

CERTIFICACIÓN Y VERIFICACIÓN AMBIENTAL

LA INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

**GT 28
CONAMA 8
Nov./dic. 2006**

PARTICIPANTES

Colaboradores Técnicos

- Valentín Alfaya, Ferrovial
- Ana Arellano, Fundación Doñana 21
- Trinidad Bausela, Asociación Nacional de Auditores y Verificadores Ambientales
- Marta Betancor, Grupo Hera Holding
- Esther Gallardo, Confederación Empresarial de Madrid (CEIM)
- Dionisio García, Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid
- Emilio Pascual, Colegio Oficial de Biólogos de la Comunidad de Madrid
- Cristina Pérez, Asociación Nacional de Auditores y Verificadores Ambientales
- Luis Javier Sánchez, ENCE
- José Luis Valdés, AENOR
- Yolanda Villaseñor, AENOR

Coordinador

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

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

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.

Las ventajas de la integración son evidentes:

- La organización puede asumir la implantación de los requisitos de las diversas normas con un solo equipo humano.
- Puede integrar la documentación correspondiente a los puntos comunes o similares de las diversas normas.
- Puede realizar de forma conjunta la planificación. A menudo existen objetivos comunes que pueden ser definidos en el despliegue de más de una norma.
- Puede evitar duplicidades en el control, el seguimiento y el registro de todo aquello que pudiera afectar a distintas normas.
- Puede realizar un solo proceso de auditoría interna, con el ahorro que supone, sobre todo en disponibilidad de los interlocutores auditados.
- Igualmente puede realizar una sola auditoría con la entidad de certificación.
- Y sobre todo, permite además que el sistema de gestión sea un único sistema integrado que describa la gestión de la empresa en lugar de sistemas diversos que no describen más que una parte de la gestión y que, por tanto, parecerán destinados a conseguir una certificación.

Sin embargo, 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.

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...

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.

Durante la Segunda Guerra Mundial el ejército de Estados Unidos detectó fallos muy numerosos en el material y armamento que adquirían en la industria. Los fabricantes, convencidos de la calidad del diseño de sus productos, achacaban los fallos a un empleo inexperto. En tal situación, las Fuerzas Armadas formaron a unos 10.000 sargentos inspectores, a los que se les encomendó la recepción de los materiales y productos adquiridos, utilizando la inspección por muestreo.

El impacto de aquel cuerpo de 10000 inspectores fue trascendente en la industria de EE.UU. Las Fuerzas Armadas empezaron por establecer un programa de inspecciones de todos los suministros críticos. El siguiente paso fue obligar por contrato a que los suministradores implantaran sus propios programas de calidad que cubrieran todo el proceso desde el diseño hasta la entrega.

Especialmente compleja fue la implantación del programa de calidad del Proyecto Manhattan, consistente en la fabricación de los primeros artefactos explosivos basados en la energía nuclear.

Ya después de la Segunda Guerra Mundial, las Fuerzas Armadas de Estados Unidos impusieron las técnicas de gestión integral de la calidad, al publicar la norma MIL-Q-9858 "Quality Program Requirements". Esa norma obliga a que los suministradores establezcan sus propios programas de calidad, que contemplan ésta como una unidad. Posteriormente se desarrollaron un conjunto de normas, guías y regulaciones que fueron abarcando distintos aspectos de la gestión integral de la calidad. Sin embargo, los requisitos de calidad más estrictos se mantuvieron en los programas relacionados con la energía nuclear.

En los primeros reactores y centrales nucleares experimentales construidos en EE.UU., en los años finales de la década de los cincuenta, su comportamiento en servicio era muy inferior al esperado. Por esta época, la Atomic Energy Commission (AEC)

transfirió parte del personal técnico que había participado en el desarrollo de reactores nucleares para propulsión de submarinos, al programa no militar.

El personal transferido estaba acostumbrado a aplicar a sus proyectos criterios de elevada calidad. Al estudiar los proyectos civiles y su mal comportamiento identificaron deficiencias de calidad a todos los niveles, por lo que, acostumbrados a los requisitos militares de "calidad a cualquier precio", trataron de aplicarlos a los proyectos civiles, sin tener en cuenta aspectos económicos y, como consecuencia, se produjeron enfrentamientos entre los que defendían posturas extremas.

La AEC tomó conciencia de los problemas y publicó en julio de 1967 una propuesta de enmienda a la parte 50, título 10 del Code of Federal Regulations (10-CFR-50). La enmienda consiste en añadir un apéndice denominado "General Criteria Design for Nuclear power Plants".

El primer requisito de este apéndice se refiere a la obligación del titular de una instalación nuclear de establecer un programa de garantía de calidad, y de su cumplimiento.

El concepto era difuso y filosófico, difícil de interpretar y de poner en práctica. Por ello, la AEC publicó en 1969, un nuevo apéndice, el B, "Quality Assurance Criteria for Nuclear Power Plants". El documento contiene 18 criterios que definen y concretan el alcance del término "Quality assurance", o garantía de calidad. Los 18 criterios son los puntos típicos de un sistema de gestión.

El Apéndice B de 10-CFR-50, fue aceptado a nivel mundial, con sólo ligeras matizaciones. En 1972, el American National Standards Institute (ANSI) publicó la norma ANSI-N-45.2 "Quality Assurance Programme Requirements for Nuclear Power Plants", que proporciona recomendaciones para aplicar la garantía de calidad a una instalación en su conjunto. Otras instituciones como ASME elaboraron también sus propias normas, mientras una entidad internacional, el OIEA (Organismo Internacional de la Energía Atómica), adoptó, también basada en los mismos criterios, la primera norma internacional sobre implantación de sistemas de garantía de calidad.

	10 CFR 50 APX - B	OIEA	ANSI N45.2	ASME NA-4000
Introducción	0	1	1	4100
Programa de garantía de calidad	2	2	2	4112
Organización	1	3	3	4200
Control de diseño	3	5	4	4410
Control de documentos de compras	4	4	5	4441
Procedimientos, instrucciones y planes	5	4	6	—
Control de documentos	6	4	7	4430
Control materiales, equipos y servicios comprados	7	6	8	4440
Identificación y control de materiales, partes y servicios	8	7	9	4442
Control Procesos Especiales	9	8	10	4450
Inspección	10	9	11	4500
Control de Ensayos	11	9	12	4530
Control de equipos de medida y ensayos	12	9	13	4600
Manipulación, almacenamiento y envío	13	7	14	4460
Estado de inspecciones y ensayos	14	9	15	4540
Materiales, partes y componentes no conformes	15	10	16	4550
Acciones Correctoras	16	11	17	4800
Registros de garantía de calidad	17	12	18	4900
Auditorias	18	13	19	4700

Equivalencia entre los criterios del código del OIEA, el apéndice B de 10-CFR-50 y otros (Junta de Energía Nuclear, 1981).

En los años 80, surge la necesidad de ampliar el concepto a la industria en general e incluso a otros campos de actividad. La primera norma generalista fue la británica BS 5750 y, a continuación, es cuando en ISO se inicia, sobre esta base, la elaboración de una norma internacional y universal para la implantación de sistemas de garantía de calidad. Como consecuencia de ello, surge ISO 9001:1987. Con posterioridad, nuevas

revisiones nos han permitido llegar a ISO 9001:2000, en España UNE-EN ISO 9001:2000, la norma aceptada por cientos de miles de empresas en el Mundo como esquema de la implantación de su Sistema de Gestión de Calidad.

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.

Incluso la Unión Europea, en sus primeros intentos (la Directiva de Ecoauditoría que nunca llegó a aprobarse y todos los borradores previos del Reglamento), sólo consideró la auditoría ambiental.

El término "Ecogestión" se introdujo en el último momento en la aprobación del Reglamento 1836/1993, forzado por la complejidad del esquema en el que se realizaría la auditoría.

Con anterioridad al Reglamento Europeo (1993) y a ISO 14001 (1996) existían ya varios precedentes a nivel mundial.

Estados Unidos

La auditoría ambiental se había originado a finales de los años 60 en Estados Unidos. Sus objetivos, variables según la orientación, dieron lugar, al menos, a los siguientes tipos de auditoría ambiental:

Auditorías ambientales destinadas a informar a la Dirección

No es tan importante en ellas el carácter de inspección como el de servir de herramienta de gestión, orientada a completar la información disponible.

Esta información permite una correcta toma de decisiones ante diversas situaciones,

entre otras las siguientes:

- Evaluación de responsabilidades ambientales, tanto administrativas como civiles y penales.
- Valoración de instalaciones industriales, ante una compraventa, una fusión o un inventario del patrimonio empresarial.
- Valoración de instalaciones previa a la concesión de créditos o avales.
- Suscripción o renegociación de pólizas de seguro de accidentes o de responsabilidad civil.

Como se ve, en algunos casos la auditoría ambiental se realiza a requerimiento externo y formando parte de un proceso auditor más amplio.

Esto justifica que fueran las consultoras especializadas en la auditoría financiera y de cuentas las que tomaran la iniciativa en este tipo de auditoría ambiental que se puede considerar algo así como la auditoría de las “cuentas ambientales” de la empresa.

Auditorías de cumplimiento de la normativa ambiental, recomendadas por la Agencia de Protección del Medio Ambiente (E.P.A.)

En Julio de 1986 la E.P.A. publicó una declaración de política general (Federal Register/Vol. 51 - Nº 131), que incluía una metodología de auditoría ambiental destinada a las empresas industriales. Este texto establece también las circunstancias en las que la E.P.A. puede obligar a las empresas a realizar una auditoría, previamente al establecimiento de un programa de adecuación a la normativa.

En 1989, la E.P.A. publicó una amplia recopilación de protocolos destinados a la realización de auditorías ambientales.

Auditorías enmarcadas en el Responsible Care Program de la Industria Química (C.M.A.)

Esta iniciativa está destinada a las empresas que, voluntariamente, desean adoptar un código de buena práctica en cuanto a la gestión ambiental. Ha tenido una amplia aceptación entre muchas empresas europeas bajo la denominación de Compromiso de Progreso (Commitment to Progress).

Entre los objetivos de este programa está asegurar el cumplimiento de la normativa ambiental, reducir el riesgo a los trabajadores, informar a los clientes y al público en general, procurar que los productos fabricados se utilicen y eliminen de forma segura y tener presentes los requerimientos ambientales en la concepción de nuevos productos.

Auditorías orientadas al inventario de vertidos, emisiones y residuos

El Superfund Amendment and Reauthorization Act (SARA) de 1986 contiene la obligación de declarar las emisiones de determinadas sustancias tóxicas al medio ambiente (aire, agua, residuos, suelo), siempre que se superen ciertos valores mínimos de consumo de alrededor de 300 sustancias.

Aunque en un principio no se contemplaba la reducción de las emisiones industriales de sustancias tóxicas, a partir de 1988 la información recogida y divulgada por la administración fue utilizada por las propias empresas con este fin. Preocupadas por su imagen, iniciaron espontáneamente un control de su producción de contaminantes.

Las autoridades utilizaron también estos datos, y varios Estados complementaron la normativa SARA con disposiciones orientadas a reducir la emisión de determinadas sustancias tóxicas.

Esta información fue empleada en la elaboración de una nueva ley sobre la calidad del aire (Clean Air Act, 1990).

Suecia

Suecia también preparó una legislación propia sobre Auditoría Ambiental. El proyecto de ley de 1988 indicaba que, a partir de 1991, unas 6.000 instalaciones industriales

deberían presentar anualmente a las autoridades un informe ambiental en el que se reflejaría el grado de cumplimiento de las disposiciones vigentes. Este informe sería puesto a disposición del público.

El proyecto proponía que los informes anuales de las 600 instalaciones mayores fueran contrastados mediante una auditoría independiente. El informe y su comprobación serían la base a partir de la cual las autoridades organizarían, en caso necesario, un programa de inspección. Finalmente, este proyecto fue retirado a raíz de las dificultades surgidas.

Sin embargo, a pesar de su retirada, la federación de industrias suecas promovió el uso de auditorías ambientales y un número importante de empresas, de manera espontánea, establecieron sus propios programas de auditoría.

Francia

En Francia, el modelo de auditoría no tuvo inicialmente un gran éxito. Desde 1976, unas 50.000 instalaciones industriales están sometidas a una autorización de la administración (Ley de Instalaciones Registradas para la Protección del Medio Ambiente, de 19 de Julio de 1976).

Estas autorizaciones se conceden tras una revisión del impacto ambiental y la prevención de accidentes y contemplan la obligación de cumplir exigencias relativas a la organización general y las condiciones de la protección del medio ambiente y, particularmente, la limitación de las emisiones, gestión de residuos y prevención de accidentes. Se trata de un esquema más relacionado con la actual IPPC.

Holanda

En Agosto de 1989, el gobierno holandés publicó unas disposiciones relativas a la necesidad de introducir un sistema interno de protección del Medio Ambiente en las empresas dedicadas a actividades industriales de impacto ambiental.

Este sistema, que inspiró en gran medida el Reglamento Europeo, incluye las siguientes partes:

- Una política interna formalmente establecida por escrito al más alto nivel de dirección.
- Medidas dirigidas a incorporar los requisitos esenciales de protección del medio ambiente a todas las actividades de producción y gestión.
- Programas ambientales para la puesta en práctica de esta política en cada instalación, así como métodos de trabajo y medidas de organización en cada unidad para el control de las emisiones.
- Información y formación del personal.
- Preparación de un informe periódico para las autoridades.
- Puesta en marcha de un programa de supervisión interna por medio de auditorías.

Se trata por tanto ya de un auténtico sistema de gestión ambiental. Estas medidas, afectan a unas 12.000 instalaciones. Por otra parte, se estableció un sistema simplificado de protección interna para las empresas más pequeñas, unas 25.000, cuyas actividades están sujetas a una autorización en lo relativo a la Ley sobre Prevención de la Contaminación.

En este sentido, y dentro del programa EUREKA, el Ministerio de Economía holandés elaboró el Manual Preventive Environmental Protection Approaches in Europe (PREPARE) destinado a incluir el factor ambiental en la evaluación interna de las empresas medianas y pequeñas.

Reino Unido

La legislación (Enterprise Act. 1989, Environmental Protection Act. 1990), no adoptó la obligación de realizar auditorías ambientales. Sin embargo, la postura del gobierno británico era, ya entonces, decididamente favorable a las auditorías voluntarias y animaba a las grandes empresas a que desarrollen programas de auditoría y que hagan

públicos los datos relativos a su situación ambiental. En este marco se elaboró la norma BS 7790 que especifica la forma de implantar un Sistema de Gestión Ambiental.

Irlanda

La Environmental Protection Agency Bill de 1990 (apartado 71) encargó al organismo irlandés para la protección del medio ambiente (Irish Agency for Environmental Protection), entre otras funciones, las de elaborar criterios, principios y métodos para la realización de auditorías, preparar las directrices para su utilización y emprender actividades de concienciación y de formación dirigidas a la pequeña y mediana empresa.

También Irlanda disponía, desde hace ya bastantes años, de una norma de implantación de Sistemas de Auditoría y Gestión Ambiental (IS 3310).

España

En España diversas consultoras venían realizando desde finales de los 80 programas de auditoría para distintas administraciones autonómicas según criterios específicos para cada caso.

En estas circunstancias, las empresas e instituciones interesadas nos reunimos en 1993 en el marco del Comité Técnico de Normalización nº 77 de AENOR con el fin de elaborar unas normas mínimas que permitieran implantar y auditar un Sistema de Gestión Ambiental.

Surgieron así las normas experimentales UNE 77801/93 Reglas Generales para la Implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental y UNE 77802/93 Auditorías de los Sistemas de Gestión Medioambiental.

Al cabo de un año de funcionamiento experimental se aprobaron las normas definitivas UNE 77801/94 Y UNE 77802/94.

Por otra parte, en 1993, la Dirección General de Política Tecnológica y la Escuela de Organización Industrial presentaron el Manual MEDIA (Minimización Económica del Impacto Ambiental) elaborado dentro del programa EUREKA y que es la réplica de la

versión holandesa antes citada.

Cámara de Comercio Internacional

A estos programas nacionales hay que sumar una iniciativa de la Cámara de Comercio Internacional: la Guía para un Proceso de Auditoría Ambiental Eficaz (1991) cuya definición de auditoría fue la adoptada por la Comisión Europea para el primer EMAS.

El Reglamento Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría

Todos estos precedentes fueron analizados exhaustivamente por la Comisión Europea durante la larga gestación del modelo europeo de Ecoauditoría (finalmente Esquema de Ecogestión y Ecoauditoría: EMAS).

Sin embargo, pesó sustancialmente la experiencia de un Sistema de Gestión y Auditoría ajeno al Medio Ambiente: el esquema de Gestión y Auditoría de Calidad establecido por la serie de normas ISO 9000 y adoptado ya entonces a nivel mundial.

Éste era el parecer de la Comisión, expresado por carta 5.218/1992, de fecha 13 de marzo, dirigida al Presidente del Consejo de las Comunidades Europeas:

"Para que su funcionamiento sea adecuado, la auditoría ambiental debe pues ser realizada por una empresa que posea ya un dispositivo de gestión de gran envergadura, por medio del cual defina, planifique, supervise y controle su comportamiento ambiental. De este modo, la auditoría se rige en un elemento clave del sistema de gestión, puesto que, de hecho, es el instrumento principal con el que la empresa controla periódicamente la adecuación y buen funcionamiento de este sistema en la empresa en cuestión. La Comisión ha puesto especial interés en integrar la auditoría ambiental en un sistema de alcance más amplio, permitiendo así cumplir los objetivos planteados de una manera perfectamente coherente".

Con posterioridad a la aparición del Reglamento 1836/93 EMAS diversos países se plantearon la opción de elaborar normas de sistemas de gestión que sirvieran de aplicación al Reglamento.

Frente a ellos, los países centroeuropeos manifestaron su opinión en el sentido de que el Reglamento fuera de aplicación directa (con los grados de libertad que esto supone para los auditores y los verificadores).

Se impuso finalmente la primera opción: normas de carácter nacional (o internacional cuando estuvieran aprobadas) especificaran el funcionamiento de los Sistemas de Gestión y Auditoría Ambiental. Las normas nacionales, sin embargo, tendrían una fecha límite: 31 de diciembre de 1994. Sólo las normas irlandesa, británica y española estuvieron disponibles y fueron aprobadas como normas de aplicación del EMAS.

Para ello, se redactaron unos documentos puente que recogieron los puntos concretos no cubiertos por las normas nacionales.

La idea de la Comisión y el Comité Europeo de Normalización (CEN) era crear un mecanismo provisional de validación hasta que estuvieran aprobadas las normas internacionales de la serie ISO 14000 (gemelas de las ISO 9000 de Calidad).

Las Normas Internacionales de Gestión y Auditoría Ambiental

En 1993, ISO, el Organismo Internacional de Normalización, creó un nuevo comité, el ISO TC 207, para elaborar las normas que deben unificar a escala internacional la gestión y auditoría ambiental, así como el análisis del ciclo de vida de productos.

