

La gestión del medio ambiente en el marco del modelo para una gestión empresarial de excelencia de las bases del Premio Nacional a la Calidad

Por **Claudio Luis Salvetti**, gerente de Salud, Seguridad, Ambiente y Calidad de San Antonio Pride, examinador del Premio Nacional a la Calidad y miembro de la Comisión de Calidad y Excelencia del IAPG

I. Introducción

Pueden visualizarse “puntos de encuentro” entre la gestión de la calidad y la gestión ambiental al menos desde dos lugares. Por un lado, el concepto de la calidad evolucionó, amplió su alcance e integró cada vez más aspectos de la gestión de las empresas (calidad integral o *Big Q*), hasta llegar a poner su foco en la fidelización de clientes y en la satisfacción de todas las partes interesadas (*stakeholders*); en este sentido, para las empresas se constituyó en un importante requisito la forma en que gestionan los aspectos ambientales asociados a sus productos, actividades y servicios. Por otra parte, el creciente interés de la sociedad por el medio ambiente y las iniciativas generadas tendientes a su protección han complejizado las herramientas que deben aplicar las empresas para una gestión ambiental eficaz, para lo cual han sido modelo los sistemas de gestión de la calidad.

Los modelos de gestión empresarial de excelencia, asociados a premios de la calidad como el *Malcolm Baldrige* en los Estados Unidos, el EFQM en Europa o el Premio Nacional a la Calidad (PNC) en nuestro país, están basados en esta visión de la calidad integral y muchos de ellos tratan a la gestión ambiental como uno de los aspectos importantes de la gestión empresarial.

En el presente artículo se analiza la gestión ambiental en el modelo para una gestión empresarial de excelencia (en adelante, el Modelo) de las bases del PNC Sector Privado (edición 2005).

II. Algunas consideraciones sobre el Modelo

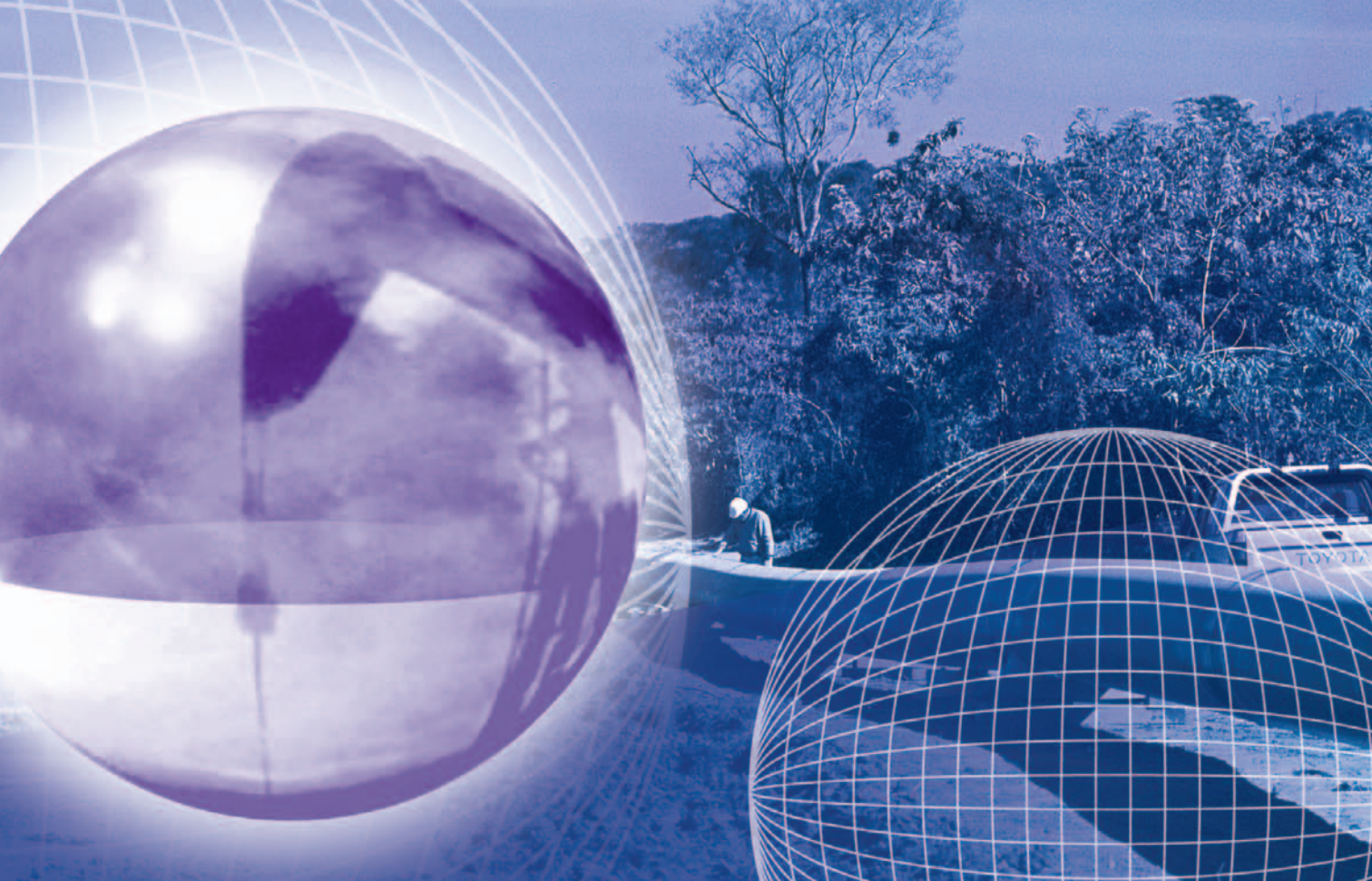
Como se mencionara, el Modelo es uno de los denominados modelos de excelencia y no ha sido desarrollado sólo como base para *el otorgamiento del premio sino que constituye, como tal, una guía que define pautas a seguir en el camino hacia la excelencia en la gestión empresarial*.

