



Boletín Pulse Point para marzo de 2010  
Publicado por Alliance Consulting International  
Su Aliado en la Salud y Seguridad Ocupacional y el Medio Ambiente

---

## **COMO “ENVERDECER” LA CADENA DE VALOR: SEGUNDA PARTE – COMO EMPEZAR CON LA SUSTENTABILIDAD.**

Por el M. en C. Enrique Medina Salmán

El argumento de negocios sobre la sustentabilidad ha sido aceptado por la mayoría de las empresas de liderazgo global. Las empresas líderes en sectores como semiconductores, electrónico, comunicaciones, farmacéutico, automotriz, químico y aeronáutico que cuentan con extensas cadenas de suministros tienen gran necesidad de métricas e indicadores de desempeño en la sustentabilidad<sup>1</sup>.

La sustentabilidad, que para efectos de este artículo incorpora los sistemas de gestión ambientales y de seguridad e higiene y los programas de responsabilidad social corporativa, requiere de una implementación por etapas. El nivel de los programas de sustentabilidad varía mucho a lo ancho del espectro corporativo. Lo que es posible y deseable en cuanto a la sustentabilidad debe basarse en el estado actual del proceso de desarrollo de cada empresa en particular.

### **Las Tres Etapas de la Sustentabilidad**

Utilizando los programas de gestión Ambiental y de Seguridad e Higiene (ASH) como puntos de referencia, las empresas por lo general se encuentran en una de tres etapas de desarrollo. Las compañías con programas basados en el cumplimiento reglamentario representan la primera etapa. En este nivel el enfoque de las actividades ASH está en cumplir con las obligaciones normativas con respecto a la contaminación del aire y el agua, los materiales y residuos peligrosos, y la salud y seguridad ocupacional. Pueden existir programas de reciclado o metas para reducir el consumo de energía y de agua. La función ASH la maneja como responsabilidad colateral un supervisor o gerente de mantenimiento o de recursos humanos de mando intermedio, y al nivel corporativo por una coordinación o dirección. Típicamente, el desempeño de la función ASH no se ha incorporado formalmente dentro los objetivos de la gerencia o al nivel del consejo directivo de la empresa.

---

<sup>1</sup> Acceleration of Eco-Operation: Achieving Success and Sustainability in the Supply Chain. BPM Forum, 2009. *Aceleración de la Eco-Operación: Como Lograr el Exito y la Sustentabilidad en la Cadena de Abastecimiento. BPM Forum. 2009.*

Las compañías en la segunda etapa son aquellas que están implementando sistemas de gestión ambiental, ocupacional o ambos, por medio de iniciativas corporativas o a través de programas de certificación externa como el ISO 14001, OHSAS 18001, el VPP de OSHA, o el Certificado de Industria Limpia en México, entre otros. Algunas empresas también cuentan con programas corporativos de participación cívica en las comunidades donde operan. Las compañías en este nivel tienden a establecer metas para reducir el consumo de energía, su “huella de carbono”, el uso del agua, la generación de residuos sólidos y peligrosos y de aumentar los esfuerzos de reciclamiento y voluntarismo social. Algunas usan indicadores para rastrear el desempeño en las funciones ambiental, de seguridad ocupacional y de participación comunitaria. La responsabilidad se ha establecido formalmente tanto al nivel planta como en el corporativo y está siendo apoyada por un programa formal de auditorías administrado por el departamento jurídico corporativo, quien reporta los resultados al consejo directivo.

Las empresas en la tercera etapa son aquellas con sistemas de gestión ASH robustos que ahora están desarrollando e implementando estrategias de sustentabilidad con metas y objetivos definidos. A este nivel ya han atendido las oportunidades más accesibles o de “fruta madura” de las empresas de la segunda etapa y se están enfocando en los análisis de ciclo de vida de sus productos, diseño para el medio ambiente, procuramiento de insumos “verdes”, y en desarrollar metas de referencia para la cadena de insumos y programas de responsabilidad social corporativa (RSC). La responsabilidad del desempeño está claramente definida a través de toda la organización con auditorías y certificaciones internas y externas, con reportes y responsabilidad deslindada al nivel del consejo directivo. Estas tienden a ser industrias líderes en sus sectores que han adoptado políticas de transparencia en sus informes de desempeño en sustentabilidad y RSC para sus empleados, los accionistas y el público en general.

Es claro que no todas las empresas se ajustan exactamente en una de estas tres etapas. Estos niveles sirven para evaluar el estado actual de la instalación como punto de partida en el proceso de enverdecer la cadena de valor.

### **Como Empezar**

Para tener éxito en un programa de sustentabilidad es esencial que exista el compromiso y participación de los altos mandos de la empresa. Un estudio de empresas “Fortune 500” que midió el grado de reconocimiento “verde” externo como medida de desempeño en la sustentabilidad concluyó que las compañías que manejan sus esfuerzos en sustentabilidad a un nivel más alto en la organización corporativa recibieron más reconocimiento externo que el promedio de las empresas<sup>2</sup>. El líder de sustentabilidad en estas empresas se ubica a no más de uno o dos niveles por debajo del ejecutivo en jefe, ya sea en el departamento jurídico, el de relaciones públicas o en un departamento dedicado a la sustentabilidad, y reporta directamente al consejo directivo.

---

<sup>2</sup> Where Sustainability Lives: Linking External Recognition to the Organizational Structures that Support Sustainability, published by Framework:CR, June 2009. *Donde Radica la Sustentabilidad: Conectando el Reconocimiento Externo a las Estructuras Organizacionales que Apoyan la Sustentabilidad, publicado por Framework:CR, junio 2009.*

Además del liderazgo del nivel mas alto, la gerencia al nivel instalación o unidad de negocio también tiene que reconocer los beneficios posibles antes de iniciar un esfuerzo en la sustentabilidad.