También en 1993, el Comité Europeo de Normalización (CEN), creó el Comité de Programación de Medio Ambiente (CEN/PC 7), que agrupaba todas las actividades de normalización europea en el campo de medio ambiente.

Este Comité es el responsable de trasponer las normas internacionales ISO 14000 como normas europeas EN-ISO 14000.

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, el Comité Técnico de Normalización 81 de AENOR fue pionero con las normas experimentales UNE 81900:1996 para implantación de Sistemas de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales y UNE 81901:1996, que exponía los criterios a seguir para la auditoría del Sistema. Sin embargo, nunca llegaron a ser aprobadas como normas definitivas y la especificación británica OHSAS 18001:1999 es la que ha acabado por imponerse como en el resto del Mundo.

De esta forma, las políticas empresariales de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Laboral pueden ser gestionadas mediante sistemas análogos y sometidas a procesos de auditoría y certificación semejantes o incluso integrados.

En España se promocionó esta integración desde el principio 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.

Sin embargo, la revisión de ISO 9001 realizada en 2000, con una estructura más adecuada a la adopción del enfoque a procesos y que prescinde, al menos aparentemente, del esquema PDCA (planificar-hacer-verificar-actuar) que había sido el núcleo de la mejora continua desde las primeras normas de garantía de calidad, ha retardado e incluso dificultado esta integración que a mediados de los 90 parecía inminente y casi obligada.

Otros sistemas de gestión integrables

A pesar de estas dificultades, se ha producido un éxito innegable de los sistemas de gestión, de su auditoría y de su certificación, 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.

Sin intención de ser exhaustivos, se pueden identificar, al menos, las siguientes normativas:

- Gestión de la responsabilidad social y gestión ética de la empresa: SA 8000, AA 1000, SGE-21.
- Gestión de la seguridad de la información: ISO 27001, LORTAD/LOPD.
- Gestión de la seguridad en emergencias. Normativa de accidentes mayores (Seveso II): R.D. 1254/1999.
- Gestión de la seguridad industrial: Extintores, aparatos elevadores (implantación parcial de un sistema de calidad para obtención del marcado CE).
- Agentes de la calidad y la seguridad industrial (Requisitos para la evaluación de la conformidad integrables en un sistema de gestión): ISO 17025, ISO 17020, ISO 17021.
- Gestión de la seguridad nuclear: NRC, OIEA, NEA-OCDE, EURATOM.
- Gestión de la seguridad en la circulación ferroviaria: Directiva europea 2004/49.
- Gestión de la seguridad y calidad alimentaria: ISO 22000, APPCC/HACCP, R.D. 202/2000, GMP, EUREPGAP.
- Gestión de la calidad en el sector del automóvil: ISO/TS 16949 (antes QS 9000, VDA 6.1, TE 9000).
- Gestión de la calidad en el sector aeronáutico: AS 9100, EN 9100.

- Certificación forestal. FSC, PEFC.
- Calidad de producto: cemento, productos hortícolas, electrodomésticos...
- Gestión de la seguridad de equipos médicos: (EN 46001), electrónica, telecomunicaciones (TL 9000).
- Gestión de la calidad del servicio en tecnologías de la información: próxima aprobación de ISO 20000.

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

En numerosas fuentes bibliográficas y lo que, por regla general, explican a las empresas usuarias las entidades y organismos impulsores de la integración de los sistemas (entidades acreditación, organismos 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 importante 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 más en detalle.

POTENCIALES VENTAJAS:

A) Ventajas relacionadas con la eficiencia

Unificación de responsabilidades y criterios: al unir los sistemas en uno, y según la organización, ello puede representar un ahorro en cuanto a recursos humanos y una mayor coherencia en el sistema

Reducción de los costes de implementación, certificación y mantenimiento

Reducción del tiempo y recursos dedicados a las auditorías

Reducción de la documentación y registros: al integrar en un solo sistema elementos comunes, no son necesarios repetir según que procedimientos o registros.

Mayor control en el cumplimiento de requisitos legales en todos los ámbitos: la sistemática de control de requisitos que inicialmente se aplicaría a un solo sistema o dos, se amplía a otros ámbitos en los que, por norma, no eran exigibles.

Mayor eficacia de la formación: la formación conjunta del sistema integrado implica ventajas de dedicación y comprensión por parte de todos los colaboradores de la organización

Facilita la incorporación de otros sistemas normalizados: al crear un marco o estructura básico que se ha debido adaptar a las peculiaridades de cada sistema que se haya ido incorporando. La experiencia crea escuela para siguientes normas o estándares

B) Ventajas estratégicas

Mejora de la imagen de la organización respecto a sus partes interesadas o públicos: la asunción pública o certificada de un compromiso respecto al medio ambiente, la seguridad y salud laboral, y la satisfacción del cliente, así como entrar en la dinámica de la mejora continua debería percibirse como algo positivo desde sus clientes, trabajadores, vecinos, Administración.

Mejora de la comunicación interna y externa: la organización por procesos, la mejor definición y sistematización de los flujos de información de las comunicaciones en los ámbitos del sistema integrado reduce los riesgos de conflictos de intereses. Externamente se percibe también una coherencia en el mensaje

Mejora de las relaciones con la Administración: sobre todo en el caso, de los sistemas integrados con gestión ambiental según ISO 14001 o EMAS, donde el autocontrol y transparencia que ejerce la organización sobre sí misma, supone un incremento de la confianza de la Administración competente y la posible.

Dota de visión global y estratégica de la organización: el sistema integrado, al combinar los aspectos de negocio con otros que, de no estar integrados, podrían ser considerados de segundo nivel, contribuye a dotar de una visión de conjunto para aquellas fracciones de la organización que habitualmente no están habituados a hablar ni conocer la estrategia.

Oportunidad para iniciar un cambio: emprender la implantación de un sistema integrado de gestión representa un esfuerzo de planificación de recursos y de cambio cul-

tural que puede aprovecharse para emprender nuevos proyectos estratégicos, incluso de mayor calado.

Es un paso previo a la excelencia empresarial: la organización de un sistema de gestión de la calidad, la incorporación de otros sistemas como el de gestión ambiental o el de seguridad laboral, la integración de éstos son etapas previas donde los compromisos de la dirección, el desarrollo de políticas y estrategias integradas y otras iniciativas enfocadas a la mejora continua de la organización, lleva a considerar los sistemas integrados de gestión como un inicio de cumplimiento de los principios de la gestión de calidad total y de la excelencia empresarial

DESVENTAJAS o RESISTENCIAS MÁS HABITUALES:

Incremento del nivel burocrático: aunque no tiene por qué ser así, existe una creencia bastante extendida de que un sistema integrado de gestión puede cargar más de burocracia a la organización.

Necesidad de personal más cualificado o de equipo pluridisciplinar en auditorías y control del sistema. que domine varias disciplinas.

Falta de un estándar de un sistema integrado: no hay una norma integrada que desarrolle los requisitos mínimos de un sistema integrado por lo que el enfoque y el planteamiento de la integración está sujeto a la “arbitrariedad” del gestor del sistema

Recelo a integrar sistemas de prevención de riesgos laborales o sistemas de gestión originados a partir de exigencias legales, concebidos para obedecer requisitos obligatorios diferentes al compromiso voluntario por parte de la organización

Miedo a crear un sistema sobredimensionado difícil de gestionar y comprender.

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 establecen varios niveles de integrabilidad de las normas más ampliamente conocidas (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001)

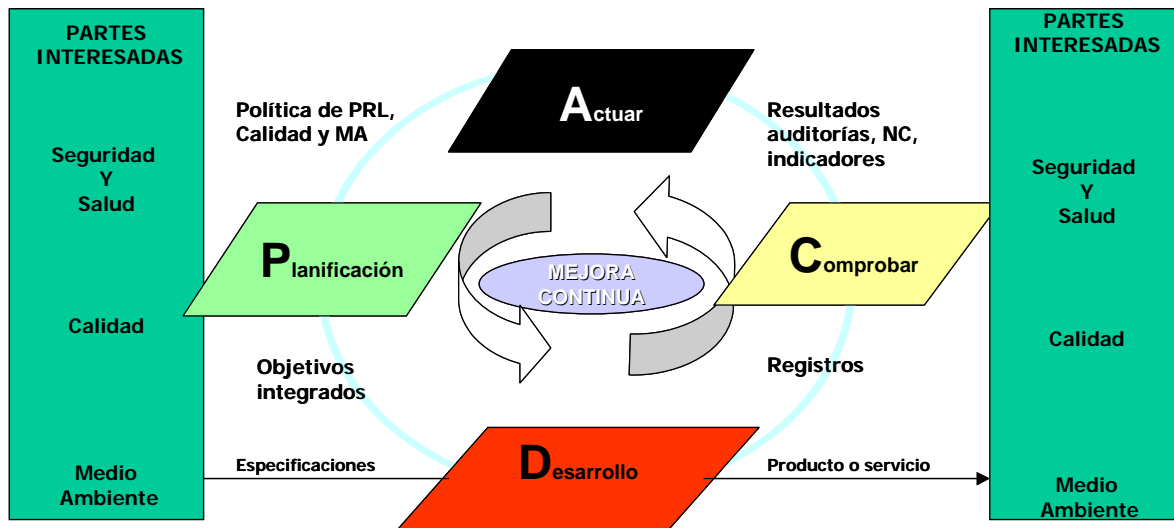
a) ***Elementos no integrables:***

Son los relativos a conceptos y requisitos que, por su propia especificidad, no pueden ser contemplados de una manera global: estos son básicamente, cuando hablemos de sistemas integrados según normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, los requisitos sobre:

- Determinación de los requisitos del cliente
- Identificación y evaluación de aspectos ambientales
- Identificación y evaluación de riesgos laborales

b) ***Nivel imprescindible de integrabilidad:***

A partir de una estrategia, política y objetivos integrados, donde la Dirección comienza a difundir su compromiso hacia el enfoque global de la gestión empresarial. En este sentido, la revisión integrada del Sistema, que se realiza periódicamente, debería ser también un elemento imprescindible en este nivel. En todo caso, además, el sistema debería estar estructurado en procesos e incluir el movimiento continuo de mejora (ciclo PDCA) (v. gráfica adjunta)



c) *Nivel básico de integración:*

Dependiendo de la Política y objetivos integrados, y con objeto de conseguir las mínimas ventajas para la gestión de un sistema integrado, se deberían poder integrar las sistemáticas establecidas para:

- la realización de Auditorías internas,
- el seguimiento y control de No Conformidades,
- la gestión y control de las acciones preventivas y acciones correctivas, la gestión de la mejora continua, en definitiva
- la realización, aprobación, control, actualización y distribución de la documentación y de los registros,
- el establecimiento y seguimiento de objetivos, metas y programas
- el seguimiento mediante indicadores
- control y evaluación de requisitos legales (ambientales, prevención de riesgos, seguridad industrial y cualquier otro

- comunicación interna y externa
- calibración o control de los dispositivos de seguimiento y medición

Este nivel de integración afecta y favorece, sobre todo, a la gestión del responsable/s del sistema y a Dirección.

d) **Nivel operativo de integración:** donde la integración alcanza a puestos y responsabilidades, aparte de Dirección y del responsable del Sistema, que desarrollan procesos operativos, claves o de soporte, en la organización. Se trata de incorporar los requisitos relativos a medio ambiente, prevención a procedimientos o sistemáticas ya establecidas como son:

- Compras: por ejemplo, requisitos relativos a coordinación de actividades de prevención de riesgos con subcontratas, criterios ambientales o de seguridad laboral para la evaluación de proveedores, especificaciones de seguridad de los productos comprados, consejos para compras ambientalmente responsables
- Formación: cursos de concienciación integrados, evaluación de la eficacia formativa desde un multienfoque, etc.
- Actividades productivas que, por ejemplo, incorporen especificaciones, requisitos e instrucciones sobre criterios operacionales de control ambiental, de seguridad, buenas prácticas ambientales, medidas de seguridad, instrucciones de uso de EPIs.

5 NIVELES DE INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

En general la integración de cualesquiera sistemas de gestión en la empresa constituye, a priori, un buen indicador de eficiencia en la gestión, optimización en el empleo de los recursos y simplificación de los procedimientos de trabajo. No obstante, una integración concebida no como un medio, sino como un fin en sí mismo, puede comportar a la organización más problemas que soluciones.

La integración de sistemas normalizados específicamente dirigidos a la gestión de la calidad, el medio ambiente y la prevención de riesgos laborales constituye un caso particular y cada vez más extendido de la integración de sistemas de gestión en la empresa. No obstante es difícil, cuando no imposible, “recetar” un proceso “normalizado” de integración, incluyendo el alcance y la planificación del mismo.

Sí podemos, por el contrario, concretar los **objetivos** que un proceso de integración solvente debería abordar. Por destacar algunos de ellos:

- La optimización en el empleo de los recursos (humanos, técnicos, materiales).
- La simplificación y agilización de los procedimientos de trabajo.
- La reducción de la carga documental de los sistemas.
- La mejora en los sistemas de *reporting* e información.
- El reforzamiento de los aspectos ambientales, de calidad y Seguridad y Salud Laboral como un elemento estratégico en la toma de decisiones.

También son relativamente generalizables algunas de las **dificultades** que, por lo habitual y a la vista de la experiencia acumulada, deben afrontar los procesos de integración de sistemas de estos ámbitos (calidad, medio ambiente, prevención), dificultades derivadas principalmente del origen de tales sistemas, el contexto normativo en que se desenvuelven, la evolución que han sufrido en los últimos años y las particularidades del perfil de los profesionales que trabajan en ellos.

En virtud de los objetivos planteados, así como de las dificultades que nos vamos a encontrar, cada gestor debería determinar cuidadosamente el alcance del proceso de integración y la planificación del mismo. La posibilidad “real” de integrar sistemas, más

allá de una mera “fusión” documental, pasa por reconocer las limitaciones de tal integración.

Para empezar, y aunque no es el factor más relevante, el entorno regulatorio a veces puede llegar a condicionar la integración; tanto más cuanto más dispar resulta la legislación que regula los aspectos clave de la gestión. Así, por ejemplo, la divergencia entre legislación ambiental y laboral resulta muy evidente, no sólo por la multiplicidad de la primera y la relativa concentración de la segunda, sino también porque los requisitos de aquélla están principalmente dirigidos a los procesos e instalaciones, mientras que la laboral enfatiza las obligaciones del empresario y la propia organización en su conjunto. Dependiendo de cómo se hayan desarrollado los sistemas y procedimientos de acceso a la legislación, la integración de ambos en uno sólo podría no ser eficiente. No olvidemos que muchos de los sistemas de gestión ambiental, por ejemplo, avanzaron a partir de la presión legislativa como un instrumento para facilitar la accesibilidad a los múltiples requisitos legales aplicables, por lo que en no pocas ocasiones los desarrollos de estos procedimientos son una parte muy importante de los sistemas.

Un aspecto bastante más difícil de abordar es la organización y, como veremos más adelante, el perfil profesional de los responsables de unos y otros sistemas.

Mientras que en los países de cultura anglosajona la integración del medio ambiente y la prevención de riesgos laborales ha sido siempre un hecho “natural” (llegaba a hablarse coloquialmente del medio ambiente “indoor” y “outdoor” para distinguir el ámbito de responsabilidad de unos y otros), en muchos sectores productivos de nuestro país se mantiene la obsoleta concepción de la PRL como algo “laboral” en lugar de cómo un sistema de gestión preventivo. En consecuencia es aún hoy habitual que las responsabilidades de medio ambiente y calidad estén integradas en un único departamento, mientras que la prevención de riesgos reporte al área de recursos humanos.

En el sector de la construcción, donde la prevención de riesgos laborales es un factor crítico, la estructura tradicional siempre fue esta última. Sólo cuando la primera empresa del sector se decidió por integrar las tres organizaciones (en 1996 Ferrovial integró la calidad, el medio ambiente y la prevención bajo una única organización), el resto de las grandes compañías del sector empezaron a avanzar, aunque despacio, en este camino. Aún hoy, en algunos de los mayores grupos constructores se mantienen sepa-

radas estas funciones, por lo que la posibilidad de una integración efectiva de sistemas acaba siendo, en la práctica, nula.

Una dificultad adicional es que distintas organizaciones conllevan por lo general distintas “sensibilidades” por parte de la Alta Dirección con respecto a los problemas u oportunidades derivadas de la gestión de la calidad, el medio ambiente o la prevención de riesgos. Es cierto que el peso específico de cada área en la toma de decisiones dependerá de cada sector de negocio y organización, pero un sesgo injustificado o inercial hacia alguna de ellas puede llevar a una desintegración efectiva de los sistemas, en ocasiones imposible de salvar. Ciertos instrumentos, como los sistemas de gestión global del riesgo (GRM, según su acrónimo en inglés), podrían contribuir a que la percepción de la Alta Dirección con respecto a las tres áreas, al menos en términos de riesgo/oportunidad, adquiera el balance más adecuado para cada organización y negocio.

Muy en relación con los aspectos de la organización, podremos enfrentarnos al que es, a nuestro juicio, el más importante de los obstáculos para abordar la integración de los sistemas, esto es, el perfil profesional y *know-how* de las personas responsables y expertos de cada área. En particular, el diferente perfil y nivel de capacitación para la gestión de sistemas por parte de los técnicos de calidad y medio ambiente con respecto a los técnicos de prevención.

La integración de sistemas de gestión de la calidad, medio ambiente y prevención puede quedar muy encajada en la documentación, incluso con vistas a una auditoría externa, pero si no somos capaces de integrar las diferentes expectativas y niveles de capacitación de las personas que trabajan en las áreas de calidad/medio ambiente y prevención, todo quedará en el papel. Aquí se encuentra la asignatura pendiente de muchos sistemas y organizaciones.

En algunos sectores, como el de la construcción, esta diferencia se debe a que tradicionalmente la gestión de la prevención se ha centrado en el cumplimiento estricto de la legislación (incluyendo la cumplimentación de los registros y documentos requeridos por ella), sin profundizar lo suficiente en aspectos tales como la mejora continua, la planificación estratégica, la dirección por objetivos, la medición de resultados o la sistematización de procesos, aspectos de la gestión acuñados desde el principio entre los profesionales de la calidad y el medio ambiente.

También los interlocutores externos, tales como los sindicatos y las administraciones competentes, mantienen por separado la organización y perfil profesional de los técnicos de prevención con respecto a los de calidad y medio ambiente, hecho que acentúa la divergencia en las propias organizaciones empresariales.

Según nuestra experiencia, para resolver o atenuar esta dificultad debe llevarse a cabo un considerable esfuerzo en materia de formación y, lo que es más importante, una integración (tan temprana como sea posible) de las responsabilidades de unos y otros. En ocasiones, la integración efectiva sólo se alcanza cuando se dispone de personal que 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 podrían adquirir una formación *suficiente* en materia de calidad y gestión ambiental, por más que su *know-how* siga centrado en la prevención de riesgos, y viceversa.