Esto se expresa claramente tanto en su prólogo como en varios aspectos del documento, en particular en la introducción, donde se menciona que “el Premio Nacional a la Calidad fue concebido como un modelo que sirviera de guía a todos los actores de la vida económica nacional, en un camino que debe conducir al país y a sus habitantes a una calidad de vida superior”.

Posteriormente, en el documento se mencionan los conceptos de la calidad incorporados al modelo (*algunos de los principales*), conceptos que *no son inmutables sino que evolucionan en función de los cambios del entorno*. Estos conceptos se consideran los *valores de la excelencia, entendiéndola a ésta como un ideal*, descrito a través de *atributos, que sin ser excluyentes, resultan distintivos de una organización cuya gestión pueda ser considerada de excelencia*. Estos atributos se desarrollan en tres componentes (*liderazgo, sistema de gestión y resultados*), *siete criterios y veintiocho factores* que se establecen en el Modelo.

La calidad de la gestión de una empresa queda determinada por los niveles de satisfacción que logra en las partes interesadas o *stakeholders* (clientes, accionistas, empleados, proveedores y la comunidad) respecto de su desempeño.

Por otra parte, se menciona en el documento que *si*



bien el modelo no tiene un carácter prescriptivo, su valor radica en estar fundamentado en el conjunto de conceptos de la calidad que, en el ámbito internacional, adoptaron aquellas empresas que demuestran haber logrado importantes avances en su camino hacia la excelencia.

Por lo expuesto es esperable que el modelo como guía abarque todos los aspectos de la gestión empresarial desarrollados de manera equilibrada, más allá de toda consideración acerca de los puntajes relativos que se asigne a los mismos para los fines del concurso por el Premio; esto tanto a nivel de los valores de excelencia como de los criterios, componentes y factores que constituyen el modelo.

III. La gestión ambiental en el Modelo

A continuación se mencionan los párrafos del Modelo, tanto en sus valores como en los criterios y factores de los componentes (liderazgo, sistema de gestión, resultados) en los que se trata la problemática ambiental en forma específica (III.A.), así como aquellos párrafos en los que se tratan aspectos de la gestión del negocio vinculados a la gestión ambiental desde una perspectiva sistémica, aun cuando no sean exclusivos de esta última (III.B.).

