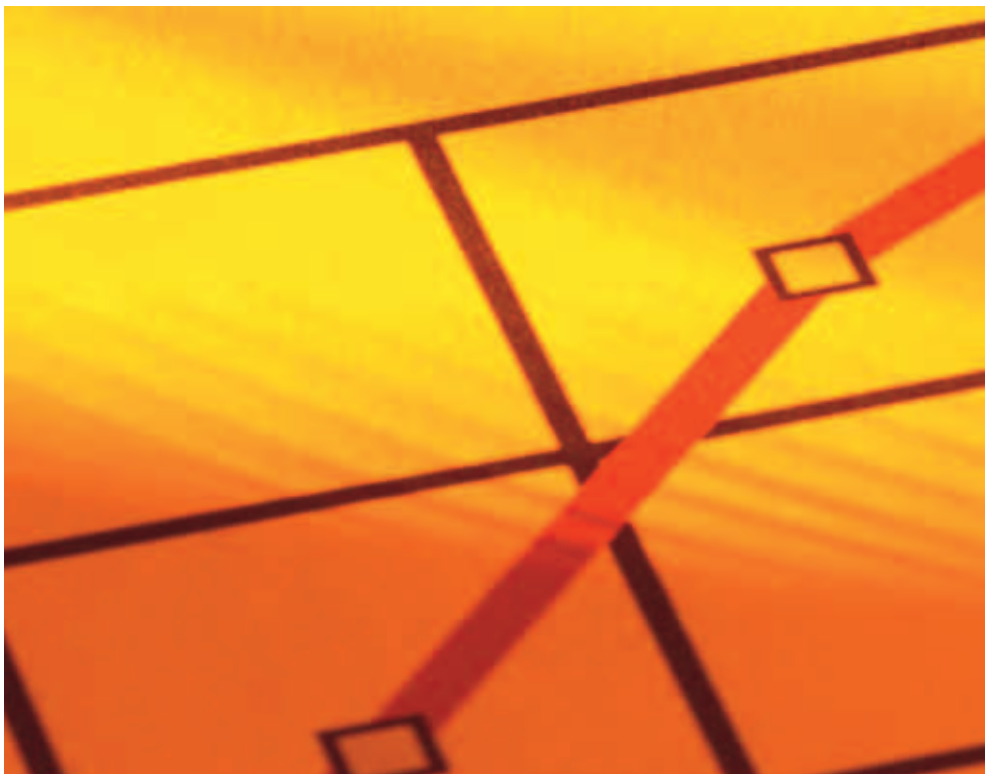
Diario de un diagnóstico ambiental

Texto Manuel Hervás Lázaro
Director del Centro Nacional de Información de la Calidad (CNIC) de la AEC



Introducción: ¿qué es un diagnóstico de gestión empresarial?

Durante los tres últimos años, la Asociación Española para la Calidad (AEC) ha desarrollado un nuevo servicio de asesoramiento empresarial en materia de calidad y gestión ambiental. En este periodo, el servicio ha sido puesto en práctica en más de 180 organizaciones de muy diverso tamaño y sector.

Gracias a la experiencia vivida durante estos años, y al interés mostrado por las empresas, hemos ido ampliando nuestro abanico de servicios de diagnóstico a otras disciplinas como la gestión de la seguridad alimentaria o de la innovación.

Aplicar la metodología de diagnóstico de gestión empresarial a un número tan elevado de organizaciones no hubiera sido posible sin la colaboración del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (MITYC), cuyas competencias actualmente ha asumido el Ministerio de Ciencia e Innovación (MICINN).

En el presente artículo detallamos los pasos necesarios para poder realizar un diagnóstico de gestión empresarial, utilizando como ejemplo una de las organizaciones en la que se realizó un diagnóstico de gestión ambiental.

Identificación de necesidades del cliente

El servicio de diagnóstico de gestión se adapta a las necesidades que una empresa manifiesta como prioritarias. Por este motivo, la primera etapa necesaria para realizar un diagnóstico es conocer el objetivo que persigue el cliente con la realización del mismo. De esta forma, el técnico de la AEC encargado de realizar el diagnóstico conoce las necesidades de la organización y dispone de la información necesaria para prepararlo adecuadamente.