Nuestra experiencia es, además, que esta formación “*interdisciplinaria*” enriquece las capacidades y habilidades de los distintos expertos, y puede llegar a optimizar recursos de manera muy eficiente. Así, 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).

Está claro que en muchos sectores productivos (curiosamente, tanto más donde más importante es la seguridad laboral) aún no hemos 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.

Otras dificultades, no menores, pueden darnos quebraderos de cabeza a la hora de abordar un proceso de integración de sistemas. Así, por ejemplo, la propia evolución de las normas ha dado lugar a sistemas hasta ahora divergentes. El panorama futuro es, no obstante, alentador en este aspecto; la reciente evolución en prevención de riesgos hacia esquemas OHSAS, muy próximos a ISO 14001, abandonando ideas anteriores, o la aproximación (un tanto artificiosa en su configuración final) de las normas ISO 9000 e ISO 14001 facilitarán sin duda la integración de sistemas en un futuro (¿llegaremos a tener una sola norma de gestión?).

Por último, la propia tecnología implica a veces más problemas que soluciones. “Colgando” en ocasiones de distintos departamentos, los sistemas de información que sirven de soporte a los sistemas han ido avanzando muchas veces de manera divergente. Una integración efectiva de los sistemas debería comportar una integración de sus bases de datos, registros documentales y, en general, de toda la información asociada a la operatividad de los sistemas. En grandes empresas, con amplias plantillas y en ocasiones con múltiples emplazamientos, estos sistemas se convierten casi en la única manera de gestionar la información de manera medianamente organizada.

Muchas veces estos sistemas llevan aparejadas importantes inversiones económicas en desarrollo. Por esta razón, y una vez tomada la decisión de integrar los sistemas de gestión, deberemos ser prudentes y pacientes, tener la nueva estructura de registros y documentos suficientemente clara y avanzar de forma progresiva hacia nuevos desarrollos informáticos capaces de integrar toda la información bajo un solo paraguas.

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.

Como se ha visto, existen procedimientos comunes entre los distintos sistemas de gestión, el de gestión de calidad, el sistema de gestión ambiental y el relacionado con los aspectos de prevención de riesgos laborales, 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:

- Establecimiento de un nivel jerárquico dentro de la organización, cada uno de los cuales tiene desempeñada una función que influye de forma directa en el desarrollo del sistema y la consecución de los objetivos ambientales y de calidad establecidos. Estos niveles deben estar siempre interrelacionados, permitiendo que exista una “participación activa” de todos los miembros que forman parte de la organización.
- Establecimiento de recursos comunes por parte de la Dirección de organización, que permitan la consecución de los objetivos fijados por la organización. Estos recursos han de ser suficientes y los más adecuados desde un punto de vista ambiental, de calidad y prevención de riesgos.
- La organización debe seguir una sistemática común para los tres puntos, siguiendo un ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act), es decir, planificación, realización, revisión y actuación.
- Necesidad de existencia de un sistema de gestión por “procesos” para facilitar la integración de los mismos.

Ha de tenerse en cuenta que, al ser normas compatibles, pueden establecerse principios comunes y actuaciones comunes que por ello han de poder ser integrados e implantados de forma compartida.

El diseño e implantación de un sistema integrado conlleva una **secuencia de factores también comunes** para ambos sistemas de calidad y ambiental:

- a) establecimiento de requisitos de las partes interesadas
- b) establecimiento de un marco de referencia para toda la organización mediante una política, metas y objetivos concretos.
- c) identificación de la red existente de procesos en la organización.
- d) establecimiento de la estructura organizativa.
- e) identificación de recursos necesarios.
- f) estudio de las causas que provocan alejarse del sistema e identificación de acciones preventivas.
- h) aplicación de los mecanismos que aseguren el éxito de los resultados obtenidos.
- i) establecimiento de mecanismos que permitan una mejora continua del sistema.

7 PLAN DE INTEGRACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

Para poder desarrollar el plan de integración es necesario tener claros los beneficios que esperamos de la integración y asignar los recursos necesarios para conseguirlo, intentando unificar y optimizar dichos recursos.

En la estructura documental de un S.I.G. tendremos un manual integrado, unos procedimientos de varios tipos comunes, integrados y específicos, instrucciones técnicas de trabajo y registros de control.

La planificación de la integración debe orientarse a un ahorro de tiempo y dinero, evitar duplicidad de esfuerzos, mejorar el acceso a la información, solapar las diferentes auditorías, optimizar los costes de implantación, mejorar la eficiencia reduciendo los trabajos administrativos teniendo una visión global de la organización y desarrollando las sinergias para llegar a objetivos comunes.

Pero no cabe duda que además de estos beneficios esperados nos encontramos con dificultades potenciales como pueden ser la resistencia al cambio por parte de la alta dirección, recursos adicionales para llevar a cabo el plan de integración, nivel de integración deseado o mayor comunicación e información entre el personal implicado en el sistema de gestión.

Otro aspecto a tener en cuenta en el desarrollo del plan de integración es el análisis del contexto en el que la organización trabaja, es decir, necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas, capacidad de la empresa para abordar el proceso de integración o riesgos que puede suponer esa integración han de ser estudiados y nos van a servir para identificar el mejor método de integración posible.

El contenido del análisis debe contemplar el nivel de madurez o capacidad para la gestión (experiencia y eficacia en el uso de los sistemas de gestión); el nivel de las necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas (complejidad de la organización); la extensión o el alcance del sistema de gestión (procesos involucrados en el sistema de gestión) y nivel de riesgo debido a cumplimientos legales o fallos asociados al proceso de integración, fundamentalmente los requisitos asociados a los aspectos ambientales y de seguridad laboral.

Una vez realizado el análisis de estos aspectos la organización podrá elegir el nivel de integración apropiado cuya planificación y ejecución de la norma ISO 14001 podría ser:

- Aspectos ambientales
- Requisitos legales y otros
- Objetivos, metas y programas
- Recursos, funciones, responsabilidades y autoridad
- Competencia, formación y toma de conciencia
- Comunicación
- Documentación
- Control de documentos
- Control operacional
- Preparación y respuestas ante emergencias

La planificación para la norma OHSAS 18001 sería:

- Identificación , evaluación y control de riesgos
- Requisitos legales y otros
- Objetivos y metas
- Programa de gestión de seguridad y salud
- Estructura y responsabilidad
- Formación y sensibilización
- Consulta y comunicación
- Documentación del SGPRL

- Control documental
- Control operacional
- Gestión de emergencias

La estructura del proceso de integración ha de estar basado en el ciclo PHVA ya que este es un método de probada eficacia y rentabilidad, este proceso tiene por objeto la definición implantación en condiciones controladas de un plan de integración desarrollado específicamente en función de los objetivos, contexto y nivel de madurez de la organización.

El desarrollo del plan de integración debe contener:

- Beneficios esperados
- Análisis del contexto
- Selección del nivel de integración
- Elaboración del plan de integración
- Apoyo de la alta dirección

Una vez desarrollado se llevará a cabo la implantación de dicho plan de integración. Posteriormente se realizará la evaluación de la eficacia del plan y se hará un seguimiento y mejora del sistema integrado.

Analizado el contexto de actuación de la organización ha de decidirse a cerca del método de integración. Éste ha de contemplar la gestión por procesos; se recomiendan tres métodos de integración cuya aplicación estará ligada al nivel de madurez o experiencia que posea la organización en la gestión por procesos:

Método básico. Apenas requiere experiencia en la gestión por procesos y lo puede utilizar cualquier organización. Se pueden integrar las políticas de cada sistema en una política única, se puede hacer un único manual de gestión, definir las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos e integrar la gestión de algunos procesos comunes a los dos o tres sistemas, como pueden ser identifica-

ción, elaboración y gestión de los documentos y registros, no conformidades y mejora así como auditoría y evaluación interna.

Método avanzado. Para aplicar este método se necesita cierta madurez en la gestión por procesos, las acciones que pueden ser abordadas en este estadio podrían ser el desarrollo de un mapa que integre procesos operativos, procesos de gestión no estratégicos y procesos de soporte. Gestión de los procesos que contemplan factores como objetivos, indicadores, formación, clientes, compras, producción, mantenimiento, seguimiento y medición, etc.; dentro de acciones de revisión y mejora se podrían integrar revisión por la dirección, comunicación, información y participación, así como procesos productivos y críticos de calidad, seguridad y gestión ambiental.

El tercer método para la integración es el método experto. Las actuaciones que nos permite hacer son desplegar los objetivos e indicadores a los procesos y subprocesos, incluir la satisfacción del cliente a los proveedores, extender la gestión por procesos a las actividades administrativas y económicas e involucrar a los proveedores en la mejora conjunta de los procesos.

Para identificar el método de integración más apropiado se deberá consultar la norma UNE 66177 “Guía para la integración de los sistemas de gestión”, en relación con los cinco niveles de madurez de los sistemas de gestión (inicial, básico, avanzado, experto y premio) se elegirá el método más adecuado. El nivel de madurez se identificará en relación a las posibles actuaciones de los sistemas de gestión que cada organización tiene.

De cualquier forma, en el proceso de integración será necesario tener en cuenta una serie de condicionantes, como son:

- El marco legislativo obligatorio y el normativo voluntario distinto en calidad, medio ambiente y seguridad.
- El enfoque organizacional de calidad incide en el desarrollo metodológico de trabajos, medio ambiente ha de detenerse en la minimización de los impactos ambientales y seguridad en las tareas de prevención, con una actividad centrada en la eliminación y minimización de éstas.

- Los elementos específicos que condicionan la gestión empresarial, como materiales, máquinas, RRHH, métodos de trabajo, entorno laboral, etc., son variables que influyen en el proceso de integración.
- Las variables externas que también condicionan como son las reclamaciones y quejas de clientes, denuncias en medio ambiente y accidentes en seguridad.

El plan de integración debe incluir:

- Coste y rentabilidad de los beneficios estimados en la integración.
- Organigrama, aspectos legales sociales y técnicos de la integración.
- Relación de debilidades y fortalezas de la organización originadas por la integración de los sistemas.
- Procesos a los que se aplica la integración.
- Preparación de la documentación de la nueva estructura, así como jerarquía de los nuevos documentos definiendo los elementos integrados y específicos de cada sistema.
- Minimización de los riesgos y tener preparadas acciones extraordinarias para posibles problemas.
- Definición de los recursos necesarios para desarrollar la integración.
- Definición del grado de cumplimiento de los requisitos de los diferentes sistemas de gestión implantados y el grado de cumplimiento esperado con la integración.

Es necesario que el plan de integración sea conocido por la dirección de la organización para que asigne los recursos suficientes y conozca los problemas que se puedan dar. Así como la inversión necesaria, rentabilidad y beneficios esperados.

Es aconsejable que para la implantación del plan de integración se forme un comité de integración con los responsables de los distintos departamentos de los distintos sistemas a integrar, donde asistirán también los responsables de los procesos involucrados. El equipo de integración puede planificar la comunicación entre el personal que participa en la integración, las interrelaciones entre los procesos y la elaboración de

los procesos y sus documentos. Todo ello en un único documento o manual integrado de gestión (una única política de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad Laboral, definir responsabilidades, documentos claros, operativos y sencillos).

Se deberá hacer un seguimiento del plan de integración con una frecuencia que permita valorar los objetivos y la marcha del mismo, pudiendo modificar y actualizar dicho plan en relación al éxito de la integración.

Una vez implantado el sistema integrado de gestión se recomienda incorporar su revisión por la dirección según los requisitos de la norma de gestión aplicable, los resultados de las revisiones del plan de integración deberán ser considerados en la revisión general del sistema por la alta dirección.

La revisión del sistema nos permitirá un análisis global de los hechos y los resultados así como una mejora en la coherencia de las decisiones, determinando las prioridades de los diferentes ámbitos del sistema, las acciones de mejora han de ser tratadas por procesos y no separarlas para cada sistema.

Como vemos la planificación de la integración debe ser elaborada en base a las prioridades definidas y a las posibilidades reales de implantación, contando con las necesarias acciones formativas de apoyo, la línea de integración de los sistemas de gestión deberá ir por el camino de la unificación de políticas, manuales, procedimientos y registros, ello en la medida posible y dependiendo del tipo de organización.

8 EL LIDERAZGO EN LA IMPLANTACIÓN

La Alta Dirección es el motor imprescindible para organizar y poner en marcha un Sistema Integrado de Gestión dentro de la empresa. Es la Dirección la que debe liderar la implantación de un sistema y especialmente de un sistema integrado de calidad, medio ambiente y seguridad y salud en el que deben participar todos los departamentos de la empresa.

Las normas de aplicación para la implantación de los sistemas de calidad, medio ambiente y seguridad y salud establecen responsabilidades específicas para la Dirección de la organización como líder en el proceso de definición e implantación del sistema. Entre estas actividades asignadas en las normas a la Dirección se encuentran:

- Definir la política de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos: La Dirección de la empresa debe definir la política de calidad, de medio ambiente y de seguridad y salud, así como asegurar que es conocida por el personal de la organización.
- Establecer los objetivos de la empresa en materia de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos. Junto con la política y dentro del marco establecido por la misma deben definirse los objetivos de la organización en materia de calidad, medio ambiente y seguridad y salud. Los objetivos siempre deben ir encaminados a la consecución de la mejora del sistema y deben darse a conocer por el personal.
- Definir las responsabilidades generales y específicas relativas a la calidad, la prevención de riesgos laborales o el medio ambiente. Las responsabilidades deben definirse por escrito estableciendo claramente la delegación de responsabilidades y autoridad en cada una de las actividades.
- Nombrar un responsable dentro de la Dirección que lidere el proceso y que tenga al menos las responsabilidades atribuidas en las normas de referencia, estas son:
 - Asegurarse de que se establecen, implanten y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
 - Informar a la Dirección sobre el desempeño del sistema y cualquier necesidad de mejora.

- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización.
- Identificar los problemas reales o potenciales relativos a la calidad, la seguridad y salud o el medio ambiente así como la iniciación de medidas para remediarlos o prevenirlos.
- Proporcionar los recursos necesarios para la implantación del sistema integrado. La Dirección deberá proveer los recursos adecuados y suficientes, esenciales para la implantación de la política de la empresa y para alcanzar los objetivos y metas en materia de calidad, medio ambiente y seguridad. La provisión de recursos incluye tanto recursos materiales como recursos humanos.

¿Qué deben hacer los directivos para poner de manifiesto su compromiso con el sistema integrado?

La respuesta a esta pregunta no es fácil, sin embargo, existen una serie de aspectos en los que hemos de fijarnos para detectar este compromiso. Son los siguientes:

1. En relación a los comportamientos:

Implicación personal en las actividades más significativas del sistema (planificación y establecimiento de objetivos, formación, comunicación, reconocimiento...), comenzando por su participación en el Comité.

2. En relación a los principios y a la política:

Definición de la misión y de las líneas de acción que demuestran los principios de sobre los que se apoya el sistema en la empresa.

Acciones de comunicación de estos principios en el seno de la organización.

Utilización de medios diversos para conocer la implicación del personal.

3. En relación al management propiamente dicho:

Gestiones para introducir los principios de la calidad, medio ambiente y seguridad y salud en las tareas diarias (planificación, implicación de todos los niveles jerárquicos, despliegue de objetivos....).

Seguimiento de los resultados.

Utilización de la calidad como elemento de evaluación para la empresa.

4. En relación a la sociedad.

Participación en la promoción de los principios de calidad, protección al medio ambiente y a la seguridad y salud de los trabajadores.

Promoción de la imagen de la empresa basada en resultados de la calidad, en su conciencia de protección del medio ambiente y preocupación por la seguridad de sus trabajadores.

Como se ha puesto de manifiesto el líder es una pieza imprescindible para el resultado del proceso de implantación del sistema, ahora bien, ¿qué características debe cumplir un líder?

Liderar es un arte y no basta por tanto para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios sancionados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas.

El Secreto del Líder: conquistar el entusiasmo, lealtad, iniciativa y entrega de corazón de sus subordinados.

Liderar es:

Educación: Lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.

Instruir: Enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.

Conducir: Guiar y dirigir a los subordinados de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

Liderar no es:

Simplemente, dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanes autoritarios.

Hacer un promedio de las intenciones de los subordinados.

Doblegar voluntades.

Los siguientes 12 puntos pueden resumir las características que tiene que cumplir un liderazgo para lograr el objetivo perseguido.

1.- CAPACIDAD

Es la diferencia entre declarar una visión y lograr que se concrete. Las responsabilidades del liderazgo van de menor a mayor y primero se debe demostrar capacidad para cosas menores antes de encarar desafíos más grandes.

2.- CONOCIMIENTO

Un ciego no puede guiar a otro ciego. La capacidad de improvisar es siempre apreciada pero tiene que ser el último recurso.

3.- CARÁCTER

Convicciones de una mentalidad firme, profundas y bien fundamentadas. Las personas fluctuantes son inconstantes y no llegan a ningún lado. Es preferible asumir el liderazgo a riesgo de equivocarse, que dejar que las cosas caigan por su peso en la seguridad y comodidad que conducen a la mediocridad.

4. -CARISMA

El líder debe tener la capacidad para conseguir apoyo por afecto. Un equipo sin mística no tiene liderazgo.

5.- COMPROMISO

Dar lo mejor de sí mismo y proponerse honestamente como modelo en la administración de prioridades. El líder debe demostrar que arriesga mucho más que el resto del equipo y que realmente vale la pena.

6.- CONSTANCIA

Perseverancia dejando de lado las circunstancias pasajeras en función del logro definitivo. Es imposible que no aparezcan tropiezos y altibajos pero no nos vamos a detener fácilmente.

7.- COMUNICACION

Escuchar bien y explicar mejor.

8.- CREATIVIDAD

Entender que los problemas de hoy no se resuelven con las soluciones de ayer. Se debe tener la mente abierta y entender que no hay mejoras sin cambios.

9.- CORAJE

Enfrentar los riesgos con soltura. Un líder no puede amedrentarse ante las dificultades y mucho menos ahogarse en un vaso de agua. Toda tarea tiene riesgos y el líder debe ser un buen piloto de tormentas.

10.- COMPRENSION

Si nadie entiende al líder lo dejarán solo y aunque sea genial deberán abandonar el liderazgo. Por otra parte si el que está a cargo no entiende a su gente jamás podrá liderarla. Las creencias y valores de las personas están escondidos debajo del comportamiento y comprender es mucho más que observar superficialmente.

11.- CONCENTRACION

Enfoque claro y agudeza para saber donde aplicar cada esfuerzo. Un rumbo definido un camino concreto. Facilidades para saber si lo estamos logrando. El líder disperso divide al equipo, porque cada uno seguirá el rumbo que le convenga y competirán en la asignación de prioridades.