III.A. Tratamiento en el Modelo de aspectos específicos de la problemática ambiental

III.A.1. Valores de la excelencia: los conceptos de la calidad incorporados en el modelo (página 14)

B) La responsabilidad social de la empresa

Las organizaciones comprometidas con la excelencia (...) demuestran con medidas concretas su compromiso con la protección del medio ambiente y con los conceptos de desarrollo sustentable, excediendo el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios en vigencia.

Estas organizaciones también promueven la cultura de la calidad en la comunidad y participan del fortalecimiento de los servicios comunitarios, del cuidado de la salud, y de las buenas prácticas de las asociaciones comerciales, empresariales y profesionales.

III.A.2. Componente liderazgo - Factor 1.3. Responsabilidad social (página 27)

En este factor se evalúa cómo el equipo de Dirección realiza esfuerzos de mejora continua en su entorno físico, social y económico.

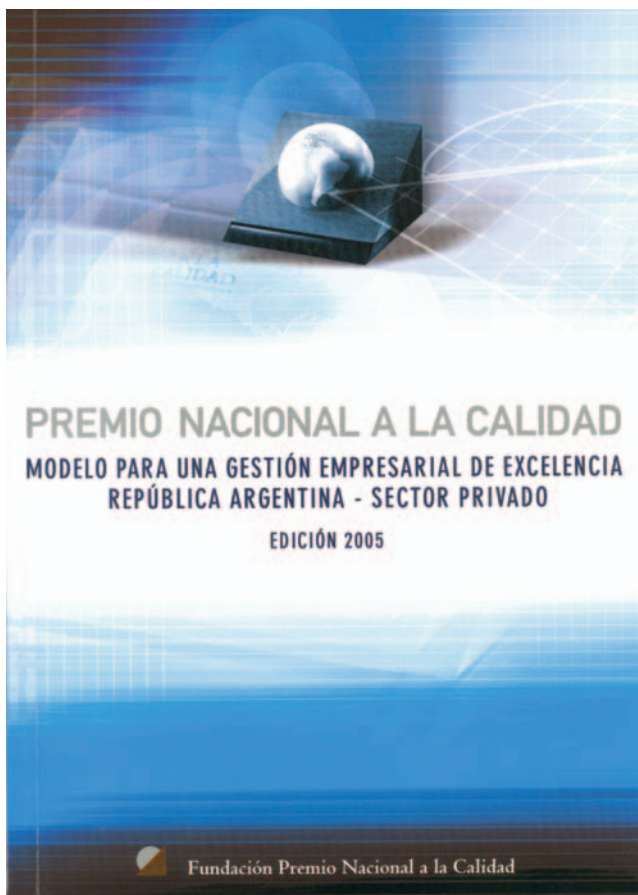
Los aspectos que considera el modelo incluyen como el equipo de dirección:

- a) En relación con el medio ambiente:
 - 1) se compromete con los conceptos del desarrollo sustentable y de la ecoeficiencia.
 - 2) establece políticas efectivas para la conservación del medio ambiente.

III.A.3. Componente sistema de gestión - Factor 4.2. Diseño de productos y servicios (página 41)

Los aspectos que considera el Modelo en este factor incluyen analizar cómo la organización:

- c) considera los requisitos legales, y los de protección ambiental, de seguridad e higiene y salud ocupacional.



III.A.4. Componente sistema de gestión - Factor 6.4. Gestión de los recursos naturales (página 51)

Este factor analiza cómo la organización gestiona los aspectos de su actividad relacionados con el impacto de sus productos durante su creación y su ciclo de vida y el de sus actividades sobre los ecosistemas a fin de minimizarlos; incluye las acciones y los programas que realiza para promover la recuperación de los ecosistemas impactados así como la educación ambiental.

