

“IMPLEMENTANDO LA ISO 14001: ¿CONTRATARÍA A UN CONSULTOR, O LO HARÍA POR USTED MISMO?”.

Por Matthias Gelber.

¿Debe usted contratar un consultor para ayudar con la implementación de un EMS, o ir solo? ¿Cuales son las ventajas y dificultades potenciales? ¿Como puede usted obtener la mejor relación calidad-precio si se contrata un consultor y cual es el criterio que se debe emplear para seleccionar uno?



Tomado de: Reporte Especial. Consultores. Seleccionándolos y empleándolos. Revista “**ISO Management Systems**” Vol. 4 No. 5 Septiembre – Octubre 2004.

(TRADUCCION LIBRE)
Ing. Eduardo García Romero



Matthias Gelder ha dirigido la delegación del IMEN (Red Internacional de Gestión Ambiental) al ISO/TC 207, Gestión Ambiental, por muchos años y él recientemente ha sido nombrado para servir en la Fuerza de Tarea de Visión del Futuro del CT 207. Matthias, quien es alemán, tiene experiencia detallada en ayuda a una gama de clientes de los sectores públicos y privados con la implementación de EMS. En adición él ha conducido talleres y entregado presentaciones sobre EMS en más de 30 países por el Mundo.

Fui invitado a escribir una colaboración sobre la selección y la utilización de consultores en el contexto de la implementación de la ISO 14001.

Habiendo trabajado como consultor de EMS (Sistemas de Gestión Ambiental, por sus siglas en inglés) tales como ISO 14001 y EMAS (Europeo) y entrenador desde los días de después de la publicación de la ISO 14001:1996, yo fui obviamente tentado a compartir mis experiencias. Sin embargo, usted bien puede preguntarse a si mismo, si puede confiar en un consultor que le diga a usted sobre como seleccionar y utilizar a un consultor.

En orden a superar cualquier tentación de usar este articulo como un pregón de venta, yo quisiera recomendar fuertemente a usted preguntarse dos cuestiones fundamentales antes de comenzar su jornada con la ISO 14001.

¿Cuál es su objetivo con la implementación de la ISO 14001?

¿Usted necesita usar un consultor, o puede ser mejor usar sus propios recursos?

La primera pregunta sobre la principal razón para la implementación de la ISO 14001 es crítica para comenzar con ello.

Mi experiencia me dice que si sus motivos no son comenzar en el camino correcto, entonces su sistema puede terminar como un dolor burocrático más que en una ganancia ambiental y del negocio.

PRINCIPALES MOTIVACIONES.

Obviamente el deseo de los ambientalistas es que muchas organizaciones vayan por la implementación de la ISO 14001 porque ellos quieren mejorar la ejecución ambiental en general enfocándose en las actividades de la organización, productos y servicios. Sin embargo en la realidad las motivaciones principales tienden a ser motivaciones del negocio tales como las presiones de la cadena de suministros o de las oportunidades del mercado y la exportación.

No obstante, últimamente el éxito en este contexto es sobre todo el uso de la ISO 14001 como una herramienta de gestión - o sistema - para ayudar a gestionar todo riesgo ambiental crítico y las oportunidades, en el espíritu del mejoramiento continuo.

Puede realmente no ser una sorpresa que un sistema de gestión pueda ser una inversión eficaz y eficiente, si usted lo usa como una herramienta de gestión para ayudarlo a tomar decisiones y decidir sobre inversiones y estrategias.

Desafortunadamente, en el mundo real yo veo a muchas organizaciones que no emplean la ISO 14001 en esa manera, sino más bien como un medio para obtener una placa en la pared que confirme que ellos están certificados. Tales organizaciones usualmente desean hacerlo rápido y barato, pero a menudo se convierte en una ruta a un sistema costoso y este se reduce en mantener una burocracia designada a repartir el certificado más que un sistema para ayudarlo a gestionar los resultados que realmente importan.

Mi recomendación más fuerte es: tome tiempo para hallar el empleo de la ISO 14001 como herramienta de trabajo y en como integrarla con la forma de usted conduce sus negocios claves. ¡Involucra a los empleados e identifique como usted puede dar mejoras ambientales que sean de relevancia para sus clientes y proveedores claves! ¡De esa forma usted y sus clientes – los que son críticos para el éxito de su negocio - se beneficiaran con ello!