12.- CLARIDAD

La transparencia genera la confianza necesaria para que nadie sospeche que hay objetivos ocultos. La información debe ser fluida y accesible. La motivación real del líder debe mantenerse visible. No puede haber intrigas y sorpresas en la relación del líder con su equipo.

La política integrada de la gestión recae fundamentalmente en la alta dirección, que ha de liderar las directrices y objetivos generales de la organización relacionados con la gestión integrada de los sistemas, definiendo responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios. Para llevar a cabo esa gestión integrada en la empresa, deberá también conocer, según el ciclo de mejora continua PDCA el seguimiento y mejora del sistema integrado y los resultados de la evaluación de la eficacia del plan de integración con el fin de tomar decisiones al respecto.

En un proyecto de integración de sistemas es muy posible que se originen cambios importantes en la organización que afecten a funciones y procesos de trabajo. Quien lidere estos cambios debe tener el apoyo de la dirección, este apoyo debe plasmarse en aportar los recursos necesarios para llevar a cabo el plan aprobado, apoyar las acciones previstas y realizar el oportuno seguimiento del proyecto.

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, las fuentes de la información básica para otorgar a un conjunto de procedimientos e instrucciones la categoría de sistema de gestión útil. 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.

Tanto las normas por separado, como integradas, indican qué puntos del sistema pueden generar la información para la elaboración de un documento de síntesis, analítico,

de apoyo a la gestión. Esto, por supuesto, es relativamente sistemático y simple si la completa actividad de la Organización está planificada en su totalidad y *encaja* perfectamente con la norma. En este caso la toma de datos, como herramienta básica para la retroalimentación, es relativamente sencilla.

Toda toma de datos comienza desde la base. Todo tipo de actividad crítica, permiten establecer controles de calidad, medio ambiente y seguridad y salud laboral, en cualquier ámbito del lugar de trabajo, sea éste una la cadena productiva, un tajo en obra, o el trabajo administrativo. Esas fuentes de información, constituyen elementos operacionales críticos basados en puntos de control productivos, aspectos ambientales significativos o de control de riesgos. Una vez establecidos, identificados, implementados y gestionados en los lugares adecuados del flujo o secuencia de operaciones básicas de actividad, permiten controlar posibles no conformidades, acciones correctivas y preventivas, que potencialmente pueden surgir de este trabajo. Se debe ser consciente de esta necesidad, y de la necesaria adecuación de dichos controles a los puntos clave. Con ello, y con el análisis posterior de los resultados, se obtiene la información básica que permite la retroalimentación.

Los principales elementos que toman parte en el proceso de retroalimentación, son los siguientes:

Una de las principales herramientas de retroalimentación o fuente de información al respecto, la constituye el conocimiento de la opinión que tiene el cliente de la Organización, que constituye la prueba de fuego, el verdadero aporte de puntos negativos que se pueden extraer de un sistema. Tanto si se entienden los sistemas de gestión como una herramienta activa de funcionamiento, como si se consideran una mera herramienta de marketing (por pasar de un extremo a otro), la percepción generada en el cliente es un indicador fiable de nuestra calidad de gestión en los diferentes puntos que cubren las normas. La retroalimentación externa, no condicionada más que por el resultado efectivo de la actividad, debe ser uno de los principales elementos de juicio en la revisión y análisis de datos generados por el sistema.

En línea con lo anterior, el cumplimiento de objetivos y metas propuestos debe ser considerado como un elemento crítico de información de gestión. Muchas Organizaciones se empeñan en separar los objetivos empresariales de producción o actividad, con ciertos objetivos abstractos de mejora, muy subjetivos que no llevan a ninguna

conclusión clara del progreso de la empresa. Nunca debe olvidarse que un sistema no está correctamente integrado e implantado si implica la gestión de dos líneas de trabajo en paralelo, la consecución de los objetivos empresariales, y la de los objetivos de los sistemas. En esencia esto implica trabajar en paralelo, generando un sobreesfuerzo que, aún superando la fase de implantación del sistema, produce un trabajo poco útil y desmesurado. Los indicadores de seguimiento, la revisión de esta información, la retroalimentación en fin, debe permitirnos identificar esta situación de cumplimiento de objetivos de sistema y empresariales. La consecución de ambos no debe distraer al gestor de la realidad de su planteamiento paralelo.

La Comunicación interna y externa es clave en la retroalimentación, al constituir el canal a través del cual esta es posible. Es importante no perder la conexión entre todos los elementos de la Organización y, por supuesto la comunicación con clientes y otras partes interesadas. Si partimos de la base de que los elementos externos valoran objetivamente nuestra actividad; los miembros de la organización su funcionamiento; y el análisis de los objetivos constituyen el examen de funcionamiento del sistema, la comunicación debe ser útil y eficiente para hacer llegar la información generada de forma cualitativa y cuantitativamente adecuada, sin distorsiones, con eficiencia y eficacia.

Los resultados de las auditorías internas y externas constituyen un ejemplo especial de generación de información para la retroalimentación en tanto que, a pesar de que teóricamente deben analizar el discurrir usual de la actividad, se hacen en condiciones excepcionales. Por ello, con objeto de normalizar su celebración y, con ello, sus resultados, las auditorías internas tienen que ser sistemáticas y quizás, si se permite la expresión, más profundas e intensas que las externas, permitiendo que distintos departamentos o unidades de la propia Organización se auditen entre sí. Las auditorías internas, para constituir una eficaz herramienta de retroalimentación, deben alcanzar el detalle mínimo mientras que las auditorías externas, dependiendo de si son de certificación, seguimiento o revisión, deben auditar puntos concretos de las normas y su encaje con la Organización. De este modo, la auditoría interna se constituye en un eficaz instrumento de seguimiento y análisis, de retroalimentación, siendo la externa una simple constatación del trabajo anterior. Ello concuerda perfectamente con la filosofía de los sistemas de gestión.

Al margen de los exámenes internos o externos, corrientes o excepcionales, una fuente importantísima de retroalimentación la constituye la detección de oportunidades de mejora. En este caso, se debe animar a todos los componentes de la Organización a hacer propuestas de mejora. Esto sólo es útil si el sistema está implantado en todos los niveles de la Organización y si se establecen mecanismos de comunicación adecuados para ello. Además, deben establecerse protocolos que permitan a todo aquel que colabora detectar que las propuestas son tenidas en cuenta, valoradas y analizadas y, en su caso, aplicadas. En este caso, se genera, no sólo la retroalimentación directa de abajo a arriba, sino inversa, de arriba (el sistema), a la organización.

Por último, debe considerarse en el entramado de actuaciones de retroalimentación las No conformidades detectadas por el seguimiento y control operacional y el estado de las mismas. Las No Conformidades, como herramienta únicamente de autocontrol, no son útiles. Por el contrario, si se consideran un elemento de alimentación activa del sistema, nos permitirán distinguir entre las puramente rutinarias, detectadas y registradas, y las que verdaderamente son repetitivas y dignas de emprender acción correctiva, mecanismo especialmente útil en la alimentación de los quehaceres diarios de una Organización.

Todo lo anterior genera las fuentes de información sobre el funcionamiento del sistema, la retroalimentación. Como en cualquier proceso de análisis, el verdadero problema para su utilidad se encuentra en la detección de información fiable. Con ello, con la eficaz puesta en funcionamiento de todos los elementos generadores de información, la retroalimentación estará conseguida en su mayor parte, tan sólo quedará para alcanzarla la participación activa de la Dirección, el sentimiento de necesidad del análisis de los datos, la voluntad de asimilar y comprender dicha información y, lógicamente, la toma de decisiones para establecer un orden en la resolución de posibles problemas. Se detectarán puntos fuertes y débiles y se aplicarán soluciones para la mejora de la Organización, como resultado final y aplicación práctica de la retroalimentación, constituyéndose así en herramienta física, no sólo conceptual.

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

Lo mismo la serie normativa ISO 9000, que 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. Lo mismo podríamos decir en relación a un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. ISO 18001

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 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 elaboran una norma común, la norma ISO 19011:2002 Directrices para la auditoría de los sistemas de calidad y/o ambiental. Reemplaza a las normas ISO10011 partes 1, 2, 3 para calidad y .las ISO 14010-11-12 en el área de gestión ambiental.

La norma ISO 19011:2002 consta de siete capítulos que son:

- 1 Objeto y campo de aplicación
2. referencias normativas
3. Términos y definiciones.
4. Principios de la auditoría.

5. Gestión de un programa de auditoría.

6. Actividades de auditoría

7 Competencia y evaluación de auditores

En definitiva como hemos visto 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 en el Trabajo, la integración en el proceso de auditoría interna, de los requerimientos de la norma OHSAS 18001 junto con la orientación de la mencionada norma 19011:2002, nos será de gran utilidad

Auditoría interna ambiental

Las auditorías internas del Sistema de Gestión Ambiental de una organización se deben conducir en los intervalos previstos para proporcionar la información a la Gerencia relativa, a si el sistema se conforma con los planes previstos, si se ha puesto en ejecución correctamente, o si se ha mantenido.

Se realizan también, para identificar las oportunidades para la mejora en el Sistema de Gestión Ambiental de una organización.

Una organización debe establecer un Programa de Auditorías para dirigir el planeamiento y la conducta de las auditorías y para identificar las auditorías necesarias para cumplir los objetivos del Programa.

El Programa se debe basar en la naturaleza de las operaciones de una organización, en términos de sus aspectos ambientales, e impactos potenciales, los resultados de las últimas auditorías y otros factores relevantes.

Cada auditoría interna no necesita cubrir el sistema entero, siempre y cuando en el Programa de Auditoría se asegure de que todas las unidades de Organización, funciones, o los elementos del Sistema y el alcance completo del Sistema de Gestión Ambiental estén revisados periódicamente.

Las auditorías se deben planificar y conducir por un auditor objetivo e imparcial, ayudado por los expertos técnicos, cuando sea apropiado, seleccionados de dentro de la organización o de organizaciones externas. La capacidad colectiva debe ser suficiente para cumplir los objetivos y el alcance de la auditoría particular, y proporcionar validez en cuanto al grado de confiabilidad que se puede dar a los resultados.

Los resultados de una auditoría interna del Sistema de Gestión, se pueden proporcionar bajo la forma de informe, y utilizar para corregir o para prevenir no conformidades específicas, o para cumplimentar unos o más objetivos del Programa de la Auditoría, así como para proporcionar entrada de información para la revisión del Sistema por la Gerencia.

Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo

Aparte de Calidad y de Gestión Ambiental, ha habido una tendencia distinta últimamente, hacia Salud (Health) y Seguridad (Safety) en el trabajo, Salud y Seguridad en el sentido de un Sistema de Gestión, documentado, controlado y sistemáticamente evaluado, en lo relativo a estos aspectos de salud y seguridad en el trabajo (Ocupacional).

Estos Sistemas se centran particularmente en la consideración de conceptos que se basan en la medicina del trabajo y la seguridad (OH&S), como una función de la dirección, en términos de establecer un ejemplo, y tomar un mejor cuidado de los empleados.

El observar lugares / puestos de trabajo y procesos desde los puntos de vista de Calidad (Q); Medio Ambiente (E) y de Seguridad y Salud en el Trabajo (OH&S) están llegando a ser cada vez más extendido.

Con su enfoque característico de observación del cumplimiento de las directrices estatutarias y legales de Salud y Seguridad en el Trabajo (OH&S), un Sistema de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional idealmente integrado con un Sistema de Ges-

tión Ambiental asegurará la conformidad legal en los aspectos de obligado cumplimiento en esos ámbitos.

¿Sistemas y Auditorías integrados o independientes?

¿Se trata de dar una opinión o de establecer una tendencia?

Si se trata de una opinión desde un punto de vista personal, la Gestión Empresarial, siempre debe de ser integrada y, así, ya no deberemos de hablar de Gestión de Calidad, si no de Calidad en la Gestión, de nada nos servirá tener unos productos con una Calidad Excelente si éstos no se venden por obsoletos en el mercado es decir han sido sustituidos por otros mas innovadores.

De nada nos sirve tener unos productos innovadores y con buenos resultados económicos, si estamos expuestos con un alto riesgo, a sufrir en la empresa un accidente mayor. Y así podemos seguir.

La Gestión debe integrar todos los aspectos relevantes para la empresa en sentido amplio: accionistas, trabajadores y entorno. Los informes a la Gerencia y a los Consejos de Administración y Accionariado deben ser reales y completos no deben de dejar de lado o camuflar aspectos relevantes relativos a la Calidad de producto, procesos, servicios, aspectos Ambientales (pasivos o activos), aspectos de Seguridad y Salud en el Trabajo y aspectos de índole Social.

Así cuando hablamos de Desarrollo Sostenible, Sostenibilidad, Informes de Sostenibilidad; Informes Globales (GRI), etc., integramos todos los aspectos mencionados, y así los deberemos de evaluar / auditar...

Otra cuestión es el adecuado reparto de responsabilidades en la empresa, con arreglo a las competencias necesarias para asumirla, o a las asignaciones de tareas según la competencia, para que el Sistema de Gestión (global), funcione.

La Gestión, creo debe ser una y el Sistema uno, con sus Subsistemas, los que hagan falta. Otra cosa es el seguimiento o reparto de competencias administrativas, que desde el punto de vista de control y/o comprobación, haga la Administración que corresponda, no siempre el mas efectivo, pero si real.

Las auditorías de los Sistemas referidos, no buscan la verificación del cumplimiento puntual de todos los requisitos, si no que deben de evaluar la eficacia del Sistema – Empresa, para auto-mejorarse y evolucionar favorablemente, no hace falta una competencia demasiado específica en los auditores, lo que hace falta es la experiencia y competencia Global de estos, para identificar fallos generales de los Subsistemas, que darán origen, a repetidos incumplimientos puntuales presentes y futuros, de requisitos y obligaciones legales, y defectos de Calidad de los productos – servicios.

Otra cuestión que también deberemos de considerar, es la existencia de auditorías específicas o inspecciones, de verificación de cumplimiento de requisitos legales, las cuales, si son y deben de ser específicas a las competencias de la Administración o ámbito del Reglamento correspondiente. Estas deben de ser efectuadas por responsable / auditor competente en la materia o Reglamento, y atendidas por responsable de la empresa y/o competente en la materia,

Si los Sistemas de Calidad; Medio Ambiente; Seguridad y Salud Laboral (Q, E; OS&H), funcionan correctamente, de forma integrada o no, el resultado satisfactorio de las inspecciones o auditorías legales será una consecuencia inmediata.

En relación a ventajas e inconvenientes de la integración de Sistemas, la integración de por si, sólo da ventajas por la eliminación de duplicidad de elementos comunes en cada uno de los subsistemas, tanto en la implantación y mantenimiento como en los procesos de auditoría.

Los inconvenientes no emanan en si del Sistema Integrado, sino que se derivan en general, de la falta de competencia en su implantación o mantenimiento de sus gestores, o de los auditores internos / externos, en los procesos de auditoría o evaluación para la mejora.

Estamos en un mundo donde se habla de la Europa de la Competitividad del Conocimiento y la Innovación donde la gestión de esos aspectos es igualmente necesaria e importante en las empresas líderes. No podemos ir creando nuevos apartados, lo que viene en llamarse Gestión del Conocimiento o la Innovación no es mas que integrar y reforzar algunos aspectos no demasiado considerados en los Sistemas de Gestión actuales, como son: La identificación búsqueda y creación de conocimientos, almacenamiento de conocimientos / información, compartir conocimiento – formación /

transmisión, y aplicación de los mismos o Innovación. Lo que podríamos llamar Gestión del ciclo Investigación, Desarrollo, Innovación (aplicación).

En cuanto a tendencia yo diría que la evolución es hacia Sistemas Integrados por las razones descritas de efectividad en mantenimiento y auditoría.

11 CUALIFICACION DE AUDITORES PARA SISTEMAS INTEGRADOS

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,...Uno de los 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 tenga 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 UNE-EN- ISO 19011: 2002, 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 y que en una única referencia estuvieran contenidos todos los requisitos.

Requisitos como auditor de sistemas de gestión de calidad y medio ambiente:

Según los requisitos especificados en esta norma la competencia que debe tener una persona cualificada como auditor se basa en un conjunto de cualidades personales y en la aptitud para aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos mediante educación, formación como auditor y experiencia en auditorías. Los conocimientos y experiencia en auditoría serán específicos de la norma que sea objeto de la calificación. Esta es la única diferencia en cuanto a la competencia que debe adquirir un auditor para poder auditar una norma u otra. A continuación se exponen los conocimientos técnicos que con carácter general debe cubrir un auditor que esté cualificado para auditar sistemas de gestión de calidad y de medio ambiente:

- Los auditores de sistemas de gestión de la calidad deberían tener conocimientos en: Métodos y técnicas relativas a la calidad y en procesos y productos, incluyendo servicios: para permitir al auditor comprender el contexto tecnológico en el cual se está llevando a cabo la auditoría.

- En relación a gestión ambiental: Métodos y técnicas de gestión ambiental tales como evaluación de aspectos/impactos ambientales, análisis del ciclo de vida, evaluación del desempeño ambiental etc.). Y en tecnología ambiental entre las que cabe destacar: la interacción de los ecosistemas, los medios ambientales (por ejemplo: aire, agua, suelo), la gestión de los recursos naturales (por ejemplo: combustibles fósiles, agua, flora y fauna), y los métodos generales de protección ambiental. Asimismo sería aconsejable conocimientos en aspectos técnicos y ambientales de las operaciones y procesos.

A la vista de todos estos requisitos se concluye que un auditor que este cualificado para auditar sistemas de gestión de calidad y medio ambiente debe tener conocimientos en todos los aspectos arriba mencionados.

Composición del equipo auditor dependiendo del grado de integración

En la formación de un equipo auditor de sistemas integrados de gestión se debe tener en cuenta que al menos una de las personas que componen el equipo auditor debe estar calificada en todas las normas que integre dicho sistemas. El número de miembros del equipo auditor que se aconseja que estén bicualificados, dependerá del grado de integración del sistema de gestión a auditar.

El grado de integración que como mínimo debe existir, para que se aconseje la formación de un equipo auditor en que al menos uno de los miembros esté bicualificado es, según la UNE 66177: "Guía para la integración de los sistemas de gestión".

- Integrar las políticas de cada sistema de gestión en una política única de sistema de gestión integrada.
- Integrar en un único "Manual" de gestión (directrices generales de actuación) la documentación de los sistemas de gestión que se aplican
- Definir las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos para la calidad o gestión ambiental del producto o servicio.

- Integrar la gestión de algunos procesos de gestión comunes a los dos/tres sistemas teniendo en cuenta los requisitos de cada sistema. Integrar también la documentación de éstos procesos.
- Identificación y acceso a los requisitos legales
- Elaboración y gestión de los documentos y registros

Cuanto mayor sea el grado de integración de los sistemas de gestión más aconsejable es que todos los miembros del equipo auditor estén bicualificados para aprovechar sinergias y hacer más eficaz la auditoría.