Los aspectos que considera son cómo la organización:

- identifica los aspectos de sus actividades y productos que tienen impacto significativo en el medio ambiente.
- trata y controla los impactos ambientales asociados con esos aspectos significativos desde el proyecto hasta la disposición final.
- desarrolla acciones efectivas de conservación del medio ambiente incorporando la tecnología e información que lleven al desarrollo sustentable.
- registra los problemas o eventuales sanciones referentes a los requisitos legales, reglamentarios, éticos o contractuales, evita su recurrencia y comunica a la sociedad los impactos e informaciones relevantes asociados a los productos, procesos e instalaciones.
- incentiva a los proveedores y otras partes interesadas pertinentes para adherirse a los compromisos ambientales.
- concientiza e involucra a sus integrantes en cuestio-

nes relacionadas con la responsabilidad ambiental y proporciona educación ambiental relacionada con sus productos, servicios y procesos a su personal, a sus clientes y proveedores y a la comunidad.

- evalúa y mejora las prácticas de gestión y los respectivos estándares de trabajo relativos a la responsabilidad ambiental.

III.A.5. Componente resultados - Factor 7.7. Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social (página 59)

Este factor examina los resultados de las acciones mediante las cuales la empresa asume su responsabilidad social.

Se requiere que la empresa demuestre los resultados obtenidos en los tres últimos años respecto de:

- recursos invertidos por la organización para el sostenimiento de actividades educativas, sanitarias y de mejora de la calidad de vida de la sociedad.
- evolución de los índices de contaminación ambiental provocada por sus productos, servicios y procesos.
- acciones que evidencian su compromiso con conceptos éticos de desarrollo sustentable y ecoeficiencia.
- todo otro aspecto desarrollado en 1.3. (Responsabilidad social) y 6.4. (Gestión de los recursos naturales).

El Modelo requiere que en todos los casos se comparen los resultados con los de la competencia y/o con los de empresas consideradas modelo de excelencia en el mercado local e internacional.

III.B. Algunos otros aspectos tratados en el Modelo vinculados a la gestión ambiental pero no exclusivos de ella

III.B.1. Componente liderazgo - Factores 1.1. Dirección estratégica y 1.2. Compromiso (páginas 26 y 27)

En estos factores se examina cómo el equipo de dirección crea la cultura organizacional y el sistema de liderazgo mediante el establecimiento, comunicación y alineamiento de valores, visión, misión y objetivos; se examina también el compromiso personal del equipo de dirección para promover y mantener la orientación hacia el cliente y para crear un ambiente de excelencia.

En estos factores, entendemos, deben incluirse también entre los aspectos a considerar, cómo el equipo de dirección establece y administra valores, políticas y objetivos ambientales, en consonancia con el Factor 1.3. *Responsabilidad social* y los valores antes citados (III.A.1. y 2.)

III.B.2. Componente sistema de gestión - Criterio planeamiento estratégico - Factores 2.1. y 2.2. Planes operativos (páginas 30 y 31)

En este criterio se examina cómo la organización desarrolla estrategias y planes de acción que permitan concretar las direcciones estratégicas, cómo se desarrollan los planes y cómo se monitorea el desempeño.

En el Factor 2.1. Desarrollo de la estrategia de este criterio se menciona que los aspectos a considerar deben incluir cómo la organización:

- asegura que los objetivos estratégicos integren coherente-

mente el corto y largo plazo así como las necesidades de las partes interesadas.

Caben aquí consideraciones similares a las mencionadas en III.B.1. respecto de estrategias, planes de acción y monitoreo del desempeño respecto de la problemática ambiental.

III.B.3. Componente sistema de gestión - Criterio 4. Gestión de procesos (página 40)

En este criterio se examinan *los aspectos clave de los procesos de diseño, producción, servicio y apoyo así como los relativos a proveedores*; en particular el Factor 4.2., *Procesos de diseño de productos y servicios, analiza cómo los productos y servicios son diseñados y ofrecidos al mercado para asegurar que los productos y servicios cumplan con los requisitos de calidad*. En este sentido, el Modelo en su Glosario incluye, entre los *requisitos, a las necesidades o expectativas implícitas generadas por diferentes partes interesadas*, entendiéndose a la problemática ambiental como un aspecto de interés general.

III.B.4. Componente sistema de gestión - Criterio 5. Gestión de las personas (páginas 45 y 46)

Criterio que examina *cómo la organización promueve, alinea-do con sus objetivos de negocios, el máximo desarrollo y aprovechamiento de las capacidades de su personal y*, entre otros aspectos, se analizan la educación y la capacitación del personal.

