestión.

Según esta premisa, la integración de sistemas de gestión debería perseguir al menos los siguientes objetivos: 1) La optimización en el empleo de los recursos -humanos, técnicos, materiales-, 2) La simplificación y agilización de los procedimientos de trabajo, 3) La reducción de la carga documental de los sistemas, 4) La mejora en los sistemas de reporting e información y 5) el reforzamiento de los aspectos ambientales, de calidad y seguridad y salud laboral como un elemento estratégico en la toma de decisiones.

La experiencia indica que la posibilidad real de integrar sistemas, más allá de una mera “fusión” documental y siempre buscando la máxima eficiencia, depende de diversos factores que deberían tenerse en cuenta y analizarse cuidadosamente antes de abordar cualquier proceso de integración de sistemas, con el objeto de definir los objetivos, el alcance y la planificación (económica, temporal) de la integración.

#### **6.- MÍNIMOS DE INTEGRACIÓN**

Los mínimos que garantizan la existencia de un sistema de gestión integrado no solamente se basan en aquellos elementos que pueden ser auditados conjuntamente en una auditoría combinada.

Existen procedimientos comunes entre el sistema de gestión de calidad y el sistema de gestión ambiental (ver capítulo 4 “Elementos integrables y no integrables de los Sistemas de Gestión”)

algunos de los cuales son elaboración y revisión del manual, registro y control de la documentación, realización de auditorías y revisión del sistema entre otros, pero además es necesario todo un conjunto de actuaciones que hacen posible la integración.

## **7 PLAN DE INTEGRACIÓN E IMPLANTACIÓN**

Para llegar con éxito a la integración de los distintos Sistemas de Gestión es necesario elaborar un plan de integración que sirva para ejecutar eficazmente y planificar de forma controlada la integración de los sistemas, partiendo de una buena definición de todos los procesos que interrelacionan.

Para realizar un buen plan de integración debemos preguntarnos los objetivos que se persiguen con la integración, el método más adecuado asignando un responsable y coordinador del proyecto, definiendo todas las actividades que se van a realizar y el plan de comunicación entre las partes que vamos a tener.

Es primordial conocer a qué procesos se les va a aplicar la integración y disponer de los recursos necesarios para lograrlo con lo cual el apoyo de la alta dirección es fundamental.

El plan de integración ha de contener la nueva estructura propuesta con la integración, respecto a los procesos y a la documentación que se tiene; definición, composición y jerarquía de los nuevos documentos, tanto para los elementos integrados como específicos de cada sistema. Contendrá también la inversión necesaria, rentabilidad y beneficios esperados, descripción de la situación interna indicando las actividades y funciones afectadas, organigrama o diagrama del proyecto y mecanismos de seguimiento.

Para la implantación del plan de integración se considera esencial tener una visión global de la empresa, conocer todos los factores que propician el crecimiento y el éxito de la misma.

En la implantación es necesario que todo el personal que trabaja con procedimientos de calidad, gestión ambiental y seguridad y salud se comunique y se involucre en la integración por igual, con el fin de consensuar la nueva interrelación de los procesos objeto de la integración. Se han de definir responsables de los procesos objeto de la integración llegando a la elaboración de un único documento de gestión que describa el sistema integrado. Ha de hacerse un seguimiento del plan de integración con la suficiente frecuencia para valorar el cumplimiento de los objetivos previstos intentando prever los cambios al plan que pudieran darse al inicio o en el tiempo, con el fin de que la integración sea un éxito.

## **8 EL LIDERAZGO EN LA IMPLANTACIÓN**

Un Sistema Integrado de Gestión precisa de una Alta Dirección con una visión muy clara del proyecto y capaz de transmitir a toda la organización la seguridad de estar haciendo lo que hay que hacer.

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. La Alta Dirección debería crear y mantener el ambiente interno adecuado para que el personal se involucre totalmente en la implantación del Sistema Integrado de Gestión.

En este apartado se explicará la importancia del liderazgo de la dirección en el logro del sistema y sus obligaciones.