12.- LA PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA INTEGRADA

Generalidades

El primer paso dentro de un proceso de auditoría es la planificación. Antes de proceder a revisar la documentación o comprobar las evidencias in situ, se debe planificar cómo se hará, para asegurar el éxito de la auditoría.

Normalmente, las auditorías se llevan a cabo en un tiempo limitado, condicionado por las líneas directrices de las entidades de acreditación que definen cuántos días deberían ser los adecuados para cada tipo de organización, en función del proceso, del número de personas y de los emplazamientos.

Al tratarse de auditorías de sistemas integrados, contamos con sinergias en cuanto a su gestión, y por lo tanto el tiempo de auditoría se optimiza. Es decir, si nos situamos frente a una auditoría de sistema integrado de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, no auditaremos tres sistemas independientes, sino como el propio nombre indica, un solo sistema integrado. Habrá partes comunes que sólo se verán una vez, por lo tanto, el tiempo total no es la suma de los tiempos de tres auditorías independientes.

Así pues, en el caso de auditorías de sistemas integrados, la planificación se hace sumamente importante, pues dispondremos de un tiempo ajustado a las sinergias que suponen los sistemas integrados, dando por hecho que hay aspectos comunes a las normas implantadas que sólo se verán una vez.

En cualquier caso, el plan de auditoría debería identificar claramente las normas de referencia cuya implantación se va a auditar así como el papel de cada uno de los miembros del equipo auditor.

El equipo auditor de sistemas integrados debe estar compuesto por auditores calificados en cada una de las normas a auditar. El auditor jefe debería ser quién más experiencia tenga o quien conozca más normas de las implantadas, independientemente de que cumpla los requisitos de calificación de auditor jefe.

Una vez que el equipo auditor ha visto la parte común de las tres normas, se procede a una división del mismo para ver distintos aspectos del sistema. Esto debe ser previs-

to en la planificación, para saber cómo será el reparto de tareas. Y consecuentemente, se deberá tener en cuenta por la organización auditada, pues debe buscar interlocutores válidos y diferentes, que atiendan a los auditores por separado y a cada uno en su área de conocimiento.

Información a solicitar previa a la planificación

Para poder ajustar la planificación al tiempo real de auditoría se debe solicitar la documentación al cliente y asegurarse de conocer la organización de manera detallada, de modo que se eviten malentendidos entre la entidad de certificación y la empresa a certificar, que no podrán resolverse durante la auditoría y serán siempre conflictivos.

Se debería tener acceso a un organigrama, a una mínima descripción de funciones de cada puesto al menos a nivel de mandos medios, y a una identificación de tareas y tamaño de cada departamento.

Peculiaridades de las auditorías integradas

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 perfectamente integrables y compatibles, pero no lo son del todo. Esto hay que tenerlo en cuenta para planificar y llevar a cabo la auditoría.

En cualquier caso, y siempre que se trate de una auditoría inicial, se debe realizar una fase previa o estudio documental.

Después, vendrán las dos fases de auditoría en las instalaciones del cliente.

En una primera fase, se contrastan los datos obtenidos a través del estudio documental previo, mediante la observación directa del compromiso de la organización y del grado de cumplimiento general del sistema de gestión implantado. La segunda fase es para realizar la verificación del cumplimiento de los procesos de acuerdo con las normas de referencia, contrastando los procedimientos formalizados y la práctica operativa. Esta fase se desarrolla de manera que se evidencie una muestra significativa de la actividad de la organización objeto de la auditoría.

En general, no deberían transcurrir más de tres meses entre ninguna de las fases, pues períodos de tiempo mayores pueden suponer cambios significativos en la organización que desajusten la conclusiones de las fases de la auditoría desarrolladas.

En algunos casos, y dada la simplicidad de los procesos ejecutados, estas dos fases pueden desarrollarse a la vez en la organización, como si de una sola fase se tratara.

De cualquier modo, debe tenerse en cuenta esta manera de actuar a la hora de planificar la auditoría para hacerlo lo más real posible.

Planificación inicial: borrador

Una vez confirmada la realización de la auditoría, el equipo auditor y normalmente el auditor jefe, elaboran una planificación general. En la mayoría de los casos, y suponiendo un déficit de información sobre la empresa que se va a auditar, se programa la auditoría sobre una estructura organizativa básica, tratando de asignar los puntos de las normas que se van a auditar a los departamentos en los que se supone se lleva su gestión.

En los casos en que se dispone de un organigrama de la empresa, se facilita la planificación. En general suele haber un interlocutor claro con el que se verán todos los temas de gestión relativos a las normas, y que son los comunes habitualmente.

La planificación supone asignar no sólo puntos de la norma a responsabilidades, sino también horarios y días, tratando de anticipar cuánto tiempo será necesario para ver cada cosa. Es muy importante la experiencia y el conocimiento sectorial del auditor jefe, que facilitará la estimación temporal de manera más precisa.

En definitiva, lo que se obtiene en este momento es un borrador de la planificación de la auditoría.

Discusión con el cliente

Una vez realizada la planificación inicial o el borrador de la planificación, y normalmente con una antelación de quince días a la fecha de la auditoría, se debe mandar la planificación al cliente para su análisis y ajuste.

Es entonces cuando el interlocutor expresa su opinión en relación con la planificación elaborada. Debe consultar con aquellos responsables o interlocutores cuya presencia será requerida por el equipo auditor su disponibilidad en la fecha y hora propuesta, para realizar los ajustes oportunos que permitan cubrir todos los aspectos señalados.

Planificación definitiva

Finalmente, cuando el interlocutor del cliente da su visto bueno, el auditor jefe hace la planificación definitiva sobre la que se desarrollará el transcurso de la auditoría.

Es conveniente mantener algunas pautas sobre la planificación que no deberían variar salvo causa de fuerza mayor, y a las que la empresa debería ajustarse en la medida de sus posibilidades. Estas son:

- debería mantenerse una reunión inicial con la dirección, para presentar la compañía a los auditores y al revés, para que el equipo auditor se presente a la organización, presentando además el plan que llevarán durante los días de la auditoría, por si alguien no lo conoce.
- Analizar aspectos generales al principio de la auditoría, como la revisión del sistema, las acciones correctivas de auditorías anteriores si las hubo.
- Analizar también al principio aspectos críticos que puedan suponer una suspensión de la auditoría o una distancia temporal mayor entre las dos fases presenciales, como una ausencia de identificación de aspectos ambientales o un incumplimiento masivo de puntos de alguna norma.
- Se debería planificar tiempo al final de cada jornada para una reflexión del equipo auditor, más aún si se separa en algunos momentos de la auditoría, para que puedan poner en común las evidencias encontradas.
- Finalmente, se debe planificar tanto un tiempo de elaboración del informe por el equipo auditor como una reunión final de cierre, donde se presenten las no conformidades encontradas al equipo de interlocutores de la organización.

Modificaciones a la planificación durante la auditoría

Es habitual que, a pesar de haber discutido una planificación inicial con el cliente, sobre la que se ha elaborado la planificación definitiva, haya modificaciones a la misma durante la auditoría. Los negocios no son estáticos y surgen complicaciones e imprevistos, algo que los auditores comprenden y encajan dentro del proceso de auditoría. Sin embargo, la empresa cliente debería conocer las connotaciones de una auditoría y procurar respetar al máximo la planificación establecida.

En el caso que se supone de alteraciones imprevistas, se tratará de reajustar la planificación sobre la marcha, cambiando unos puntos de las normas por otros en cuanto a la disponibilidad de los interlocutores. Esto puede producir retrasos e ineficiencias al proceso de auditoría, pero no puede evitarse y mucho menos puede preverse durante la planificación. El equipo auditor debe ser flexible para re-planificar siempre y cuando pueda llevar la auditoría a cabo con éxito y garantías.

En definitiva, la planificación de la auditoría es sumamente importante para asegurar el éxito de la misma. Debe identificar claramente los objetivos de la auditoría y cómo se desarrollará, pero debe al mismo tiempo ser flexible y admitir replanificaciones.

Procedimientos para la planificación

La entidad de certificación deberá tener procedimientos para la planificación de las auditorías integradas, que permitan asegurar ese éxito buscado y facilitar la labor al equipo auditor.

La primera comunicación del equipo auditor con los clientes, con las organizaciones objeto de las auditorías se realiza muy a menudo a través del plan de auditoría. De ahí, la gran importancia que tiene hacer las cosas bien, presentar un buen plan de auditoría no sólo desde un punto de vista de contenido sino también en cuanto a la formalidad del documento (que sea correcto, que llegue en plazo).

Normalmente, se dispone de unos formatos y de unas directrices para hacer el plan de auditoría, y se sabe con cuánto tiempo antes de la auditoría hay que hacerlo, para enviarlo al cliente por los medios predefinidos.

Conclusiones

El primer paso para conseguir que la auditoría salga bien y que sea un éxito desde todos los puntos de vista, es hacer una buena planificación de la misma. Por esta razón, hay que darle a la planificación la importancia que tiene y no prescindir de ella salvo excepciones.

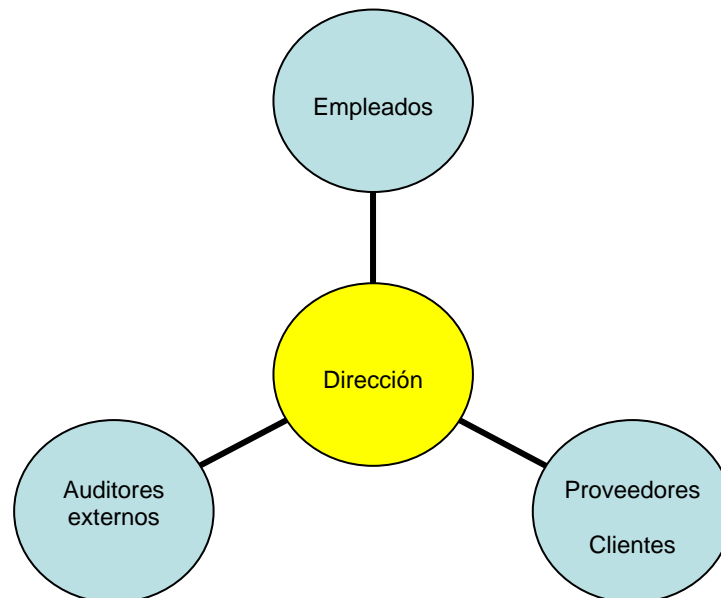
La planificación de auditoría de un sistema de gestión integrado supone identificar todos los puntos comunes de las normas implicadas para poder auditarlas de manera eficaz. Los puntos comunes se auditan una sola vez de manera conjunta; los puntos divergentes suponen separación del equipo auditor y revisión independiente.

La planificación permite organizar la actividad de auditoría y realizar un buen trabajo desde el principio hasta el fin del proceso de auditoría.

13.- CAPACIDAD DE INTERLOCUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Un elemento fundamental dentro de cualquier sistema de gestión es la capacidad que tenga la organización para 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 sus miembros.

La capacitación es un componente esencial para dar a conocer el sistema y todos sus elementos y cuáles son las funciones que cada uno desempeña dentro del sistema, así como las responsabilidades que cada miembro adquiere dentro de éste.

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.

Esta comunicación ha de ser fluida, estructurada y planificada y ha de servir para identificar los puntos débiles y fuertes del sistema para llevar a cabo una mejora continua de éste.

La Organización deberá disponer de los medios necesarios y suficientes para una buena estrategia de comunicación (soporte informático, tableros de anuncios, buzones de sugerencias, cuestionarios internos y a clientes y proveedores).

¿Quién es partícipe de esta comunicación e información?

Dirección: dando a conocer la Política de la Empresa, sus metas y objetivos

Resto de Empleados (de los distintos niveles jerárquicos): identificación de aspectos ambientales o calidad dentro de su entorno de trabajo que puedan estar influyendo negativa o positivamente en el sistema (por ejemplo los operarios, informando sobre las condiciones de seguridad existente en los procesos y el compromiso de sus actuaciones en la prevención de daños en el medio ambiente).

Agentes externos:

- *clientes*: información sobre satisfacción de los servicios/ productos ofrecidos por la organización y su posible impacto sobre el medio ambiente o la calidad de los mismos.
- *proveedores*. Impactos del desarrollo de su actividad sobre el medio y la calidad de atención al cliente
- *auditores externos*: identificación de cumplimiento o incumplimiento de requisitos del sistema...

14.- EL LIDERAZGO DEL AUDITOR JEFE

Un líder es una persona capaz de influir en los demás, independientemente de la posición jerárquica que ocupe. Cuando se habla del auditor jefe como líder, estamos dando por hecho que el auditor jefe será quien sienta las bases y los criterios sobre los que se desarrollará la auditoría, y por tanto, debería ser un líder, o al menos comportarse como tal.

Debería ser una persona con habilidad para conducir equipos, lo que se entiende como alguien capaz de conseguir que todos los miembros del equipo luchen en la misma dirección y traten de conseguir los objetivos del equipo.

Debe ser una persona con visión de futuro y que se anticipa a los cambios. Así, tendrá presente la planificación hecha para la auditoría pero al mismo tiempo será lo suficientemente flexible como para adaptarse a cambios en base a imprevistos que alteren la planificación. Igualmente, será riguroso con las normas en base a las que están auditando pero aplicará el sentido común y será consecuente con las peculiaridades de la organización.

La discusión sobre si el líder nace o se hace, en cualquier ámbito profesional, es algo recurrente. Sin embargo lo que sí está claro es que existen determinadas técnicas que permiten desarrollar habilidades de liderazgo, aún en el caso de tener pocas aptitudes. Por lo tanto, la experiencia y la formación son imprescindibles en todo líder, que debería además conocer y dominar las técnicas de liderazgo mencionadas.

Es por eso, que para ser auditor jefe antes hay que ser auditor, pasar por un proceso de cualificación que exige esfuerzo y dedicación además de competencias técnicas y formación. No es necesario ser experto en todas las normas en relación con las que se vaya a realizar auditorías. Es casi más importante especializarse en un determinado sector o tener conocimiento general de distintas normas al mismo sector.

Después de la formación y la cualificación técnica, una vez estando calificado como auditor jefe, es preciso dar la talla, ser capaz de tener el reconocimiento del grupo de auditores que se va a liderar.

El líder debe tener una visión completa de la auditoría, desde el inicio hasta el final de la misma. Será capaz de integrar desde el principio hasta el final todos los aspectos

particulares que dan respuesta a las distintas normas implantadas. Será capaz de aunar las conclusiones del equipo auditor quien además debe confiar plenamente en su criterio. Más allá aún, será quién en caso de duda, decida cuándo una evidencia se torna en no conformidad o no. Obviamente, debe buscar este consenso pensando en el bien del equipo pero también de cada uno de los auditores. Es decir, no se puede decidir si es no es no conformidad basándose en una situación de fuerza y abusando, desde la prepotencia. En este caso, lo único que conseguiría es un sometimiento total del equipo, pero no habría lugar a puesta en común ni opiniones de los auditores, lo que enriquece sin lugar a dudas el proceso final de auditoría.

En el mismo sentido, no es propio de un auditor jefe rodearse de auditores que aceptan todas sus opiniones sin discutirlos, sino que debe haber discusión e intercambio de opiniones.

Un buen líder debe ser capaz de motivar a su equipo, de conseguir que los auditores estén implicados en el proceso y hagan su trabajo también de manera rigurosa y eficaz.

En este sentido, es fundamental y una característica de cualquier líder, no sólo el saber planificar sino aún más, el saber delegar. Dejar que cada miembro del equipo auditor desempeñe su misión ahí donde ha sido designado y aceptar sus criterios, evidencias y opiniones dándole la importancia que tienen. Si el auditor jefe se tiene que caracterizar por saber tomar decisiones, es fundamental que se informe bien de todos los aspectos que condicionan dichas decisiones, para no errar en lo medida de lo posible.

Al mismo tiempo, el líder, el auditor jefe, debe actuar de maestro para aquellos auditores en prácticas, observadores, o auditores sin más que al final van a aprender lo que se les quiera transmitir.

Como resumen, podemos señalar algunas características de todo líder, que deben ser las de un auditor jefe:

- Visionario, para anticipar problemas y detectar oportunidades
- Persistente, lucha por conseguir sus objetivos de manera incansable
- Brillante, sus ideas son las mejores y destaca en sus planteamientos

- Entusiasta, que transmite su entusiasmo a su equipo y hace ver que las metas y objetivos que él persigue son buenos para todos
- Gran comunicador, lo que le permite transmitir sus ideas de forma exitosa,
- Persuasivo, presenta sus argumentos de manera atractiva y convincente
- Buen negociador, lo que le permite ir avanzando hacia la consecución de sus objetivos.
- Autoritario, sabe delegar pero es capaz de utilizar su autoridad cuando es preciso; es comprensivo, pero no blando, y no llega tampoco a extremos de abuso de poder.
- Es equilibrado.
- Es ejemplar, siendo exigente con su equipo, pero primero consigo mismo, consiguiendo de esta manera que su ejemplo sea el que hable por si mismo.
- Debe ser honesto, respetar sus ideales y principios, ser fiel a ellos, garantizará que el liderazgo se mantiene en el tiempo y no queda en evidencia en momentos críticos. Sólo así se consigue la confianza plena en el líder que respalda precisamente su liderato.
- Debe ser coherente y tener en cuenta no sólo sus propios intereses sino también los de su equipo.
- Un líder debería ser carismático, teniendo habilidad natural para seducir y atraer a las personas, si bien esta característica no es imprescindible.

En cualquier caso, el auditor jefe, para ser un líder, debe ser trabajador al máximo, obteniendo resultados y siendo ágil en la toma de decisiones. No olvidemos que la auditoría ocupa un período de tiempo limitado después del cual no son válidas las opiniones sobre lo ocurrido. Lo que conste finalmente en el informe es lo que el comité de certificación adoptará como válido y sobre lo que se decidirá la concesión del certificado final o no.

El auditor jefe no lo es sólo durante el transcurso de la auditoría, lo es también en períodos entre auditorías. Debe aprovechar éstos para formarse incrementando sus conocimientos y sobre todo, poniéndose al día de las novedades de los sectores de los que es auditor jefe. Son importantes la consulta de documentación, la asistencia a foros de intercambio de experiencias y la formación específica que mejore sus aptitudes y cualidades como auditor jefe.

También deberá fomentar la formación de los auditores con los que trabaje. La dinámica de las auditorías hace que los equipos no sean fijos, salvo en excepciones, sino que se formen en función de las necesidades y peculiaridades de las empresas a auditar así como de las fechas de auditoría. Sin embargo, sí se puede coincidir en varios expedientes de auditoría, y sobre todo, en los seguimientos. Los equipos se mantienen con los seguimientos y renovaciones, lo que hace tanto o más importante aún la formación y el reciclaje de todos los miembros, no sólo del auditor jefe.