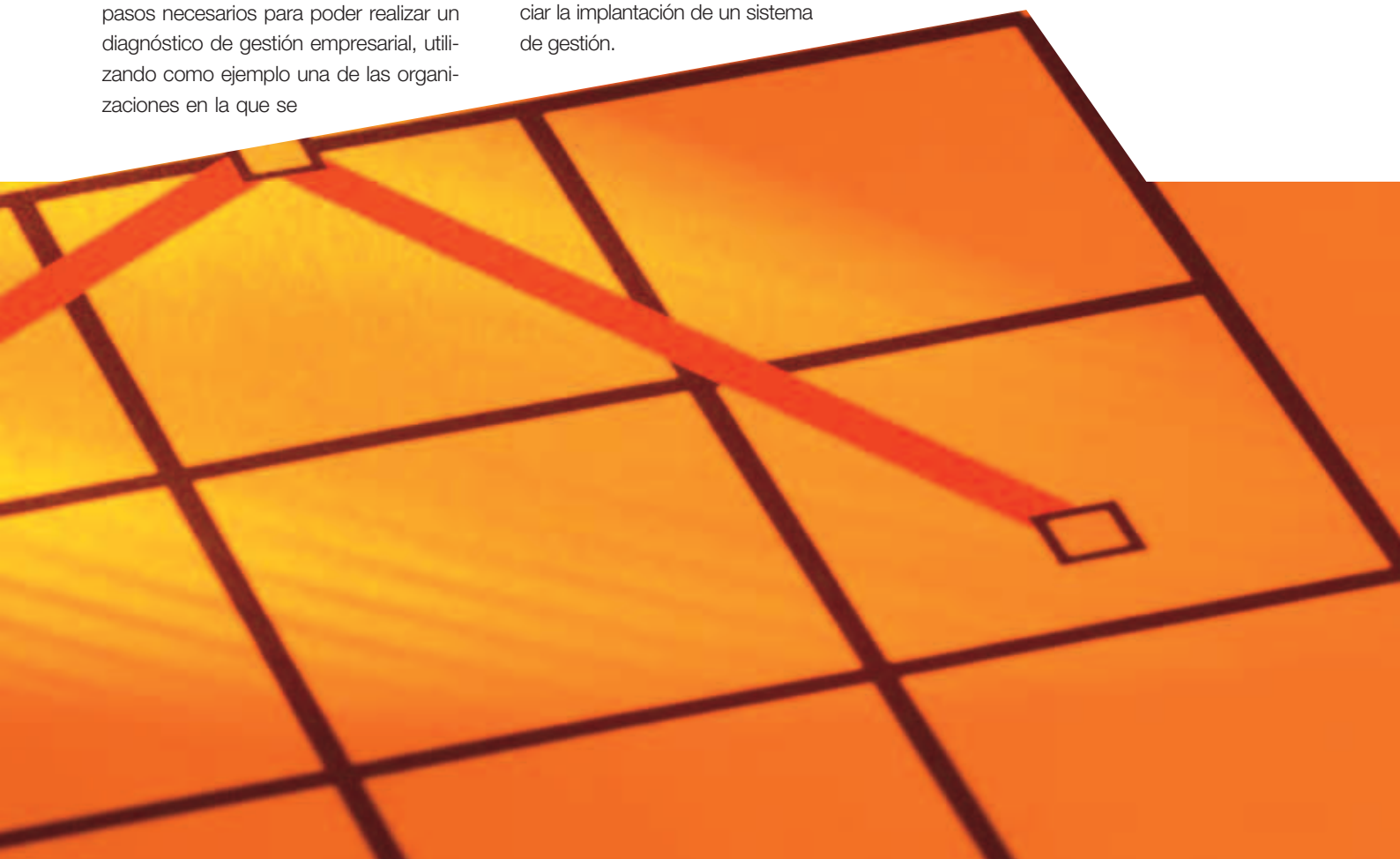
Analizando las necesidades que durante estos años nos han manifestado las organizaciones, concluimos que, en un elevado porcentaje de los casos, éstas se encuentran en alguno de los tres estados que describimos a continuación:

- Solicitan el diagnóstico al plantearse iniciar la implantación de un sistema de gestión.
- Solicitan el diagnóstico si ya disponen de un sistema de gestión y quieren integrarlo con el ya existente. Por ejemplo, si la organización ya dispone de un sistema de gestión de calidad y desea implantar uno de gestión ambiental.
- Cuando ya disponen de un sistema de gestión implantado y ven la necesidad de solicitar una visión externa para ayudarles a identificar áreas de mejora y los puntos fuertes a consolidar.