El factor clave no es una buena dirección, sino el liderazgo de ésta. Para convertir los principios de dirección en principios de liderazgo, se deberá caminar en una serie de puntos que se desarrollan en el documento.

## **9.- LA RETROALIMENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

La cuestión fundamental que debe plantearse llegado este punto es determinar “para qué sirven los sistemas de gestión”, atiendan a la norma que atiendan, sean o no integrados, ¿la Organización se ve motivada por la utilidad intrínseca y las supuestas ventajas que estos sistemas tienen?; ¿cuántas veces un consultor o un responsable de calidad, medio ambiente o técnico de prevención tiene que demostrar a la Dirección de su empresa las repercusiones negativas de un seguimiento en muchos casos no exhaustivo del sistema de gestión? Es más, ¿qué tipo de perfil personal debe reunir el responsable que debe hacer el seguimiento de un sistema de gestión?, ¿qué ocurre en casos como una fábrica, que reúne las características de un ciclo productivo riguroso y planificado en su totalidad? o ¿cuál sería el papel de este responsable y la utilidad del sistema en una obra con diferentes fases de ejecución, actuaciones superpuestas y un millón de problemas diarios no previstos?

La adaptación del sistema a la diferente casuística que la actividad diaria plantea, su flexibilidad a las situaciones cambiantes, deben ser tenidas en cuenta en la base definitoria del sistema de gestión, constituyendo por tanto el pilar fundamental para que se pueda disponer de una información veraz, completa y suficiente para la toma de decisiones en relación a la forma de actuar en caso de que haya objetivos empresariales no alcanzados.

Dónde comienza la recopilación de la información, dónde se detectan los puntos débiles y fuertes de la Organización, dónde localiza el responsable de sistemas de gestión la información necesaria para llevar a cabo un informe de síntesis a dirección o el informe de revisión por la dirección, constituyen los elementos claves de este proceso. En este sentido, todos los componentes de una empresa, desde su puesto y conocimientos, pueden y deben hacer aportaciones para la mejora de la empresa, es decir, todos y de todos se pueden esperar datos útiles para que la empresa pueda utilizarlos en el seguimiento y la mejora continua de la misma. Esto constituye la retroalimentación del proceso, y su esencia misma.

## **10.- VERIFICACIÓN DE LA INTEGRACIÓN. LA AUDITORÍA INTERNA. ACCIONES. EL CIERRE DEL CICLO PDCA**

Lo mismo la serie normativa ISO 9000, como la serie ISO 14000 dan gran importancia a la auditoría externa / interna como herramienta para verificar (Check) la adecuada implantación y adecuación a la organización de los Sistemas de Gestión según las mencionadas normas de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental.

La auditoría nos ayuda además, a identificar posibilidades de mejora, desviaciones, o la necesidad de acciones correctivas para adecuación del sistema.

Estas auditorías pueden ser realizadas según las necesidades de la organización, de forma integrada o independiente. En el caso de adoptar la auditoría integrada, lo más corriente suele ser integrar dos o tres sistemas combinando las normas de referencia en la forma más conveniente.

ISO (Organización Internacional de Normalización) detectó la necesidad de elaborar una norma integrada para guiar el proceso de las auditorías y calificación de los auditores para los usuarios de Sistemas de Gestión de calidad y medio ambiente integrados. Propone una metodología común al proceso de auditoría.

Los Comités ISO/TC 176 Gestión y aseguramiento de la Calidad y el Comité ISO/TS 207 Gestión Ambiental elaboraron una norma común, la norma ISO 19011:2002 Directrices para la auditoría de los sistemas de calidad y/o ambiental. Reemplaza a las normas ISO 10011 partes 1, 2, 3 para calidad y las ISO 14010-11-12 en el área de gestión ambiental.

El principal objetivo de la norma ISO 19011:2002 es orientar a las organizaciones, a los auditores y a las entidades de certificación, en la unificación de conceptos que hagan más universal el trabajo de auditoría.