En consonancia con el *bullet f)* del Factor 6.4. *Gestión de los recursos naturales* y los *valores de excelencia* antes citados, entendemos, que en los Factores 5.1. *Organización de las personas y del trabajo* y 5.2. *Educación, capacitación y desarrollo* debe contemplarse la problemática ambiental (considerándose los aspectos ambientales significativos asociados a cada puesto de trabajo).

III.B.5. Componente sistema de gestión - Criterio 6. Gestión de los recursos (página 49)

Este criterio examina cómo la organización, en forma alinea-

da con sus objetivos de negocios, gestiona sus recursos económicos y financieros, la información y los conocimientos de las personas y la tecnología e infraestructura necesaria para la realización de los productos y servicios. También analiza cómo realiza asociaciones con las partes interesadas y en un ambiente de trabajo adecuado y utiliza los recursos naturales relacionados con su desempeño.

En el Factor 6.1. *Gestión de los recursos económicos y financieros* de este mismo criterio se menciona que los aspectos que considera el Modelo incluyen *cómo la organización*:

6.1.c) *Identifica y administra los riesgos del negocio*, tema particularmente importante en relación a la potencial existencia de pasivos ambientales que pueden tener un importante impacto negativo sobre el negocio.

IV. Los elementos principales de la gestión ambiental

A continuación podemos enumerar los que, consideramos, son aspectos esenciales de la gestión ambiental y analizar en qué medida están contemplados y desarrollados en el Modelo:

- Reconocer la gestión ambiental como uno de los temas prioritarios, incluyéndolo en el ciclo de planeamiento estratégico y estableciendo una política donde se manifiesta el compromiso con la mejora continua del desempeño ambiental: consideramos que estos aspectos están tratados en el Modelo en los *valores de la excelencia* (como uno de los aspectos de la responsabilidad social, III.A.1.), en el *bullet a)* del Factor 1.3. *Responsabilidad Social del componente liderazgo* (citado en III.A.2. del presente) y en el *componente Sistema de gestión, criterio planeamiento estratégico* según lo mencionado en III.B.2. del presente.
- Identificar los requisitos legales aplicables y los aspectos

ambientales asociados a las actividades, los productos o los servicios de la organización, determinando aquéllos que pueden tener impactos significativos: estos elementos están considerados en el Modelo en el *bullet b)* del Factor 4.2. *Diseño de productos y servicios*, citado en III.A.3. del presente, y en el *bullet a)* del Factor 6.4. *Gestión de los recursos naturales* antes mencionados en III.A.4.

- Planificar e implementar el control de las operaciones asociadas a aspectos ambientales significativos para asegurar que se efectúan bajo condiciones especificadas, incluyéndose la identificación y planificación de emergencias: en general, estos temas se tratan en el Modelo en los *bullets b), c) y d)* del Factor 6.4. *Gestión de los recursos naturales* citados en III.A.4.; no consideramos suficientemente explicitado en el Modelo una mención a la identificación y planificación de emergencias.
- Desarrollar el compromiso de la dirección y de los empleados para la protección del medio ambiente, con una clara asignación de los compromisos y las responsabilidades: temas que entendemos tratados según lo mencionado en III.B.1., 2. y 4. del presente.
- Proporcionar recursos adecuados, incluyendo la capacitación y el aseguramiento de las competencias para alcanzar los niveles de desempeño fijados: respecto de los recursos humanos entendemos tratados estos aspectos en general en el Modelo en los Factores 5.1. *Organización de las personas y del trabajo* y 5.2. *Educación, capacitación y desarrollo* del Criterio 5. *Gestión de las personas* (citados en III.B.4.) y, en particular, en el *bullet f)* del Factor 6.4. *Gestión de los recursos naturales* (III.A.4.); con relación al resto de los recursos entendemos tratado el tema a través del *bullet c)* de este último factor mencionado y según lo dicho en III.B.5. respecto del Criterio 6. *Gestión de los recursos*.
- Establecer un proceso de gestión para auditar y revisar el sistema de gestión ambiental y evaluar el desempeño ambiental respecto de la política, los objetivos y las metas ambientales de la organización, promoviendo su mejoramiento: el foco en la definición de objetivos y la evaluación y mejora del desempeño es parte esencial del Modelo en toda su extensión y, en particular, en relación con la gestión ambiental se explicita en el *bullet g)* del Factor 6.4. *Gestión de los recursos naturales* (III.A.4). Desde el punto de vista de la mejora del desempeño, además, este elemento es tratado en los *bullets a), c), d) y e)* del Factor 7.7. *Resultados de las acciones relativas a la responsabilidad social* (III.A.5).
- Establecer y mantener la comunicación con las partes interesadas: tema abordado a través del *bullet d)* del Factor 2.1. *Desarrollo de la estrategia* del criterio *Planeamiento estratégico* mencionado en III.B.2., así como en el *bullet f)* del Factor 6.4. *Gestión de los recursos naturales* (III.A.4). Podemos mencionar que este tema está en el espíritu del Modelo según se menciona en los párrafos I y II del presente, aun cuando no lo encontramos explícitamente mencionado respecto de la problemática ambiental.
- Estimular a los contratistas y proveedores para que establezcan un sistema de gestión ambiental: tema explicitado en el *bullet e)* del Factor 6.4. *Gestión de los recursos naturales* según lo mencionado en III.A.4.