En función de cuál sea el objetivo del diagnóstico, el técnico encargado de realizarlo planifica la visita *in situ,* y establece cómo elaborará el informe final de conclusiones.

Planificación del diagnóstico

Una vez que conocemos las necesidades de nuestros clientes, se pasa a la fase de planificación del diagnóstico propiamente, que implica:



- Determinar la fecha de la visita *in situ* y el horario de la misma, identificando el alcance de la visita a las instalaciones.
- Definir los interlocutores por parte de la organización.

  Para obtener el máximo rendimiento del tiempo dedicado a la visita *in situ,* es fundamental que durante el diagnóstico participen aquellas personas conocedoras de la gestión que se realiza en la organización. Por ello, en la planificación del diagnóstico nos debemos asegurar de que el representante de la organización en materia de calidad o de medio ambiente acompañe al técnico de la AEC, y que el responsable comercial, de mantenimiento, e incluso el propio gerente, estén a disposición del técnico para resolver cualquier duda.
- Distribuir los tiempos para la visita a las instalaciones.

  La última fase de la planificación del diagnóstico es determinar los tiempos dedicados a visitar las instalaciones, de modo que la visita se pueda realizar (siempre que la actividad lo permita) cuando la organización se encuentre operativa. De esta manera, el técnico de la AEC conoce de primera mano la actividad de la organización.

Visita *in situ* de las instalaciones

En esta fase, el experto de la AEC realizará la presentación del plan de trabajo a seguir al máximo responsable de la organización y/o al responsable del sistema de gestión o área implicada para que se familiaricen con la estructura, contenidos y finalidad del mismo.

La sesión comienza con la visita del técnico a las instalaciones de la organización, para conocer las actividades que engloba.

Análisis de la herramienta de diagnóstico

Una vez realizada la visita a las instalaciones, el diagnóstico continúa con la entrevista personal entre el responsable del sistema de gestión (si fuera necesario también se pueden incorporar otras personas) y el técnico de la AEC. En ella, se irá contestando a las preguntas incluidas en la Herramienta de Diagnóstico de Gestión y se van consensuando las respuestas entre todos los intervinientes. El objetivo de esta metodología es:

- Eliminar la subjetividad de las respuestas.
- Fomentar el diálogo.
- Lograr una total comprensión del contenido de las cuestiones.
- Generar nuevas ideas de aplicación.
- Identificar recomendaciones para la mejora.

Preparación del informe de conclusiones

El informe de conclusiones del diagnóstico se consensúa con la organización en función del objetivo que se quería alcanzar a la hora de solicitar el diagnóstico de gestión. El informe final es elaborado por el técnico de la AEC con esta premisa.

En el caso de una empresa que solicita el diagnóstico para implantar un nuevo sistema de gestión, el informe final podría tener la siguiente estructura:

1. Descripción general de la organización.
2. Planificación de las actividades que debe llevar a cabo para implantar o integrar el sistema de gestión en base a la norma de referencia seleccionada; calidad (ISO 9001), medio ambiente (ISO 14001, EMAS), prevención de riesgos laborales (OHSAS 18001), seguridad alimentaria (ISO 22000, IFS, BRC). Todo esto partiendo del análisis de en qué medida la organización satisface los requisitos establecidos en la norma elegida como referencia.
3. Resumen de los principales puntos fuertes y áreas de mejora detectados en el diagnóstico.
4. Listado de aspectos ambientales aplicables a la organización (sólo se incluye si se selecciona la disciplina de gestión ambiental).