Nos queda pues integrar en este proceso de control o cierre de ciclo, la auditoría interna del Sistema de Seguridad-Salud-Higiene. La integración en el proceso de auditoría interna de los requerimientos de la especificación OHSAS 18001, junto con la orientación de la mencionada norma 19011:2002, nos será de gran utilidad

## **11 LA CUALIFICACIÓN DE LOS AUDITORES**

La cualificación de auditores es un tema fundamental a la hora de abordar la integración de sistemas de gestión por parte de las entidades de certificación. Cuando una organización decide abordar la integración de los sistemas de gestión encuentra numerosas ventajas, entre ellas la simplificación en los esquemas de certificación con respecto a las actividades de auditoría, trámites administrativos en la entidad... Una de las claves es el proceso de auditoría. Para poder simplificar el proceso de auditoría, una de las cuestiones que tiene que cumplirse es que los auditores que participan en él tengan bi o tri cualificación, de manera que estén técnicamente capacitados para auditar requisitos relativos a varias normas. El marco de referencia para la cualificación es la norma ISO 19011, que en línea con la tendencia de las organizaciones a integrar sus sistemas, nació para eliminar y sustituir las normas de requisitos de cualificación de auditores para sistemas de gestión de calidad y de gestión ambiental de forma que en una única referencia estuvieran contenidos todos los requisitos.

## **12.- LA PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA INTEGRADA**

La planificación de la auditoría es fundamental para el éxito de la misma. Una buena planificación asegura una revisión completa y a fondo del sistema a auditar, teniendo en cuenta que las auditorías son muestrales.

Para poder realizar una buena planificación es importante disponer de información real de la empresa y obtener su colaboración, de manera que la planificación se ajuste a la realidad de la auditoría. No debemos olvidar que durante la auditoría se debería distorsionar lo mínimo posible el quehacer habitual de la organización y ser lo suficientemente flexible como para modificarse durante el propio proceso de auditoría pero, para evitar estos cambios en la medida de lo posible, se hará una planificación previa y una definitiva una vez consensuada con el interlocutor de la organización a auditar.

Los puntos clave que debería comprender toda planificación se desarrollarán en el documento.

Por último, es conveniente recordar que las normas de referencia que se auditan en la certificación de sistemas de gestión integrados (calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales) están hechas para ser integrables y compatibles, pero no lo son del todo. Esto significa optimizar el tiempo de auditoría y planificar, sabiendo que algunos puntos de las normas son comunes y sólo se verán una vez para ver cómo se les da respuesta y que, por otro lado, se planificará la auditoría de los puntos independientes de las normas. Evidentemente, se trata de un único sistema de gestión y como tal se debe planificar la auditoría.

## **13. CAPACIDAD DE INTERLOCUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Un elemento fundamental dentro de cualquier sistema de gestión es la capacidad que tenga la organización comunicar.

Si una organización quiere llevar con éxito la implantación de un sistema integrado de gestión, ha de involucrar a cada uno de los miembros que la forman, incluyendo todos los niveles jerárquicos internos así como aquellos agentes externos a la organización que guardan una relación con ella (clientes, proveedores....)

Una buena capacidad de comunicación se consigue no solamente con los medios materiales que ponga a disposición la propia organización a través de su Dirección (que es la que conoce los recursos disponibles de la misma) sino también con una buena capacitación y concienciación previa de todos los miembros de la organización para dar a conocer el sistema y todos sus elementos, y cuales son las funciones que cada uno desempeña dentro del sistema, así como las responsabilidades que cada miembro adquiere dentro de este.

Así, una vez capacitados, se establece una comunicación en la cual cada persona se hace directamente partícipe del sistema, pudiendo tener la oportunidad de aportar y dar a conocer deficiencias, posibles soluciones, cumplimiento o no de requisitos legales y operativos exigidos, etc.

Además de los miembros de la organización también deben estar implicados los agentes externos (clientes, proveedores y auditores externos).