Finalmente, es fundamental destacar entre las habilidades del auditor jefe su relación con los interlocutores de la empresa auditada. Debe ser una persona con don de gentes, capaz de transmitir la autoridad que su cargo le otorga, pero debe evitar ser percibido como alguien que impone sin aceptar contrastar hechos y resultados. La organización que es auditada debería ver al equipo auditor como una ayuda en su proceso de implantación de las normas de gestión y en su proceso de evolución hacia la mejora continua. El auditor jefe debe evitar ser un maestro, pero a la vez debe fomentar el espíritu de aprendizaje y mejora en dicho camino, en dicha evolución, haciendo que las normas y los sistemas de gestión se perciban en la organización como algo deseable, que ayuda a mejorar y a ganar en competitividad, eficacia y eficiencia.

Así pues, el auditor jefe debe ser un líder interno y externo, debe transmitir seguridad en todas sus actuaciones y mantener la capacidad de aprendizaje y mejora que le permita, no sólo ser un líder, sino además que se le perciba como tal.

15 EXPERIENCIAS REALES

ETIQUETA DOÑANA 21

Introducción

Doñana es un territorio que engloba los términos municipales de 14 localidades, donde la apuesta por la **sostenibilidad** se ha convertido en el cauce más relevante para el desarrollo socioeconómico de una comarca que tiene sus principales referentes en la conservación y puesta en valor de uno de los patrimonios naturales y culturales más importantes de Europa. Esto lo demuestra la implementación del Plan de Desarrollo Sostenible de Doñana y su Entorno, estrategia pionera en la Comunidad Autónoma Andalucía.

Ante las dificultades de ejecución y coordinación de dicho Plan y con el fin de impulsar y coordinar las iniciativas públicas y privadas en pro de un modelo sostenible para la Comarca de Doñana, el Congreso de Gobierno de la Junta de Andalucía acuerda el 11 de febrero de 1997 autorizar a su consejero de Medio Ambiente a la constitución de la Fundación para el Desarrollo Sostenible de Doñana y su entorno DOÑANA 21.

De esta forma, la Fundación DOÑANA 21 es un nuevo modelo de agencia de desarrollo, que cuenta entre sus objetivos fundacionales con el de “fomentar la iniciativa privada, promover las actividades de formación y contribuir, mediante un modelo integrado y participativo, a que los habitantes del entorno se conviertan en protagonistas de su desarrollo”.

No en vano, la sostenibilidad es la verdadera razón de ser de la Fundación Doñana 21, quien consciente de los valores ambientales existentes en Doñana, ha apostado por la creación de la Etiqueta Doñana 21, la cual actualmente supone una carta de presentación muy sólida a la vez que una garantía de calidad y de gestión medioambiental que abre 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, y crear riqueza económica, ambiental y cultural en los distintos municipios pertenecientes a las provincias ubicadas en la Comarca de Doñana (Huelva, Sevilla y Cádiz).

La Etiqueta constituye un instrumento novedoso, sinónimo de modernidad, calidad y respeto medioambiental, cuya posesión encierra valores muy interesantes y mejora la rentabilidad económica de las empresas que la poseen. Se trata de un proyecto a través del cual se insta a las empresas para que, de manera voluntaria, se sometan al cumplimiento y asunción de compromisos, responsabilidades y obligaciones legales que en un futuro no muy lejano llegarán a ser exigidas en todos los mercados exteriores.

Requisitos

Con carácter general las exigencias a cumplir por cualquier empresa que quiera obtener la Etiqueta DOÑANA 21 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.

A través de este último requisito la empresa refleja los criterios de transparencia en la información inherentes a su gestión sostenible, manifestando, por tanto, el comportamiento económico, ambiental y socialmente responsable, asumiendo un compromiso de gestión basado en:

- La necesidad de avanzar hacia el desarrollo sostenible.
- La interiorización de unos nuevos valores.
- La consideración de la satisfacción de las partes interesadas.
- La relación entre desarrollo sostenible y creación de valor.

Recientemente, la Etiqueta DOÑANA 21 ha sufrido dos modificaciones relevantes. Por un lado, se han ampliado el ámbito de aplicación, incluyendo nuevos municipios de forma que las empresas ubicadas en ellos son susceptibles de obtener este galardón, concretamente los municipios son los siguientes:

Almonte, Aznalcázar, Bollullos Par del Condado, Bonares, Hinojos, Lucena del Puerto, Moguer, Palos, Pilas, Puebla el Río, Rociana del Condado, Sanlúcar de Barrameda, Isla Mayor, Villamanrique de la Condensa, Benacazón, Huévar del Aljarafe, Sanlúcar la Mayor, Olivares, Chucena, Escacena del Campo, La Palma del Condado, Manzani-lla, Niebla, Paterna del Campo, Villalba del Alcor y Villarrasa.

Y por otro lado, se han ampliado los requisitos de acceso, especificados en el “Reglamento de Uso y Gestión”, con el fin de poder incorporar al diseño inicial las modificaciones necesarias que permitan, por un lado, acercar a las empresas y entidades usuarias las tendencias normativas que tanto el mercado como la propia sociedad en su conjunto están demandando y, por otro, perfilar dichas tendencias en función de peculiaridades específicas de cada sector de actividad. En relación con este tema se han incluido una serie de requisitos específicos que pueden llegar a sustituir el sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2000, como son: Certificado de Agricultura Ecológica, Eurep Gap, Producción Integrada, Producción Controlada, Marca Calidad Certificada, Marca Parque Natural.

Actualidad de Etiqueta

La evolución que ha sufrido la Etiqueta Doñana 21, se manifiesta no sólo cuantitativa-mente por el número de empresas adheridas al proyecto, sino también por el apoyo institucional ofrecido a la Fundación Doñana 21, gracias al cual ha podido realizarse un importante impulso de las acciones de fomento de las diferentes actividades desarrolladas en el entorno de Doñana.

En estos momentos, existen 26 empresas certificadas y en los próximos meses 14 empresas obtendrán este marchamo, obteniendo por tanto un total de 40 empresas. Además aproximadamente 50 empresas se encuentran inmersas en este proceso.

Las empresas certificadas con la Etiqueta Doñana 21 actualmente son:

Nombre empresa	Actividad
Alconeras, S.C.A.	La gestión de la producción, recolección, tratamiento y clasificación de fresa. El envasado (selección y clasificación, conservación, manipulación y envasado) de fresa.
Ambulancias El Rocío, S.L.	La prestación de servicios de transporte sanitario por carretera mediante ambulancias asistenciales con soporte vital básico
Ayuntamiento de Almonte	Departamento de Renta: Gestión del padrón de ibi urbana y tasas de vencimiento periódico. Gestión y recaudación del impuesto de valor añadido de los terrenos e naturaleza urbana. Cobro de tasas (veladores, guardería, mercado y mercadillo) y de tasas de vencimiento no periódico. Notificación de tasas (excepto infracciones y sanciones). Departamento de personal: gestión de personal (nóminas y seguros sociales, permisos retribuidos y concesión de ayudas). Gestión de promoción de empleo. Departamento de patrimonio: gestión del inventario municipal (altas, bajas y modificaciones, preparación del inventario y aprobación, expedientes de recuperación de bienes e instancias). Gestión del servicio de atención e información al ciudadano. Gestión de la organización de jornadas y actos. Gestión de elaboración de notas de prensa y publicaciones. Gestión de supervisión de actividades municipales. Gestión de elaboración de orden del día de los plenos, comisiones de gobierno y reuniones del equipo de gobierno. Gestión del archivo de gestión. Gestión de la agenda del alcalde. Gestión de relaciones con los concejales. Gestión de la supervisión de actividades externas. Gestión de licencias urbanísticas y de apertura.
Bodegas Barbadillo, S.L.	Diseño, elaboración, crianza y envasado de vinos Denominación de Origen Jerez-Xeres-Sherry y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda, vinos de mesa, brandy, licores y vinagres”.
Bodegas Hidalgo La Gitana, S.A.	Diseño, elaboración, crianza y envasado de vinos bajo las Denominaciones de Origen “Jerez-Xerés-Sherry y Manzanilla de Sanlúcar de Barrameda”, de vinagres bajo la Denominación de Origen “Vinagre de Jerez” y de brandies bajo la Denominación Específica “Brandy de Jerez”. La elaboración y envasado de vino blanco de mesa y licores.
Carpintería Metálica Joaquín Ponce	Producción, montaje y reparación de cerramientos de hierro y aluminio y estructuras metálicas
Cooperativa Andaluza Marismas del Rocío	Las visitas guiadas en vehículo todo-terreno al interior del Parque Nacional de Doñana. El servicio de bar-cafetería. El servicio de venta de recuerdos y publicaciones

Nombre empresa	Actividad
Empresa Mancomunada del Aljarafe, S.A.	La prestación de servicios de: tratamiento y distribución de aguas potables, transporte y depuración de aguas residuales, control analítico de la calidad de aguas potables y residuales y gestión de clientes (contratación, lectura de contadores, facturación, cobro y atención al cliente para el abastecimiento y saneamiento de aguas).
Exclusivas Doñana S.L.	Explotación, gestión y mantenimiento de instalaciones deportivas (campo de golf y cancha de prácticas de golf) y la prestación de los servicios de: alquiler de carros, coches de golf, venta de material e impartición de clases de golf.
Fundación Doñana 21	Gestión de proyectos orientados al Desarrollo Sostenible de Doñana.
Gestión Integral del Agua de Costa de Huelva	<p>1) Producción de Agua potable: Captación, potabilización y el abastecimiento de agua potable y los servicios de gestión asociados (contratación, lectura de contadores, facturación, cobros, mantenimiento de redes e instalaciones-</p> <p>2) Depuración de aguas residuales y los servicios asociados.</p> <p>3) Recogida y transporte de residuos orgánicos, envases ligeros, escombros, enseres y voluminosos.</p>
La Jaca de Doñana, S.L.	Diseño y comercialización de artículos de piel (bolsos, marroquinería, complementos de moda) y textil de moda para señora y caballero
Melfor S.L.	Prestación de servicios de diseño e instalaciones de montajes eléctricos en baja tensión y prestación del servicio de mantenimiento de redes y averías para empresas distribuidoras.
Pedro Romero S.A.	La elaboración, crianza y embotellado de vinos bajo las denominaciones de origen "Jerez-Xerés-Sherry" y "Manzanilla-Sanlúcar de Barrameda", de vinagres bajo la denominación de origen "Vinagre de Jerez" y de brandies bajo la denominación específica "Brandy de Jerez". Diseño, elaboración y embotellado de licores (ponche).
Proyectos y Estructuras del Sur, S.L	Montaje y desmontaje de andamios multidireccionales y de marcos
REYPLAS, Revestimientos y Plásticos, S.L.	El diseño, producción y montaje de tuberías, depósitos y accesorios en poliéster y termoplásticos reforzados con fibra de vidrio. El diseño, producción y montajes de cisternas en poliéster reforzado con fibra de vidrio. El montaje de tubería de PVC, polietileno y polipropileno
S.A.T. N° H-0023 Bionest	La manipulación y envasado de productos hortofrutícolas ecológicos: fresón, espárragos, zanahorias y fresón congelado
S.A.T. Sol Condado N° H-0024	La manipulación, conservación y envasado de fresas frescas
Sehutel, S.L.	Comercialización, reparación e instalación de equipos de radiocomunicaciones"

Nombre empresa	Actividad
Servigés Almonte, S.L.	La reparación y mantenimiento mecánico y eléctrico de vehículos ligeros
Talleres Mecánicos del Sur, S.A.	“El mantenimiento industrial (mecánico) y diseño, producción, instalación y mantenimiento de aparatos de presión (calderas, economizadores, precalentadores, sobrecalentadores, recalentadores, tuberías para fluidos relativos a calderas en el ámbito de refinerías de petróleos y plantas de petroquímica, calderas de recuperación de lejías negras, aparatos destinados a calentar o acumular agua caliente fabricados en serie, calderas de agua caliente, intercambiadores de calor)”.
Talleres Toscano, S.L.	La reparación de vehículos (automóviles y máquinas agrícolas).
Urbaser, S.A.	La prestación del servicio de limpieza urgente (segur), el diseño y la prestación del servicio de vertederos y plantas de clasificación-selección y compostaje de residuos urbanos. Diseño y prestación del servicio integral del agua (captación, potabilización, suministro, alcantarillado y depuración). Prestación del servicio de limpieza a viaria y recogida de residuos urbanos
V&F Técnicos Asociados, S.L.	El diseño e instalación de tabiquería prefabricada de yeso laminado y sistemas de aislamiento acústico
Vinícola del Condado, S.C.A.	La elaboración, crianza y envasado en botella y bag in box de vinos bajo la Denominación de Origen “Condado de Huelva”. El diseño, la elaboración y envasado en botella y bag in box de vino blanco de mesa.

Actualmente, se puede afirmar que el sector privado empresarial de la comarca de Doñana apuesta y confía definitivamente en la Etiqueta DOÑANA 21, pudiéndose afirmar que el éxito de este distintivo de calidad proviene de dos fuentes diferenciadas pero que confluyen en una misma realidad, por un lado su capacidad para compatibilizar desarrollo económico y conservación del medio ambiente, y por otro lado, instaurar un cauce de cooperación entre lo público y privado.

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS EN EMPRESAS FORESTALES: CALIDAD, MEDIO AMBIENTE, PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, GESTIÓN FORESTAL SOSTENIBLE Y TRAZABILIDAD DE LA MADERA. LA EXPERIENCIA DEL GRUPO ENCE.

PRESENTACIÓN

El Grupo Empresarial ENCE está formado por un conjunto de empresas cuyo objetivo final y coordinado, es la producción de pasta de celulosa de eucalipto y energía a partir de fuentes renovables, a través de la gestión forestal sostenible de masas arboladas, como fuentes de las materias primas necesarias. Así, el Grupo cuenta con un patrimonio forestal gestionado de cerca de 180.000 ha entre la Península Ibérica (Andalucía, Arco Atlántico y Portugal) y Uruguay (Paysandú), entre las que se encuentran masas forestales propias, como de terceros (a través de consorcios o arriendos). Asimismo, el Grupo cuenta con tres plantas de producción industrial de celulosa y energía, emplazadas en Huelva, Navia y Pontevedra, además de diversos centros de desarrollo de productos de madera sólida.

IBERSILVA, empresa de Consultoría y Servicios, también perteneciente al Grupo Empresarial ENCE, capitaliza el conocimiento generado dentro del Grupo, desarrolla nuevos productos, y ofrece sus servicios a terceros, especialmente en los campos de las obras en el medio natural, y de la consultoría, proyectos y prestación de asistencias técnicas en áreas como la gestión forestal, la hidrología forestal, la ingeniería minera y, finalmente, los sistemas de gestión.

En definitiva, toda la actividad del Grupo Empresarial ENCE se desarrolla en torno al medio ambiente y sus materias primas, cubriendo diferentes fases de trabajo en la gestión del medio, desde la planificación de las actuaciones forestales, a su ejecución directa en el monte, el aprovechamiento de la biomasa generada, la actividad logística y de transporte a los centros industriales y su transformación final para la producción de celulosa, elementos de materia sólida y energía.

Este amplio abanico de actividades implica una fuerte especialización productiva y, con ello, una importante labor de diseño, implementación, coordinación y gestión de procesos, de muy diverso tipo, desde producción fabril, a gestión técnica forestal; desde gestión de proveedores, a atención a clientes.... Y en todos los casos, con un im-

portante elemento de fondo, la interrelación con el medio ambiente, por un lado como fuente principal de la actividad del grupo en cuanto a la producción de biomasa y, por otro, como sujeto de la actividad física del Grupo, teniendo especial relevancia en este caso la adecuada gestión de los residuos generados.

La perfecta definición de las actuaciones de cara a optimizar la gestión de sus procesos, así como el mantenimiento de un sistema que garantice una adecuada interacción con el medio, tanto desde el punto de vista de la gestión forestal, como de los procesos industriales, hacen que sea capital en la gestión de las diferentes empresas del Grupo disponer de unos sistemas de gestión adecuados y eficaces que, actuando como herramientas de control de los diferentes procesos definidos, garanticen objetivos como alcanzar la mejora continua de cada centro de trabajo, la fidelización e incremento de la satisfacción de los clientes, la disminución en la generación de residuos no peligrosos en procesos productivos, etc.

SISTEMAS DE GESTIÓN IMPLANTADOS EN EL GRUPO EMPRESARIAL ENCE. NECESIDADES DE LOS MISMOS, Y ARQUITECTURA GENERAL DE LOS SISTEMAS

Del amplio conjunto de normas, protocolos y compromisos, tanto voluntarios como obligatorios que, en función de la actividad del Grupo, son susceptibles de ser implantados, se ha procedido a seleccionar, en cada caso, aquellos que, por un lado constituirían una eficaz base de actuación en materia de sistemas de gestión y, por otro, aquellos que técnicamente representaban los máximos niveles de exigencia en la gestión de la actividad específica de cada centro.

En el primer grupo cabe destacar la norma ISO 9001, de Gestión de la Calidad, que, en todos los casos, ha desarrollado un doble papel. Por un lado, desde el punto de vista técnico, ha servido como herramienta principal de definición y control interno de procesos, y de relación con proveedores y clientes. Por otro, y no menos importante, tanto por sus características, como por su filosofía, se ha convertido en la estructura básica sobre la cual se han definido e implantado los diferentes requisitos de los sistemas de gestión, constituyendo la arquitectura básica de los Sistemas Integrados de cada una de las empresas. Efectivamente, todos los requisitos de los diferentes siste-

mas diseñados, se han adaptado a la terminología, estructura y pautas de funcionamiento de la norma ISO 9001, con el objetivo de dotar al sistema de un único lenguaje de gestión, una misma pauta de funcionamiento y, con ello, hacer más fácil su implementación y su funcionamiento ante sus principales usuarios, los trabajadores de la empresa.

Similares características tiene la norma ISO 14001, más enfocada a la interrelación con el medio en los diferentes aspectos de gestión, teniendo en cuenta tanto la incidencia directa de las actividades (gestión del medio forestal, emisiones de centros fabriles), como indirectas (consumos en oficinas, por ejemplo). En este caso, aún tratándose de una norma marco que, en muchos casos, se suele utilizar como referencia principal de los sistemas, su aplicación ha sido siempre integrada en la estructura básica tipo calidad de los sistemas integrados de las empresas del Grupo.