Una vez realizada la visita a las instalaciones, el diagnóstico continúa con la entrevista personal entre el responsable del sistema de gestión (si fuera necesario también se pueden incorporar otras personas) y el técnico de la AEC

Subvenciones disponibles en 2009

Para el año 2009, la AEC sigue contando con el apoyo del Gobierno en sus iniciativas de apoyo al tejido empresarial para el incremento de la competitividad. En concreto, a través de:

- Diagnósticos de Gestión subvencionados para empresas del sector alimentario.
- Diagnósticos de Gestión subvencionados para empresas del sector turístico.
- Diagnósticos de Innovación subvencionados para empresas del sector turístico.
- Diagnósticos de Gestión Ambiental subvencionados para empresas del sector automoción.

5. Listado de riesgos laborales identificados (sólo se incluye si se selecciona la disciplina de prevención de riesgos laborales).
6. Identificación de la legislación ambiental aplicable a la misma (sólo se incluye si se selecciona la disciplina de gestión ambiental).
7. Identificación de la legislación de prevención de riesgos laborales aplicable a la misma (sólo se incluye si se selecciona la disciplina de prevención de riesgos laborales).

Gracias a la realización de este estudio hemos comprobado que el servicio de diagnóstico de gestión es un apoyo útil para las organizaciones de cualquier sector de actividad, dada su flexibilidad y facilidad de adaptación a las necesidades de cada una de ellas. ■

Puede solicitar más información sobre los nuevos proyectos subvencionados disponibles contactando con el Centro Nacional de Información para la Calidad (CNIC) en los teléfonos **915 752 750 • 902 115 599** o en el email **cnic@aec.es**

Experiencia de diagnóstico ambiental EMAS: Cooperativa Ganadera de Caspe

Identificación de necesidades

El pasado mes de enero de 2009, realizamos un diagnóstico ambiental en las instalaciones de la Cooperativa Ganadera de Caspe, ubicada en la localidad zaragozana que recibe el mismo nombre, y dedicada a la fabricación de piensos para animales de granja y compañía. Para ello, cuenta con una plantilla de 48 trabajadores.

Este diagnóstico se preparó teniendo en cuenta los requerimientos especificados por la responsable de medio ambiente. El objetivo fundamental de esta organización era analizar la situación de la gestión ambiental de cara a iniciar el proceso de verificación en base a lo establecido por el Reglamento Europeo de Ecogestión y Ecoauditoría (EMAS).

Planificación del diagnóstico

Para recabar la información necesaria se solicitó la intervención en el diagnóstico de la responsable de medio ambiente. También resultó de gran utilidad la participación de la persona responsable de calidad pues la organización ya disponía de un sistema de gestión de calidad implantado y el objetivo de la cooperativa es el de integrar el sistema de gestión ambiental con el de calidad ya implantado.

Visita a las instalaciones

La visita a las instalaciones se planificó de 10.00 a 12.00 horas, de modo que se pudo observar en funcionamiento el proceso de fabricación de piensos e, incluso, el momento de descarga de materias primas. Este detalle es fundamental para analizar la incidencia de la emisión difusa de partículas, uno de los aspectos ambientales más relevantes que se identificaron.

Análisis de la herramienta de diagnóstico

Posteriormente a la visita a las instalaciones, se analizó la herramienta de diagnóstico ambiental elaborada por la AEC, para determinar en qué medida la organización satisface los requisitos de la norma de referencia (en este caso, el reglamento EMAS).

Gracias a la visita y análisis de la herramienta, nuestro técnico obtuvo la información necesaria para poder elaborar el informe de diagnóstico. Se acordó con la responsable de medio ambiente que el informe final debía recoger una planificación recomendada de actividades a llevar a cabo por la Cooperativa para poder implantar con eficacia y eficiencia los requisitos del reglamento EMAS y poder emprender posteriormente el camino de la verificación y el registro.

Además, se acordó complementar esta planificación de actividades con un listado de aspectos ambientales identificados durante la visita, así como con un listado de legislación ambiental aplicable a la Cooperativa. Este listado comprende tanto legislación europea, como estatal, local y propia de la comunidad autónoma de Aragón.

La visita finalizó aproximadamente a las 14.00 horas, habiendo cumplido todos los objetivos y disponiendo de la información necesaria para elaborar con éxito el informe final.

La AEC agradece a la Cooperativa Ganadera de Caspe, y en concreto a sus responsables de calidad y medio ambiente, la atención recibida durante la visita a Caspe.