El primer paso es el de llevar a cabo una Evaluación Base de Sustentabilidad a nivel instalación o en un número representativo de instalaciones en caso de una evaluación por unidad de negocio. Al aplicar criterios específicos de evaluación a una gama de funciones del negocio, el EBS establecerá el nivel actual de desarrollo “verde”, identificará oportunidades de mejoramiento y proporcionará un análisis preliminar de costo-beneficio por arrancar este esfuerzo. Los resultados de la evaluación permitirán a la gerencia a tomar la decisión de proceder o no.

Si es favorable, el siguiente paso es el de desarrollar una visión de la sustentabilidad que esté alineada con los valores de la organización y esté integrada con la producción y las funciones esenciales del negocio, como la estrategia “Ajustada y Verde” (Lean and Green). Esta visión servirá para guiar la planeación estratégica y ayudará a definir las metas y objetivos, así como los indicadores y métricas.

El tercer paso trata con educar a los trabajadores y empleados a todos los niveles de la organización sobre la visión Verde y Ajustada y entrenarlos sobre sus papeles en este proceso. Se les invitarán a empleados y trabajadores seleccionados a participar en el desarrollo de la estrategia de sustentabilidad de la compañía.

El equipo de planeación estratégica será seleccionado en el cuarto paso para establecer las metas y objetivos de sustentabilidad de la organización y para definir puntos de referencia internos y externos para evaluar el desempeño. Los indicadores y métricas también se pueden empezar a desarrollar en este paso.

El quinto paso comprende el desarrollo del Plan de Acción para Implementación del Programa Verde y Ajustado, la identificación de proyectos prioritarios específicos y sus equipos de implementación y calendarios de trabajo. Esto se lleva a cabo al nivel de proceso e involucra a los jefes de equipo, supervisores y gerentes. Es importante integrar equipos multi-funcionales que representen las áreas de producción, instalaciones, mantenimiento, logística, ambiente y seguridad, control de calidad, ingeniería, compras, ventas, recursos humanos y otras tal sea necesario.

Los pasos de implementación deben también incluir actividades de seguimiento, evaluación, retroalimentación, estandarización y adiestramiento, para asegurar la mejora continua.

### **Como Integrar el Proceso Verde y Ajustado**

Un planteamiento común para implementar la producción ajustada que se puede adaptar fácilmente a proyectos iniciales de sustentabilidad incluye los pasos siguientes:

1. Desarrollar la Visión de Sustentabilidad
2. Seleccionar Líderes “Verdes” para desarrollar las metas y los objetivos.
3. Formar el Equipo de Implementación Verde (EIV) multi-disciplinario.
4. Capacitar al EIV sobre los conceptos y técnicas de sustentabilidad.

5. Seleccionar el primer proyecto verde, por ejemplo, 5S+Seguridad, eficiencia energética, reducción de residuos, la huella de carbono, etc.
6. Implementar el proyecto piloto, evaluar resultados, desarrollar puntos de referencia y revisarlos.
7. Implementar el proyecto Verde en toda la instalación.
8. Medir y evaluar los resultados.
9. Capacitar a los supervisores en las prácticas Verdes.
10. Introducir un nuevo elemento de la estrategia Verde.

Existen varios recursos disponibles sobre aspectos verdes y ajustados para ayudar a las organizaciones a arrancar sus iniciativas. La página de Internet “Producción Ajustada y el Ambiente”<sup>3</sup> de la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos, USEPA, contiene información sobre la producción ajustada con metodologías, estudios de caso, publicaciones, y ligas sobre oportunidades para mejoras ambientales por medio del proceso “Lean”. Asimismo, el Grupo de Trabajo de Sustentabilidad Ajustado a Verde de la Sociedad de Ingenieros de Manufatura<sup>4</sup> patrocina la “Conferencia Anual de Manufatura Ajustada a Verde” y presenta seminarios Web por Internet para promover la educación y la colaboración entre practicantes del concepto “ajustado y verde”.

Alliance Consulting International tiene la experiencia en desarrollo de sistemas de gestión ambiental y de seguridad e higiene, auditorias, verificación de gases de efecto invernadero, y marco reglamentario en una amplia variedad de industrias y empresas para ayudarle a implementar la estrategia de sustentabilidad en su organización. Si tiene preguntas sobre este artículo u otros asuntos de salud, seguridad o medio ambiente, nos puede contactar al (619) 297-1469 o enviarnos un correo a [emedina@pulse-point.com](mailto:emedina@pulse-point.com).  
*PP*

Alliance Consulting International  
Su Aliado en la Salud y Seguridad Ocupacional y el Medio Ambiente  
3361 28th St.  
San Diego, California 92104  
(619)297-1469  
(fax (619)297-1023  
[emedina@pulse-point.com](mailto:emedina@pulse-point.com)  
[www.pulse-point.com](http://www.pulse-point.com)

Para ver previos artículos de Pulse Point en inglés y español, visite la sección "archive" de nuestra página de Internet en: [pulse-point archive](#)

-----  
Si desea que quitemos su nombre de la lista de suscriptores, simplemente responda a este mensaje y escriba “Unsubscribe” en la barra del tema.  
-----

---

<sup>3</sup> US EPA Lean Manufacturing and the Environment: <http://www.epa.gov/lean/leanenvironment.htm>

<sup>4</sup> Society of Manufacturing Engineers’ Lean to Green Sustainability Work Group: [www.sme.org/leantogreen](http://www.sme.org/leantogreen)

All material Copyright © 2010 Pulse Point.

Pulse Point está escrita para el beneficio de nuestros lectores con la única intención de proporcionar información general. Los artículos no se deben considerar como opiniones específicas o como sustituto a consejo profesional en casos particulares.