La familia de normas referentes a la Certificación Forestal constituye un caso muy específico de normas técnicas de adopción voluntaria. Se trata de un conjunto de normas con dos enfoques, el de la Gestión Forestal Sostenible y el de la Cadena de Custodia. En el primer caso, la Certificación Forestal garantiza que el gestor forestal realiza una labor técnica que garantiza el adecuado mantenimiento o potenciación de los valores ecológicos, económicos y sociales de los montes, de forma integrada y ponderando su importancia en cada caso. En el segundo, la certificación implica la garantía de que las materias primas de origen forestal que emplean las empresas transformadoras y siguientes eslabones de la cadena hasta el consumidor final, provienen de montes gestionados de forma sostenible. Como se puede ver, el mismo concepto se aplica de diferente forma a las empresas del Grupo Empresarial ENCE, la GFS en las empresas de gestión de patrimonio forestal, encuadradas en la Dirección Forestal del Grupo, y la Cadena de Custodia en las empresas de transformación industrial, encuadradas en la Dirección Industrial del Grupo.

Este conjunto de normas tienen una peculiaridad frente a los modelos ISO tradicionales y es que el mismo concepto, la sostenibilidad forestal, se puede certificar a través de dos sistemas equivalentes en sus fines, aunque diferentes en sus metodologías, que no son homologables entre sí. Son el sistema FSC (Forest Stewardship Council), basado en las recomendaciones de la Cumbre de Río'92 y respaldado por ONG's ambientalistas, y el PEFC (Program for the Endorsement of Forest Certification Schemes), surgido en Europa a partir de las conclusiones de las conferencias ministeriales

sectoriales y respaldado, principalmente, por propietarios, transformadores y administraciones. Además de la existencia de dos sellos o marcas para una misma idea, las normas de GFS (no así las de CdC) de cada sistema son específicas para cada país: en España el sistema FSC se certifica a través de unos “Estándares Españoles de Gestión Forestal Sostenible (FSC)”, y el sistema PEFC a través de la familia de normas UNE-162.000.

El sistema EMAS (Eco-Management and Audit Scheme), más ambicioso que la norma ISO 14001 y, a su vez, complementario a la misma, pretende dar a conocer el comportamiento medioambiental de la Organización mediante el establecimiento, medición y seguimiento de indicadores objetivos, medibles y alcanzables. A su vez pretende un acercamiento de partes interesadas y de la sociedad en general a los procesos productivos y a su influencia en el medio, minimizando y compensando en la medida de las posibilidades tecnológicas, económicas y sociales del sector aquellos aspectos ambientales negativos. Este sistema de retroalimentación y comunicación social se lleva a cabo mediante una Declaración Medioambiental, y es validado mediante un verificador ambiental, aportando un mayor criterio y nivel de rigurosidad a todo el proceso.

En cuanto a la especificación OHSAS, pretende dar un primer paso hacia una gestión normalizada de la prevención de riesgos laborales, llevando su gestión a límites similares a los que aportan las normas tipo ISO 9001 e ISO 14001, sobrepasando el mero cumplimiento de los requisitos legales. Al igual que con las normas ISO 9001 e ISO 14001, se proponen, mediante un programa de gestión, objetivos y metas, se identifican no conformidades, acciones correctivas y preventivas propias de la gestión empresarial en términos de seguridad y salud laboral, y se tienen en cuenta otros aspectos comunes como el alcance de la mejora continua mediante un informe de revisión por la dirección como síntesis y paso previo para ello.

Dentro de los sistemas de gestión implantados en las diferentes empresas del Grupo Empresarial ENCE existen otras normas, que van más allá del mero proceso de gestión empresarial, y que permiten controlar elementos específicos de la actividad productiva, como es el caso de la norma de laboratorio ISO 17.025, que marca pautas de control y de actuación en el laboratorio de los centros productivos. Los Laboratorios de Ensayo que implantan estas Normas son reconocidos y acreditados en España por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC). Los Laboratorios acreditados garantizan a

los compradores, a los usuarios y a los consumidores, que la calidad y la seguridad de sus ensayos y servicios, es avalada por organismos competentes y perfectamente cualificados

Otro ejemplo, lo constituyen las normas de marcado CE de los áridos que la empresa produce en las canteras ubicadas en fincas de su propiedad. Dependiendo del uso final de los mismos, podrán ser certificados mediante una norma u otra, siempre teniendo en cuenta que este marcado pretende ser un mecanismo de defensa para el cliente que compre el producto, para lo cual, mediante una frecuencia de ensayos previamente establecida y mediante unas pautas de gestión perfectamente compatibles con ISO 9.001 e ISO 14.001, se ofrece al cliente un producto descrito al detalle.

SECUENCIA DE IMPLANTACIÓN DE NORMAS EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO EMPRESARIAL ENCE.

Normalmente, la adopción de las diferentes normas de gestión en una empresa, acontece secuencialmente, y en función de las necesidades, bien porque ya exista una madurez previa en los procesos internos, o por el contrario, que sea necesaria una estrategia de choque de reorganización del funcionamiento. Otro importante condicionante lo constituyen las características y filosofía de trabajo de las empresas, que hacen más fácilmente adaptables unas u otras normas.

Este es el caso de las empresas del Grupo Empresarial ENCE, en el que las primeras experiencias en implantación de sistemas se realizaron en las empresas de la Dirección Industrial, que por las características de sus procesos, de tipo eminentemente industrial, valga la redundancia, muy específicos, definidos y controlados, las hacían perfectas candidatas a este tipo de experiencias.

La Dirección Forestal, creada posteriormente, y con unas pautas de gestión técnica completamente diferentes, tardó más en certificar sus procesos internos de gestión, en cambio, fue la primera en implantar los sistemas de Certificación Forestal, más cercanos a su actividad tipo.

La Dirección Industrial, fue pionera en el Grupo Empresarial en la implantación de los sistemas de Gestión de la Calidad, implantando la ISO 9001:1994. Posteriormente, y

sobre el sistema así definido, incorporó requisitos de gestión ambiental a través de la ISO 14001:1996, de práctica en laboratorio mediante la ISO 17.025 y, finalmente, de trazabilidad de la madera según los esquemas PEFC y FSC (tras la certificación de la Gestión Forestal Sostenible de las empresas forestales del Grupo, suministradoras de la madera certificada a las fábricas). En cada uno de los diferentes centros de producción se creó un sistema específico.

El proceso-tipo de integración de los sistemas en el caso de las empresas de la Dirección Industrial, fue el siguiente:

En principio, la decisión de implantar un sistema de gestión basado en ISO 9001 tiene su fundamento en la posibilidad de realizar el seguimiento y el control del proceso productivo mediante un lenguaje acreditado basado en una norma UNE-EN ISO, reconocida a nivel tanto nacional, europea como internacional, marcos en los que se produce la interacción con los clientes finales del Grupo.

El sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 permite tener un control de calidad del proceso productivo en sus distintas fases, con registros volcados en listas de inspección, y con la posibilidad de, a partir de dicha información, extraer un análisis de la situación que derive en la toma de decisiones en una mejora de la gestión productiva. Para este tipo de centros productivos es muy importante el papel que desempeñan los mandos intermedios y el personal encargado de realizar los controles: sus actividades deben estar muy bien comunicadas y seguir pautas procedimentadas, como es habitual en los centros fabriles, lo cual favorece la implantación de esta norma.

En relación a las normas de tipo medioambiental, debe tenerse en cuenta que la legislación ambiental que afecta a la actividad de producción industrial de pasta de papel es muy estricta, por lo que disponer de un sistema de gestión basado en las referencias ISO 14.001 y EMAS, al margen de su evidente labor de marketing ante clientes, proveedores y administraciones, permite apoyar la práctica de control ambiental de cada instalación mediante un mecanismo de gestión del comportamiento ambiental basado en controles operacionales, análisis periódicos, auditorías ambientales, declaraciones medioambientales, etc. En este caso, frente a la utilidad conceptual y estructural predominante en la norma ISO 9.001, se aprecia una evidente utilidad técnica en la normativa voluntaria de tipo medioambiental, que refuerza el control de cada instalación.

El proceso productivo de centro industrial necesita un control exhaustivo que reporta al Sistema de Gestión. De esta forma la documentación de nueva creación añadida al trabajo propiamente dicho es mínima, motivo este por el que es aconsejable una primera implantación de ISO 9.001. No obstante se considera que el cubrir de manera independiente todas las fases productivas desde el punto de vista de normas, reglamentos y especificaciones diferentes, transmite en su conjunto un reporte importante de documentación, tanto para consulta como para control y seguimiento del mismo.

Por esta razón, además de por la adaptación a la nueva ISO 9.001:2000 en su momento, y de la ISO 14.001:2.004 después, se planteó hacer un sistema integrado de gestión, captando los puntos en común de las diferentes normas certificadas en cada centro de producción, logrando de este modo el mismo criterio para distintos gestores (calidad, medio ambiente, cadena de custodia y laboratorio).

De todo lo anterior se deduce que la utilidad que supone la implantación de los diferentes sistemas y su integración final, va mucho más allá del prestigio social que supone la certificación de un centro productivo de estas características; los sistemas de gestión en sus distintas certificaciones atienden a evidentes utilidades intrínsecas, no sólo al marcar unas pautas de funcionamiento interno y relación externa (tanto con el medio, como con clientes, proveedores y grupos de interés), sino definiendo una conducta en el comportamiento de la empresa a todos los niveles.

Toda esta secuencia implica un gran esfuerzo y dedicación, que dependen de la alineación de la empresa con los objetivos de los sistemas, y la eficiente labor de los trabajadores, con el necesario impulso de la Dirección como motor del proceso. A título de ejemplo, en el Complejo Industrial de ENCE-Huelva la secuencia cronológica de implantación de los sistemas fue la siguiente:

La implantación de los sistemas de gestión se inicia con la ISO 9.001 de Calidad, que se certifica en 1.994. Posteriormente, en 1.997, se certifica el Sistema de Gestión Ambiental ISO 14.001 y le sigue en 1.999 su adhesión al Sistema Europeo de Gestión y Auditoría (EMAS), de acuerdo con el Reglamento 761/2001 de la Unión Europea. En relación a la seguridad y salud laboral, en 1.999 se implanta un sistema de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) según criterios UNE 81.900 que no se llegó a certificar, sin embargo, sentó las bases para la integración de los aspectos de seguridad en Calidad y Medio Ambiente. En la actualidad, ENCE-Huelva está pendiente de la certifi-

cación a través de la norma OHSAS 18.001, prevista para Noviembre de 2.006. Tras la certificación EMAS, se certificaron el Sistema de Calidad del Laboratorio a través de la norma ISO 17.025, la Cadena de Custodia de madera PEFC según el Referente Técnico (Anejo 4) de dicho sistema y, finalmente, en el 2.005 se certifica la Cadena de Custodia FSC de la madera.

El caso de la Dirección Forestal, por las características específicas de su origen y funcionamiento, es significativamente diferente.

Como se dijo anteriormente, las empresas de la Dirección Forestal del Grupo ENCE se crearon con posterioridad a los centros industriales, con lo cual el bagaje de funcionamiento empresarial, obviamente, era mucho menor en origen. Por otro lado, debe tenerse en cuenta que, si bien la actividad industrial pastera contaba con otros referentes nacionales, en el caso de la actividad de gestión forestal de eucaliptares, el principal referente español lo constituía el propio Grupo, con la mayor superficie forestal al margen de la superficie que gestionan directamente las administraciones. Por otro lado, la actividad forestal es muy dispersa en el espacio, afectando a extensas masas de terreno (sirva como ejemplo el patrimonio que el Grupo gestiona en el sur de España, que se extiende por las provincias de Huelva, Sevilla y Cáceres), o el del norte de España (con gestión en las provincias gallegas, Asturias y Cantabria). Finalmente, un elemento a tener muy en cuenta, lo constituyen las características del personal de trabajo de campo, básico en la actividad técnica forestal que, tradicionalmente, tiene unas características muy singulares en cuanto a formación y conocimiento de las pautas de trabajo típicamente empresariales. En estos casos, las actividades propias de los sistemas de gestión suelen ser consideradas como un sobreesfuerzo añadido que se aleja de la actividad técnica (principal), aunque es bien cierto, que una vez se forma adecuadamente al personal, y se muestran los aspectos prácticos relacionados con seguimiento de actividad, cadena de responsabilidades, etc. la percepción es bastante favorable.

La Dirección Forestal del Grupo ENCE está compuesta por empresas cuya actividad principal y prioritaria es el abastecimiento de materia prima a los diferentes centros de transformación con que cuenta el Grupo. A ellas se añade IBERSILVA, cuya actividad se centra en la ejecución de obras en el medio natural, y el desarrollo de servicios de consultoría.

Los criterios básicos de priorización de sistemas expuestos para la Dirección Industrial fueron, en esencia, los mismos que adoptó la Dirección Forestal en cuanto a estructura general y básica del sistema y evolución del mismo.

Así, cuando se toma la decisión de implantar un sistema de gestión, de nuevo se considera como elemento estructural básico la norma ISO 9.002:1994, obteniendo la primera certificación en el año 2.000, correspondiente a SILVASUR Agroforestal. A continuación, y sobre dicha base, se implantó el Sistema de Gestión Forestal Sostenible, pionero en España, basado en la norma PEFC, obteniendo la certificación en junio de 2.002. Esta certificación cuenta con la especial consideración de que correspondía, no sólo a una voluntad de gestión forestal de acuerdo a los máximos estándares existentes, sino también a una demanda específica de los clientes finales del Grupo, que requerían pasta certificada y para ello, lógicamente, debía disponerse de madera certificada.

Tras el hito que supuso la certificación forestal, se abordó la certificación de la norma ISO 14.001:1.996, obteniéndose en noviembre de 2.002. Posteriormente, en el año 2.004 se obtiene la certificación por el estándar FSC de Gestión Forestal Sostenible. Por último, en el año 2.005, se implanta la especificación OHSAS 18.001:1.999, certificándose en el año 2.006.

Debido al significativo aporte de documentación que todas estas certificaciones generaron, ese mismo año se detectó la necesidad de destacar aspectos comunes de todas las normas e integrar aquellos puntos, dándole utilidad efectiva, y limitando el peso burocrático del sistema.

La utilidad de este conjunto de normas en las empresas forestales ha sido evidente, especialmente en los aspectos ambientales de la gestión forestal. En la actualidad se dispone de registros del impacto ambiental de la ejecución de los aprovechamientos que en la fase previa a la certificación de la gestión forestal sostenible y de la gestión ambiental no se observaban in situ. Todo ello permite asegurar una gestión productiva menos agresiva, si cabe, con el entorno natural donde se trabaja.

Dentro de la Dirección Forestal del Grupo ENCE, un caso específico lo constituye IBERSILVA, empresa de consultoría y prestación de servicios, que adoptando la misma filosofía de acercamiento a los sistemas de gestión que el resto de empresas del

grupo, ha certificado el conjunto de su actividad según las normas ISO 9.001 e ISO 14.001, y las normas de trazabilidad aplicables a su actividad de trading maderero.

LA CERTIFICACIÓN FORESTAL COMO EJEMPLO DE INNOVACIÓN EN SISTEMAS DE GESTIÓN

La aplicación y desarrollo de los sistemas de gestión forestal sostenible en España es relativamente reciente. No es hasta el año 2.001 en que se desarrolla la primera norma específica de certificación forestal para España, los estándares UNE-162.000 de GFS según el esquema PEFC, mientras que hay que esperar hasta enero de 2.006 a que se aprueben los Estándares Españoles de Gestión Forestal Sostenible según el esquema FSC. En ambos casos, existían normativas de referencia de alcance internacional previas al desarrollo de los estándares locales, especialmente en el caso de la trazabilidad de la madera, que siempre se audita según normas internacionales de referencia.

Es este caso, el de la Gestión Forestal Sostenible, especial dentro de los sistemas de gestión, pues mientras en el caso de los sistemas de gestión de Calidad o de Gestión Ambiental, existe una normativa internacional de referencia bajo normas ISO, en este existen dos familias normativas paralelas, no reconocidas entre sí, y que aplican al mismo tipo de actividad. Así, mientras FSC parte de la Cumbre de Río y está apoyado, principalmente, por ONG's ambientalistas, el esquema PEFC surge de las directrices de las cumbres interministeriales de la UE y está apoyado mayoritariamente por el sector forestal (propiedad e industria). Esta dicotomía, y la consiguiente afección a la actividad comercial y mercantil de los productos derivados del bosque, lleva a los propietarios y a todos los elementos de la cadena de transformación hasta el consumidor final a adoptar una política de doble certificación para un mismo concepto, situación que no sólo no contribuye a mejorar la gestión y la actividad, sino que la dificulta, contribuye a burocratizarla y, sobre todo, resulta costosa, derivando parte de las rentas y beneficios de la actividad de la mejora de la misma, al trabajo de mantenimiento de sistemas.

Como se ha indicado anteriormente, la base de las decisiones tomadas para la implantación de los diferentes sistemas de gestión, ha sido el convencimiento de su utilidad,

en sentido amplio, en la actividad del Grupo, así como el compromiso de voluntariedad en la asunción de los mismos. Esta consideración es evidente en aquellos casos en que las normas consideradas son conocidas tanto por el gestor, como por la sociedad, resultando de su aplicación una alineación con los criterios más avanzados de gestión empresarial.

Sin embargo, la Certificación Forestal puede considerarse un caso completamente aparte, pues en el momento en que el Grupo Empresarial ENCE decide certificarla por cada uno de los dos sistemas, no deja de ser un sistema de gestión desconocido en España, con normas provisionales o experimentales, y del que sólo existían referencias vagas. En este sentido, la decidida apuesta del grupo por acometer la Certificación Forestal no se basaba en una utilidad clara (intuida, no conocida), o en una búsqueda de imagen (al tratarse de marcas desconocidas por la propia sociedad a la que se dirigen), sino una voluntad decidida por afrontar, desde el liderazgo en el sector, las herramientas más novedosas, generando un efecto demostrativo y fomentando con la experiencia generada (en las propias empresas, y en las entidades de certificación, que debieron aprender al mismo tiempo), el fuerte desarrollo de estas normas en España.

En este contexto, el Grupo Empresarial ENCE que, como propietario forestal es uno de los referentes del país, decidió acometer un proceso de certificación total de su actividad forestal y comercializadora de madera y derivados, por un lado, como compromiso de adopción de estándares y normativas exigentes de sostenibilidad y, por otro, como referente dentro de un sector tradicionalmente poco cercano a las normativas voluntarias de gestión. En esta línea, las empresas gestoras forestales del Grupo fueron las primeras en España en certificarse por el esquema PEFC en Gestión Forestal Sostenible y unas de las primeras en hacerlo en cadena de Custodia, dentro del esquema FSC, fueron de las primeras en hacerlo y en todo caso, las primeras en España en disponer de la doble certificación de gestión forestal sostenible (lo que demuestra la posibilidad de abordar ambos sistemas) y de sistemas de trazabilidad.

En la actualidad, todas las empresas españolas del Grupo ENCE cuentan con el máximo nivel de certificación forestal, constituyendo un referente a nivel mundial, tanto por el alcance de la certificación, como por su capacidad de integración tanto con otros sistemas de gestión, como dentro de la Certificación Forestal. Como referencia puede indicarse que el Grupo ENCE es el segundo gestor mundial de eucaliptares en cuanto

a superficie forestal con doble certificación (PEFC+FSC), con 67.292 ha, y el primero mundial que, a dicha certificación añade las normativas ISO 9.001 e ISO 14.001.