El retorno de las inversiones desde su EMS depende grandemente de como usted implemente y emplee el sistema - sin una apropiada estrategia y la medición de la inversión, las oportunidades de un retorno positivo pueden estar limitadas.

Después de tener las discusiones sobre las motivaciones detrás de la implementación de la ISO 14001 fuera del pecho, puedo ahora pasar a hablar sobre sí y como, obtener consultores involucrados.

ESCALA DE LA TAREA.

Usted necesita tener una buena comprensión de la escala de la tarea enfrente suyo, su estrategia para la implementación y la disponibilidad de recursos internos antes

de ser capaz de poder determinar si usted necesita apoyo externo.

¿Desea usted integrar su EMS con un sistema de calidad existente? En muchos casos un sistema ISO 9001 esta listo en el lugar, sin embargo esto no es un requisito para una implementación exitosa de la ISO 14001. O ¿usted quiere enfocarse directamente en sus procesos principales del negocio e implementar un sistema de gestión del negocio mas amplio que tome en cuenta sus prioridades, ambientales, sociales, de calidad, y otras claves del negocio?

En esta etapa alguna ayuda y aporte (inputs) externas pueden indicar un camino fructífero, pero recuerde que los clientes, socios del negocio o redes de apoyo regionales pueden a menudo también ser una fuente de ayuda e inspiración. Alternativamente un consultor, administrador de proyecto o facilitador desde el exterior de su organización puede ser capaz de proveer una buena relación calidad-precio ayudando o facilitando a su proceso entender que dirección usted desea tomar y ¡cuan grande es el trabajo!

Detengámonos aquí por un momento para disipar la percepción común de que cada implementación de ISO 14001 es más o menos el mismo trabajo. No. ¡No es así! Hacer que la ISO 14001 funcione en una organización es sobre todo hacerla relevante y real para la organización.

Por lo tanto ¡tenga cuidado con los consultores que quieren venderle su manual "Que encaja en todo tamaño"! Muy a menudo eso ha conducido a sistemas que no son lo suficientemente relevantes o apropiados para la organización en la cual ha sido implementado. Crear procedimientos genéricos que son largos y no relacionado a sus procesos de negocio, solo conducirá a la frustración y costos extras de mantenimiento.

Sin embargo, plantillas (proformas) comunes pueden ser útiles como un medio de proveen alguna dirección. En muchas grandes organizaciones internacionales ello ha sido también empleado para establecer una estructura común para alinear procesos. Si un consultor es capaz de ayudarlo a vincular sus actividades, productos y servicios - esta es la oportunidad que la ISO 14001 desea que usted considere - con los riesgos ambientales principales y las oportunidades, entonces su sistema tomará forma como una herramienta que es capaz de apoyar a la dirección en tomar las decisiones correctas en el tiempo correcto.

OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Esto puede ayudar a evitar responsabilidades a largo plazo, tales como contaminación del lugar, ayudarlo a convertir mas de su costosa materia prima en productos terminados - los cual reduce costos de compras de materiales y costos de disposición de desechos - o incluso ayudarlo con la identificación de nuevas oportunidades de negocio vinculadas a la innovación – productos y servicios eficientes ambientalmente.

Una forma muy practica de identificar si usted desea emplear aportes o contribuciones externas puede ser estableciendo un 'Día de la Estrategia de la ISO 14001' donde usted tendría a Gerentes superiores, la(s) persona(s) responsable(s) por los sistemas, medio ambiente, venta y recursos humanos, todos presentes para

decidir sobre su estrategia de la ISO 14001, Usted puede invitar a tres consultores para que cada uno (por separado) le de una presentación de 20 minutos, enfocándose en una introducción a la ISO 14001 , factores de éxito para la implementación de la ISO 14001 y como ellos pudieran ayudarlo a usted.

Después de las presentaciones, usted puede hacer una sesión de Tormenta de Ideas sobre su estrategia para la implementación y entonces determinar cuales roles deben ser realizados por el personal interno y externo. Si usted esta convencido de que el aporte o contribución externa es necesaria, entonces provea al consultor con algunos términos de referencia y pregúnteles sobre regresar con una propuesta.