#### **14.- EL LIDERAZGO DEL AUDITOR JEFE**

Partimos del supuesto de una auditoría con más de un miembro en el equipo auditor. Uno de ellos debe desempeñar el papel de auditor jefe: liderar al equipo, marcando las pautas de actuación, fijando los criterios de auditoría y siendo el interlocutor principal con la organización que se audita.

En cualquier caso, el auditor jefe debe cumplir los requisitos de cualificación y experiencia definidos en las normas según las cuales se le califica como tal.

Un elemento a considerar es el conocimiento que tenga del sector a auditar pues facilitará su labor, sobre todo para comprender las peculiaridades y la problemática concreta de la empresa que se audita.

Otro elemento a considerar es si debe ser experto en todas las normas que se auditan. En todo caso, siempre llevará un equipo en el que habrá auditores calificados para completar las carencias técnicas específicas del auditor jefe y cubrir todas las áreas de las normas de referencia.

Lo que sí es importante es que el auditor jefe deje bien clara su postura desde el principio y que manteniendo el rigor de la función que desempeña, sepa aplicar el sentido común en el desarrollo de la auditoría. Las pautas y criterios que él manifieste deberán ser mantenidas por el resto del equipo auditor, pero debe desempeñar su liderazgo desde una postura de recabar apoyo y consenso más que desde la imposición.

En el mismo sentido, en relación con la organización, el auditor jefe debe ser un líder de la auditoría que sin tratar de convencer o imponer sus ideas a la organización que audita, sepa transmitir los requerimientos que se exigen de manera que sean aceptados por la organización.

#### **15. EXPERIENCIAS REALES**

##### **15.1 DOÑANA 21**

Se ha podido comprobar que toda empresa que quiera continuar dentro del mercado, debe realizar modificaciones sustanciales en la cultura empresarial. Así han aparecido muchos enfoques de gestión sobre lo que se centran los intereses empresariales, tales como la mejora continua de productos, proceso y

en general de todos los sistemas. Si a esto se le une la ubicación de la empresa, habría que tener en consideración además un modelo empresarial acorde con un Desarrollo Sostenible.

En desarrollo de ésta última iniciativa, se diseñó la Marca Etiqueta DOÑANA 21, donde su sistema para su concesión se encuentra regulado en un "Reglamento de Uso y Gestión". Esta marca ha supuesto una nueva etapa para el presente y futuro de la Comarca de Doñana, estableciendo un recto compromiso de competitividad, bienestar y solidaridad con las generaciones futuras y un útil instrumento para lanzar los productos de la Comarca hacia, no sólo los mercados nacionales sino también los internacionales.

La Etiqueta DOÑANA 21 se concede por la Fundación Doñana 21 a las empresas y/o entidades públicas y privadas que la soliciten y cumplan los requisitos establecidos en el reglamento, que con carácter general son:

- Tener definido, desarrollado, implantado y evaluado un Sistema de Gestión de la Calidad que cumpla con los requisitos de la Norma UNE-EN-ISO 9001:2000 para las actividades objeto de certificación.
- Tener definido, desarrollado, implantado y evaluado un Sistema de Gestión Ambiental que cumpla con los requisitos de la Norma UNE-EN-ISO 14001:2004 para sus actividades, productos y servicios dentro del alcance definido del sistema de gestión ambiental.
- Cumplir con la legislación social y laboral vigente.
- Tener a disposición del público en general una Memoria de Sostenibilidad.

Dependiendo del sector de actividad la implantación del sistema de gestión de calidad puede ser sustituida por EurepGap, BRC, etc.

## 15.2 FERROVIAL

Ferrovial es una organización con más de 90.000 empleados en cerca de 40 países, con una gran diversidad no sólo geográfica sino también por negocios, que van desde la gestión de aeropuertos y otras infraestructuras de transporte, hasta la depuración de aguas y la desalación, pasando por las actividades de construcción, "facility management", handling, servicios urbanos o gestión de residuos.

Tal diversidad nos ha permitido aprender que la posibilidad real de integrar sistemas, más allá de una mera "fusión" documental y siempre buscando la máxima eficiencia, depende principalmente de diversos factores. Estos factores se describen en el punto 5.