El compromiso con la implantación y desarrollo de los sistemas de gestión va más allá de las propias certificaciones. Así, desde el Grupo ENCE se desarrollan labores de asesoría y consultoría que buscan capitalizar el conocimiento adquirido dentro del Grupo y transmitirlo a la sociedad, lo que ha llevado a diseñar una línea de actividad comercial centrada en sistemas de gestión integrados, no sólo de tipo forestal, trabajando para las principales administraciones forestales del país, sino en otro tipo de sistemas, como ISO's, EMAS, Calidad Turística, etc. actuando para clientes de diverso tipo.

INTEGRACIÓN DE LOS SISTEMAS: SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIA EN EL GRUPO ENCE

La secuencia conceptual de la interrelación entre las empresas del Grupo ENCE y los diferentes sistemas de gestión, ha seguido tres fases:

Fase 1: Necesidad. Se implantan normas según se necesitan para la actividad productiva, de gestión, comercial o de atención a requisitos legales.

Esta primera fase, propia de cualquier organización, lleva a implantar en cada empresa las normas cuya utilidad es más imperiosa, según el modelo de gestión empresarial que se esté llevando a cabo. A medida que se crea el sistema de gestión se va utilizando y sólo de este modo la empresa se da cuenta de los errores y rectificaciones que tiene que hacer sobre lo que ya tiene elaborado. El sistema se crea y paulatinamente se va implantando, retroalimentándose y generando revisiones de sus diferentes elementos. Esto da lugar a un sistema útil, con un reporte adecuado de información.

Fase 2: Sinergia. Con el desarrollo, uso y seguimiento de los sistemas, se detectan los puntos comunes y los efectos sinérgicos.

La coexistencia de los sistemas que se implantan según su utilidad (necesidad), tienden a generar una estructura documental (tanto de referencia como de reporte) espe-

cialmente amplia. Esto, indefectiblemente, genera en los usuarios la necesidad de reducir el peso administrativo de los sistemas, lo que a su vez permite identificar sus puntos comunes, y aquellos elementos que son complementarios, se refuerzan o, incluso, se contrarrestan.

Fase 3: Optimización. Integración de los sistemas.

La detección de los puntos comunes de los sistemas de gestión se realiza a través del análisis de todas las normas existentes. Ello conlleva la lógica evolución hacia la integración.

Lo normal es que la norma ISO 9.001 forme la base troncal del sistema integrado, afectando a todas las normas, incluyendo certificaciones de producto, como el marcado CE de áridos.

El proceso de integración, una vez que se tienen las normas analizadas y se han extraído los puntos comunes teóricos, se desarrolla mediante reuniones con los técnicos expertos en cada materia para conocer qué puntos a priori son integrables, por ejemplo, “identificación y valoración de aspectos ambientales” e “identificación de peligros y evaluación y control de riesgos”. De este análisis se deduce que hay normalmente más opciones de trabajar en conjunto de las que a priori se suelen considerar, y que se puede sacar mayor partido a un sistema si el conocimiento se comparte entre toda la organización.

Las diferentes empresas del Grupo ENCE, en relación a los sistemas de Gestión, se encuentran en distintos momentos de la fase tercera, partiendo de la consideración de que la integración nunca termina, siempre es susceptible de ser mejorada. Así, las empresas con implantaciones más recientes se encuentran en los estadios iniciales de la integración, mientras que las más experimentadas, lo hacen en fases más maduras.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA INTEGRACIÓN, Y PERSPECTIVAS DE FUTURO.

Como se ha indicado anteriormente, la integración de sistemas es una consecuencia lógica de la propia evolución del funcionamiento de los sistemas. Por tanto, en sí, la integración constituye una ventaja para el gestor. No obstante, esta circunstancia que se identifica fácilmente por aquellos técnicos implicados en el seguimiento cercano y detallado de los sistemas de gestión, no siempre es apreciada de la misma forma por el resto de la organización.

Si de explicitar ventajas se tratara, algunas de las más fácilmente identificadas en la experiencia del Grupo ENCE podrían ser:

- Menor aporte de documentación,
- Integración y mejora de la comunicación entre distintos departamentos,
- Control sobre la gestión en el análisis de datos (no conformidades, satisfacción del cliente, proveedores, oportunidades de mejora, etc.),
- Desarrollo de auditorías internas conjuntas, más eficientes y de menor coste, y
- Creación de equipos de trabajo multidisciplinares.

Los inconvenientes, aunque difíciles de probar, en principio se basan en un peor seguimiento por parte de la empresa certificadora, con el desarrollo de auditorías de certificación conjuntas y, en muchos casos, menos rigurosas. Por supuesto, dependiendo del tipo de empresa y de la incidencia a nivel ambiental, de prevención de riesgos, etc. esta consideración puede variar pero, en general, las auditorías integradas son menos completas y complejas y esto, es un inconveniente cuando las auditorías se consideran una herramienta de mejora en vez de un mero examen externo.

La experiencia de varios años de trabajo realizados en las diferentes empresas del Grupo Empresarial ENCE permite ir más allá. Cada día se analizan más normas relacionadas directa o indirectamente en la actividad, llegando a la especialización en la aplicación de algunas de ellas, bien porque ayuden a mejorar la gestión de las propias empresas, bien porque constituyan oportunidades expresas de negocio.

Este es el caso de IBERSILVA, que como empresa prestadora de servicios a terceros ha llevado un paso más allá el análisis de los sistemas de gestión y, no sólo ofrece servicios de implantación de sistemas de gestión según las normas aplicadas en el Grupo o a empresas con actividad similar, sino que a partir del conocimiento conceptual de los sistemas, se abordan servicios de asesoramiento y consultoría en otros tipos de sistemas, como las normas de certificación en la calidad de producto, ya sean a nivel alimenticio, como la calidad agroalimentaria, o bien a nivel de servicios, como la calidad turística y la certificación de sus centros (hoteles, aparthoteles, campings, restaurantes, etc.)

CONCLUSIONES

A partir de la experiencia acumulada en varios años de trabajo, consideramos que como consideración general, la utilidad de un sistema integrado de gestión basado en varias normas complementarias es mucho mayor que los sistemas derivados de cada norma por separado.

Aún así es contraproducente certificar o crear desde un inicio un sistema con un alto contenido de puntos de normas variadas. Lo que sí se debe hacer es crear un sistema flexible con posibilidad de cambios a medio plazo, evitando la precipitación a la hora de hacer modificaciones, ya que el sistema final puede adoptar muchas variantes al ser las normas ISO amplias y aplicables en sectores muy distintos. De esta forma, se podrá actuar en la mayoría de los casos como interese.

Dando por hecha y aceptando la utilidad de un sistema de gestión, sea integrado total o parcialmente, desde la experiencia del Grupo Empresarial ENCE, se puede apuntar que resulta más complicado implantar y demostrar la utilidad de un sistema de gestión en empresas jóvenes sin un control y estudio detallado de su proceso productivo (al igual que ocurre en una empresa de servicios, sin controles cíclicos productivos), que en un centro con un control exhaustivo de todo el proceso de elaboración del producto, en la que la necesidad de un control de calidad es indispensable.

De esta forma, en algunos casos puede parecer poco útil la implantación de un sistema de gestión, limitándose a constituir un elemento de marketing; sin embargo, la verdadera comprensión de la utilidad de los sistemas de gestión permite demostrar que

hay necesidades básicas que pueden y deben cubrir, como la organización de una gestión documentada, que permite retroceder en el tiempo y detectar oportunidades de mejora de un trabajo realizado de similares características a otro que se vaya a emprender; la retroalimentación en todas las actividades; el control de los requisitos legales que son de aplicación; etc.

Indiscutiblemente también un sistema de gestión tiene sus desventajas, objetivas y subjetivas, dependiendo de la experiencia de cada empresa. La motivación del conjunto de personas que forman la empresa, el apoyo de la alta dirección, etc., son elementos básicos para evitar situaciones comprometidas. No obstante, se debe tener en cuenta que cuando miles de empresas de distintos sectores deciden emprender el camino hacia una certificación es por algo más que por competitividad en el mercado. De hecho las bases con las que se crea e implanta un sistema de gestión componen finalmente el desenlace sobre la utilidad intrínseca del mismo.

En definitiva, se puede asegurar que para las distintas empresas del Grupo Empresarial ENCE, los sistemas de gestión tienen numerosas utilidades, partiendo de la base de que hace un buen seguimiento y que no generan actividades paralelas, ni desarrollo administrativo sin sentido. La gestión empresarial tiene en cuenta su certificación y su sistema de gestión. Las ventajas sobre el control de indicadores de proceso, objetivos y metas, procedencia de la madera que sale del monte y que entra en fábrica, conocimiento de la percepción que tiene el cliente sobre las empresas del Grupo, el comportamiento medioambiental, el cumplimiento de la legislación vigente tanto a nivel medioambiental como de prevención de riesgos laborales, etc., forman un conjunto de sinergias de alto valor para la gestión empresarial de cada una de las unidades que componen el Grupo ENCE.

16 CONCLUSIONES

PROS Y CONTRAS REALES DE LA INTEGRACIÓN

Las ventajas y desventajas reales que representan una implantación efectiva de un sistema integrado de gestión dependen de muchos factores (como son la cultura organizativa de la empresa, el grado de concienciación respecto a los diferentes sistemas, el nivel de formación de sus colaboradores). Por lo que el siguiente cuadro que se exponen a continuación, recoge observaciones y comentarios originados desde la experiencia de los autores del presente documento. El cuadro se ha estructurado en 4 columnas, teniendo en cuenta que los aspectos o elementos de un sistema integrado de gestión no tienen por qué ser totalmente ventajosos o totalmente negativos.

<u>Pros y contras reales de la integración.</u>			
Concepto	Pro	Contra	Comentario
Documentación	Reducción volumen de documentación y registros; además, es más fácil de consultar: no tienes que mirar en 20 sitios a la vez	A veces puede tener una estructura muy compleja y poco clarificadora: riesgo de burocratización y pérdida de perspectiva	Es necesario conocer muy bien las normas y sobre todo el/los sistemas para hacer una estructuración previa y por fases de la integración
Costes de certificación	Reducción, porque se concentran las auditorías en tiempo y espacio	Complejidad: los informes de auditoría no suelen ser integrados; y los auditores, a veces, tampoco.	Es necesario exigir a las certificadoras y ENAC, auditores e informes "integrados", incluso una norma integrada.
Costes de desarrollo e implantación	Reducción relativa, porque se destinan los mismos recursos y el mismo tiempo para el desarrollo del Sistema, que si hiciera por separado	Pero: <ul style="list-style-type: none"> - La implantación es costosa, son demasiado aspectos a asimilar a la vez por la organización - Necesidad de recursos más cualificados (auditores que reúnan conocimien- 	La integración se puede hacer por fases e incluir a los niveles operativos al final, cuando hayan recibido la suficiente formación y concienciación

<u>Pros y contras reales de la integración.</u>			
Concepto	Pro	Contra	Comentario
		tos de diversas normas, formación especializada, etc.) - Necesidad de mayor informatización	
Control de requisitos legales y otros	La sistemática acaba haciéndose extensiva a otros ámbitos.	Aunque es necesario, representa un coste extra	
Formación	La sistemática acaba haciéndose extensiva a otros ámbitos.		
Otros sistemas	Crea la base o el marco para integración de más sistemas	No siempre es útil que todo esté integrado. Puede llevar a confusión de conceptos y responsabilidades	Ejemplo: Sistema de protección de datos
Comunicación e imagen	Mejora de la imagen ante sus partes interesadas	Pero no siempre, los requisitos de comunicación en las normas son mínimos y no suficientes.	Es necesario implicar a los responsables de la comunicación y de RRHH de la organización. Exigir elevado nivel de rigor a certificadoras y entidades de acreditación
Consistencia de la organización	Mayor consistencia y coherencia, armonización de los criterios de gestión, ayuda a tener una visión más estratégica	La estrategia no siempre se ve, dependiendo de Dirección.	El sistema integrado puede estar enfocado de forma operativa y poco vinculada a la alta gestión.
Eficacia	Incremento por la creación de la corriente de mejora continua en todos los ámbitos e incorporación de cultura de seguimiento de indicadores	Los resultados se ven a la larga, posible pérdida de motivación y del objetivo en el camino	Necesidad de constancia
Eficiencia	Mejora de la efi-	Resultado a largo	Necesidad de cons-

<u>Pros y contras reales de la integración.</u>			
Concepto	Pro	Contra	Comentario
	ciencia gracias los objetivos y metas más eficientes al ser “pluridisciplinares”; no solamente de gestión; el enfoque a procesos del sistema integrado	plazo, después de varios años de implantación	tancia

LAS CLAVES PARA EL ÉXITO

La primera premisa que, con carácter general, puede “recetarse” es la de analizar cuidadosamente las dificultades que comentábamos en apartados anteriores, así como el resto de las peculiaridades de la organización, como paso previo a la definición de los **objetivos, el alcance y la planificación** (económica, temporal) de la integración.

Deberíamos tener en cuenta también que la integración documental de los sistemas es un paso, pero no un fin en sí mismo. En ningún caso deberíamos darnos por satisfechos con la simple integración documental de manuales o procedimientos, así como de organismos de certificación o auditores externos. El alcance de la integración debe ser mucho más ambicioso para que se cumplan los objetivos que detallábamos al comienzo del apartado anterior.

En la misma medida, la unificación de políticas sobre calidad, medio ambiente y PRL también es un instrumento, no un fin en sí mismo. De hecho, cada vez está más extendida la idea de que no debe haber políticas formales sobre aspectos parciales o “temáticos” de la gestión empresarial. En último término la política de la empresa, la *política* con mayúsculas, aquella que define públicamente su misión, visión y objetivos, así como la estrategia de la compañía en el largo plazo, debería ser una sola. Lo deseable es que esta política incorpore los aspectos clave de la relación con nuestros clientes, el medio ambiente que nos rodea y nuestros empleados.¹

¹ Como ejemplo, se adjunta al documento la política de Grupo Ferrovial.

Alguna de las principales ventajas de la integración de sistemas, y también uno de los caminos más fiables para hacerla efectiva, pasa por la unificación de los soportes documentales y líneas de *reporting*. Esta unificación (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) facilita y asienta la integración de los sistemas; y, lo que es más importante, mejora la calidad de la información suministrada a la alta dirección de la compañía, haciéndola más útil para la toma de decisiones.

En otro orden de cosas, el éxito en el proceso de integración pasará inexorablemente por la implicación efectiva de los responsables de la línea de producción desde el principio.

A veces caemos en la autocomplaciente idea de que los expertos en calidad, medio ambiente o prevención son los únicos autorizados para diseñar e implementar un sistema de gestión. Sin embargo, y aunque desde luego aquéllos son imprescindibles, la participación de los responsables del “día a día”, hasta el nivel más próximo al centro de trabajo, es fundamental para una efectiva (y porqué no decirlo, más pragmática) integración de los sistemas.

En este contexto, no está de más proporcionar formación suficiente a los responsables de los centros de producción; formación que, al igual que destacábamos con los expertos de los distintos sistemas, sería conveniente que tuviera carácter *interdisciplinario*.

Ya que hablamos de los centros de producción, conviene tener presente (aunque parezca una perogrullada), que 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 la línea de producción.

Quien se conforme con esto pierde una gran oportunidad. Nuestra experiencia es que la integración efectiva de sistemas en la línea de producción contribuye a mejorar la capacidad de los centros 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).

Finalmente, y enlazando con alguna de las principales dificultades que analizábamos en apartados anteriores, la formación interdisciplinaria de los técnicos, expertos y responsables de las distintas áreas, necesaria como veíamos para alcanzar una efectiva integración de sistemas, amplía la perspectiva y las expectativas de los profesionales que trabajan en nuestra organización, contribuyendo a generar un nuevo cuerpo de expertos más solventes y con una visión global de los distintos aspectos que afectan al negocio.

Algo nada desdeñable vista la complejidad del entorno que rodea a los profesionales de muchos sectores productivos.

ANEXO: DECLARACIÓN DE PRINCIPIOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE FERROVIAL

En su Declaración de Principios para el Desarrollo Sostenible, Ferrovial expresa que quiere crear valor a largo plazo para sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y la comunidad. Además aspira a que su proyecto empresarial sea reconocido en el ámbito internacional, apoyando su éxito en los siguientes **principios**:

- La ética y profesionalidad de sus actuaciones
- La aplicación de las mejores prácticas de gobierno corporativo
- El respeto, la protección y la promoción de los Derechos Humanos
- La reducción del impacto ambiental de sus actividades
- La captación y motivación del mejor capital humano
- La seguridad y la salud de los trabajadores
- La calidad y la mejora continua de sus procesos y actividades y la innovación
- La consideración de la cadena de valor como pieza clave de su estrategia de desarrollo sostenible
- La transparencia informativa
- El apoyo del desarrollo socioeconómico donde está presente

Estos principios se materializan en las siguientes **líneas de actuación**:

- Fomentar la capacidad y calidad del liderazgo, estableciendo un código ético de conducta para sus colaboradores
- Mejorar las condiciones laborales y garantizar la igualdad de oportunidades y la no discriminación entre los empleados
- Comunicar a todos los integrantes de la organización los principios del desarrollo sostenible y la responsabilidad social, y facilitar la participación de los empleados en proyectos solidarios

- Fomentar entre sus subcontratistas y proveedores la incorporación paulatina de principios coherentes con esta declaración
- Mejorar continuamente los cauces de comunicación con las partes interesadas, sobre la base de una innovadora información corporativa, que contemple además de los aspectos financieros, variables de comportamiento ambiental y social
- Mantener e incrementar la confianza de sus clientes, superando sus expectativas de calidad en las obras y servicios
- Promover la implantación de sistemas de gestión ambiental normalizados en las diferentes líneas de negocio de la compañía
- Avanzar en el diseño e implantación de sistemas eficaces para prevenir y reducir los riesgos laborales, que sirvan de referencia en los distintos sectores donde desarrolla su actividad
- Diseñar instrumentos fiables para medir la calidad de las relaciones laborales, la motivación y el desarrollo profesional de los que trabajan en Ferrovial, como base para mejorar la eficiencia del trabajo
- Planificar la acción social como un instrumento para el desarrollo de las sociedades del entorno donde Ferrovial ejerce su actividad
- Promover los proyectos de innovación, la investigación científica y el desarrollo, como factores básicos para el éxito competitivo y la creación de un valor diferencial en el mercado
- Colaborar con los gobiernos, ONGs y otros agentes sociales, en proyectos y actividades relacionados con el desarrollo social, la conservación del medio ambiente y la seguridad laboral
- Asumir los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en el desarrollo de sus actividades

Rafael del Pino y Calvo-Sotelo

Presidente