En adición a la pregunta de sí y que tipo de consultor usted puede querer seleccionar, el tema de seleccionar un órgano de certificación apropiado es un desafío crítico. Es también mi experiencia en el mercado que la interpretación de la ISO 14001 varia sustancialmente entre diferentes auditores.

Por lo tanto, precio aparte, reputación y verificación de que el órgano certificador esta acreditado para su sector de negocio, usted debe preguntar a la firma de tercera parte, por el nombre del auditor líder que ellos emplearan, que él o ella tengan un relevante C.V. y la oportunidad de hablarle al auditor líder. Obteniendo una idea de sí su enfoque de la ISO 14001 y su interpretación relacionada, pueda ayudarlo a entender si ¡usted esta en la misma longitud de onda! Existen auditores que están solo interesados en la documentación como evidencia de que el sistema esta presente.

CONSEJOS

Finalmente yo quisiera terminar con los siguientes consejos.

- Permanezca en control de su sistema ISO 14001 y a cargo de la implementación del proyecto - ¡el debe de resultar en su sistema! - y recuerde que es usted quien deberá manejarlo una vez que los aportes y ayudas (inputs) del consultor hayan terminado.
- Si le han ofertado un paquete de consultoría y certificación, no lo compre, ¡si no esta en línea con el requisito de independencia con respecto al consultor y la certificación de tercera parte!
- No mida el éxito de la implementación – y el aporte o contribución del consultor – por el tamaño de la documentación que ha sido desarrollada. Sino más por la participación y compromiso de la organización y la competencia relacionada que ha sido desarrollada durante el proyecto.
- Asegure que todos los resultados específicos del proyecto son propiedad de su organización.

COMO ASEGURAR FINANCIAMIENTO

Si usted esta a cargo de la implementación del proyecto de la ISO 14001 en su compañía necesitará asegurar financiamiento para los honorarios del consultor y

otras inversiones. Aquí hay un sugerente método de la Regla de los Dedos, para calcular el monto requerido - y justificarlo.

¿Cuanto dinero podrá ahorrarse si nosotros mejoráramos en un 10%, lo siguiente en relación al producto terminado a través de nuestra implementación de la ISO 14001?



- Energía, combustible y costos utilitarios generales.
- Eficiente uso de materiales y
- Costos de quejas legales (dependiendo grandemente en la localización del sitio).

Después de hacer usted un estimado de lo que puede ser capaz de ahorrar - en la mayoría de los casos 10% es un objetivo bastante realista -, entonces proponga a su gerente superior que usted obtenga al menos el 20% de esa cantidad para su control por usted como parte de su proyecto de inversión de la ISO 14001.

¿QUÉ PREGUNTARLE A UN CONSULTOR ANTES DE TOMAR LA DECISIÓN DE CONTRATARLO?

Antes de tomar la decisión de contratar a un consultor usted debe preguntarle por la siguiente información:



- Evidencia de que el o ella ha brindado consultoría en la ISO 14001 a otras compañías en el sector relevante y en la región.
- Nombre y C. V. del (los) consultor (res) quienes trabajaran en su entidad.
- Alcance de los aportes y contribuciones (input) propuestos (usted por si mismo debe definir el alcance para los cuales desea la ayuda).
- Entrenamientos genéricos y específicos disponibles.
- Honorarios de los servicios, clarificando cuales servicios tienen un precio fijo y cuales dependen de la carga de trabajo – esto es una dificultad al inicio de un proyecto para predecir cuanto aporte

y contribuciones (input) es necesario para ciertas actividades y lo que aun usted debe realizar, así como su personal se vuelva mas seguro de si mismo tal como usted desea, para hacer más trabajo internamente.

- Materiales de entrenamiento y documentación que puede estar disponible para su uso interno.
- Sí esta incluido en la cuota el apoyo remoto por teléfono y e-mail y
- Ejemplos de sistemas que el consultor haya desarrollado para otras compañías – estudio de la documentación y preguntar sí puede usted también tener concertar visitas para ganar en apreciación sobre su trabajo.