V. Conclusiones

El modelo para una gestión empresarial de excelencia que constituye las bases para el otorgamiento del Premio Nacional a la Calidad mencionado tiene, además de éste como propósito, el de constituirse en una *eficaz herramienta de autodiagnóstico para el perfeccionamiento de las organizaciones*. Como tal no tiene carácter prescriptivo y su valor radica en estar fundamentado en un conjunto de conceptos de la calidad, entendida ésta en un sentido amplio y abarcador de los aspectos de negocios principales que deben gestionar las empresas.

En ese contexto, y por lo antes expuesto, es esperable que el modelo, en tanto *guía para el perfeccionamiento de las organizaciones*, trate todos los aspectos de la gestión empresarial tanto a nivel de los *valores de excelencia* como de los *criterios, componentes y factores* que lo constituyen.

La problemática ambiental se trata en el Modelo tanto desde el punto de vista de los *valores de la excelencia* en los cuales se basa (en el marco de la *responsabilidad social*), como en cuanto al compromiso de la dirección y a la necesidad de establecimiento de políticas efectivas de conservación del medio ambiente (en su *componente Liderazgo*); respecto de la gestión de los aspectos ambientales e impactos asociados a productos y actividades (en el *Componente Sistema de gestión, criterio 6. Gestión de los recursos, Factor 6.4. Gestión de los recursos naturales*) como en cuanto a la obtención de resultados que demuestren la mejora del desempeño en el tema (*Componente resultados Factor 7.7. Resultados relativos a la responsabilidad social*).

Al analizar el Modelo a la luz de los elementos esenciales de la gestión ambiental antes mencionados podemos concluir que en él, éstos están descritos, excepción hecha de algunos aspectos técnicos particulares no explicitados, como el de la identificación y planificación de las emergencias.

Según lo expuesto entendemos que el Modelo constituye una guía adecuada tanto desde el punto de vista del autodiagnóstico como para el examinador especialista a la hora de evaluar la gestión ambiental de una empresa postulante al premio. ■

Referencias bibliográficas

- Premio Nacional a la Calidad, *Modelo para una gestión empresarial de excelencia*, República Argentina, Sector Privado, FUNDAPRE, 2005.
- Pascal, Dennis, "Quality, Safety and Environment: Synergy in the 21st Century", SQC, 1997.
- ISO 14.001-2004, Sistemas de gestión ambiental, *Requisitos con orientación para su uso*.
- NM ISO 14.004-2000, Sistemas de gestión ambiental, *Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo*.
- Hunt, D. y Johnson, C., *Sistemas de gestión medioambiental*, McGraw Hill, 1996.
- North, Klaus, *Environmental Business Management*, 2da. ed., ILO MDS, N° 30, 1997.