## 16.- CONCLUSIONES

(La redacción de este punto es obviamente provisional)

### 16.1 Pros y contras reales de la integración

Aparte de la reducción del volumen de documentación (física o virtual), ventaja que resulta evidente desde un inicio, la integración de sistemas de gestión aporta, de forma efectiva, numerosas ventajas, de las que se pueden destacar sobre todo el incremento de la credibilidad ante las partes interesadas y clientes que conciben a la organización como una única. Cuanto más integrado se encuentre el Sistema, mayor sensación de consistencia y coherencia, y por lo tanto, mayor confianza. Por otro lado, desde un punto de vista interno, y en la medida en que el Sistema esté especialmente integrado en la gestión propia de la empresa, se contribuye a que la organización conceda la misma importancia a cualquier requisito ambiental o de seguridad y salud que a cualquier otro aspecto propio del negocio. Esto es, una visión global por parte de

cada uno de los componentes y partes involucradas en los objetivos de la organización, tanto sean de un ámbito como de otro.

Sin embargo, los detractores de los sistemas integrados pueden argüir aspectos negativos o desventajas que, sin duda, existen y que entorpecen o que, incluso pueden comprometer seriamente la viabilidad del Sistema integrado. El punto principalmente crítico es la dificultad y los problemas que se originan en el momento de plantearse una auditoría interna o externa: o bien, se requiere la presencia de un número determinado de especialistas, con el coste que ello representa; o bien, la formación o entrenamiento de un “macroespecialista” conocedor y experto en los ámbitos de los sistemas de gestión que hayan sido integrados. Asimismo, ello y los excesivos requerimientos formulados, a veces por desconocimiento o por falta de criterio del personal responsable de diseñar el sistema integrado, puede abocar a un cansancio de la organización y pérdida de perspectiva respecto al objetivo que se persigue con un sistema de gestión en solitario.

### 16.2 Claves para el éxito

La integración de sistemas normalizados específicamente dirigidos a la gestión de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales presenta ciertas dificultades derivadas principalmente de:

- El dispar origen “etimológico” de tales sistemas
- El contexto normativo en que se desenvuelven (un buen ejemplo es la dispar, casi antagónica, estructura de la legislación sobre PRL y medio ambiente)
- Distintos stakeholders y, en particular, distintos interlocutores en la Administración Pública y sociedad civil.
- La evolución que han sufrido en los últimos años los sistemas (por ejemplo, la reciente evolución en prevención de riesgos hacia esquemas OHSAS, muy próximos a ISO 14001, abandonando ideas anteriores)
- Los sistemas de información (IT) que soportan cada uno de los sistemas de gestión. Este tema puede parecer baladí, pero especialmente en grandes organizaciones, las inversiones económicas necesarias para adaptar los sistemas de información pueden ser tan cuantiosas que desaconsejen la propia integración de los sistemas de gestión a los que dan soporte.
- Las particularidades del perfil de los profesionales que trabajan en la organización responsable del mantenimiento de los sistemas. Indudablemente, la trayectoria y perfil profesional de los expertos en prevención de riesgos laborales no es la misma que la de las personas que trabajan en el ámbito de sistemas de gestión de la calidad o el medio ambiente.
- Los centros de producción no siempre perciben con la misma intensidad la calidad, el medio ambiente y la PRL, como factores efectivos de riesgo para su negocio.

La primera clave para el éxito es, por tanto, tener en cuenta estas dificultades y analizarlas cuidadosamente antes de lanzar el proyecto de integración efectiva de estos sistemas.

Por lo demás y según nuestra experiencia, si bien los factores de éxito están estrechamente ligados a las particularidades de cada área de negocio y organización, existen algunas claves prácticamente generalizables a cualquier situación u organización:

- La integración documental de los sistemas es un paso, pero no un fin en sí mismo.
- La unificación de políticas sobre calidad, medio ambiente y PRL también es un instrumento, no un fin en sí mismo. De hecho, nuestra opinión es que no debe haber políticas parciales sobre estos aspectos, sino una sola política de empresa, que concreta la misión, visión y objetivos, así como la estrategia de la compañía en el largo plazo y que, por supuesto, incluirá lo que proceda sobre los aspectos que nos ocupan.
- La unificación de las responsabilidades sobre calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales bajo un único órgano directivo facilita la efectiva integración de los sistemas.
- La unificación de los sistemas, soportes documentales y líneas de reporting facilitan y asientan la integración de los sistemas (incluyendo los informes a la Alta Dirección y el Consejo, así como los cuadros de mando de indicadores que se manejan en distintos niveles de la organización). Nuestra experiencia es que la integración efectiva de sistemas ha mejorado la calidad de la información suministrada a la Alta Dirección de la compañía, y se ha hecho más útil para la toma de decisiones.
- Desde le principio del proyecto, la participación real de los responsables de la línea de producción, hasta el nivel más próximo al centro de trabajo, es fundamental para una efectiva integración de los sistemas. Sin duda, involucrar a los responsables de producción pasa por darles la formación adecuada (“interdisciplinaria”, según destacamos más abajo).
- En organizaciones con múltiples emplazamientos (a veces de carácter temporal, como sucede en construcción o servicios urbanos), la integración de los sistemas debe afectar también a la gestión de los centros de producción. Sucede a menudo que detrás de una integración formal en los niveles más altos de la organización (pongamos, por ejemplo, en el nivel del manual del sistema, procedimientos de ámbito organizativo, etc.), subyace una gestión deslavazada en el día a día de los centros de producción. Por el contrario, nuestra experiencia es que la integración efectiva de sistemas contribuye a mejorar la capacidad de los centros de producción para resolver problemas, gestionar los riesgos del negocio asociados a estos aspectos, así como para detectar nuevas oportunidades (incluyendo la mejora de la rentabilidad económica).
- La integración efectiva se alcanza cuando se dispone de personal aglutina suficiente formación en las tres disciplinas, aunque desarrollen sus funciones en una sola de ellas.
  - Así, por ejemplo, en el contexto de un sistema integrado los antiguos gestores de PRL deberían adquirir una formación suficiente en materia de calidad y gestión ambiental, por más que su know-how siga centrado en la prevención de riesgos.
  - Esta formación “interdisciplinaria” enriquece las capacidades y habilidades de los distintos expertos.

- En una fase muy avanzada y madura de la integración de sistemas, una parte de los técnicos podrían llegar a compartir las mismas funciones (por ejemplo, un auditor de calidad podría hacer visitas de evaluación de las medidas de seguridad en los centros de producción). No obstante, nuestra experiencia en el ámbito nacional (no así en el internacional, en especial en UK y USA) es que aún no se ha avanzado lo suficiente en la integración de los técnicos de calidad/medio ambiente y prevención de riesgos laborales. En la mayor parte de las organizaciones estos últimos continúan haciendo exclusivamente las funciones relacionadas con la seguridad y salud laboral.

En definitiva, los principales retos de la integración tienen mucho que ver con las diferentes expectativas y niveles de capacitación de las personas que trabajan tanto en las áreas de calidad/medio ambiente y prevención, como en el centro de producción. En nuestra experiencia ha resultado relativamente sencillo integrar los sistemas en el ámbito documental y organizativo; lo que resulta difícil es integrar las mentalidades de aquéllos que gestionan los sistemas. En este aspecto tenemos aún una asignatura pendiente.

## LÍNEAS DE DEBATE PARA LAS CONCLUSIONES

Al menos los puntos 4 a 14 son susceptibles de debate y de generar conclusiones de interés para las organizaciones que tengan intención de asumir el reto de la integración de sus sistemas de gestión.

## BIBLIOGRAFÍA RELACIONADA

Normas UNE-EN ISO, UNE-EN y UNE relacionadas con los sistemas de gestión y su auditoría. Esquema Europeo EMAS (Reglamentos Europeos 761/2001 y 196/2006). Otros referenciales españoles, europeos e internacionales sobre sistemas de gestión.