



## Evaluación de la sostenibilidad en una PYME

**Autor:** José Luis Quintela Cortés

**Institución:** IAG Ingenieros (Greenwich Servicios Técnicos, S.L.)

**Otros autores:** María Quintela Traver (IAG Ingenieros)

## Resumen

El concepto de Desarrollo Sostenible ha marcado desde principios del decenio de 1990 la política ambiental, económica y social internacional y nacional. La gestión de la sostenibilidad representa una cultura de empresa que equilibra sólidamente el éxito económico, el impacto ambiental, así como la relación de la empresa con su entorno social a largo plazo.

El Desarrollo Sostenible sólo puede lograrse a través de un plan de acción de todo el mundo. A parte de las acciones políticas de Europa, se han lanzado numerosas iniciativas para promoverlo, entre ellas la herramienta de autoevaluación de la sostenibilidad 'Euro Crafts 21 – desarrollando competencias para la gestión sostenible en pymes europeas', financiado por la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea. Euro Crafts 21 trata de introducir los aspectos de una gestión sostenible en la educación y formación profesional de empleados y de esta manera consolidar su capacidad competitiva.

En España, además de dos experiencias piloto lideradas por el Centro de Tecnologías Limpias de la Generalitat Valenciana, la empresa pionera en aplicar Euro Crafts 21 ha sido una pyme de ingeniería de la ciudad de Castellón.

El proceso para aplicar la herramienta Euro Crafts 21 comprende formación, cuestionarios de autoevaluación de la sostenibilidad, talleres de carácter participativo y el desarrollo de un plan de acción completo en la lucha por un método de gestión sostenible.

El objeto del presente artículo es revisar el proceso para aplicar la herramienta Euro Crafts 21 en una empresa, cómo adaptarlo a su realidad particular y asegurar su contribución un proceso de mejora sistemática y continua. Asimismo, se expondrán los principales hitos y retos en la aplicación real de la herramienta Euro Crafts 21 en la pionera pyme de ingeniería.

**Palabras claves:** sostenibilidad; desarrollo sostenible; medio ambiente; economía; sociedad.

## OBJETO DE LA COMUNICACIÓN

El objeto de la presente comunicación es revisar el proceso de aplicación de la herramienta de evaluación de la sostenibilidad Euro Crafts 21 en una empresa, cómo adaptarlo a su realidad particular y asegurar, con su contribución, un proceso de mejora sistemática y continua. Asimismo, se expondrán los principales hitos y retos en la aplicación real de la herramienta Euro Crafts 21 en la pionera pyme de ingeniería.

## INTRODUCCIÓN

El concepto de Desarrollo Sostenible ha marcado desde principios del decenio de 1990 la política ambiental, económica y social internacional y nacional. La gestión de la sostenibilidad representa una cultura de empresa que equilibra sólidamente el éxito económico, el impacto ambiental, así como la relación de la empresa con su entorno social a largo plazo.

El desarrollo sostenible sólo puede lograrse a través de un plan de acción a nivel mundial. A parte de las acciones políticas en Europa y en España (*La estrategia de sostenibilidad nacional española*, noviembre de 2007), se han lanzado numerosas iniciativas para promover el desarrollo sostenible. Entre ellas, la herramienta de autoevaluación de la sostenibilidad “Euro Crafts 21 – desarrollando competencias para la gestión sostenible en pymes europeas” (véase Figura 1).



Figura 1. Logotipo del proyecto Eurocrafts 21

La herramienta de autoevaluación de la sostenibilidad Euro Crafts 21 es el principal resultado del proyecto Leonardo da Vinci Euro Crafts 21, financiado por la Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea (número de proyecto: LLP-LDV/TOI-08-AT-0015). En el proyecto participaron diez empresas piloto de seis países europeos (Austria, Finlandia, Alemania, Eslovaquia, Hungría y España). Se desarrolló entre octubre de 2008 y diciembre de 2010, según las fases siguientes:

Octubre 2008-Marzo 2009

Análisis de la situación, necesidades de formación, análisis de los grupos de interés.

Marzo 2009-Julio 2009

Introducción en la formación y asesoramiento en el concepto de gestión sostenible en el sector de artesanía y pymes (train the trainer)

Julio 2009-Diciembre 2009

Curso básico de sostenibilidad y auto-evaluación para artesanía y pymes (fase piloto) y desarrollo de módulos de formación adicionales.

Julio 2009-Junio 2010

Módulos de formación (fase piloto).

Diciembre 2008-Septiembre 2010

Difusión y utilización de resultados.

Los objetivos del proyecto Euro Crafts 21 son:

- Por medio de la transferencia de innovación, establecer en la educación profesional un valor añadido significativo sobre gestión sostenible en España y en los países socios participantes.
- Sensibilizar sobre la gestión y aspectos del desarrollo sostenible.
- Desarrollar y reforzar las competencias de los grupos destinatarios del proyecto, tales como formadores y profesores, empresarios y ejecutivos del sector de la artesanía y pymes, así como institutos tecnológicos, centros de formación, consultores y Cámaras.
- Adaptar y desarrollar los conceptos existentes de formación y de asesoramiento para la gestión sostenible en función de las necesidades específicas de los grupos destinatarios.
- Realizar proyectos pilotos con los grupos destinatarios.
- Difundir y valorizar los resultados y las experiencias del proyecto en los países participantes y en Europa.

## **EN QUÉ CONSISTE LA HERRAMIENTA EURO CRAFTS 21**

La herramienta Euro Crafts 21 consiste en unos cuestionarios de autoevaluación que ayudan a las pymes europeas de cualquier sector y tamaño a introducir los aspectos de una gestión sostenible en la educación y formación profesional de sus empleados y de esta manera consolidar su capacidad competitiva.

Las pymes que aplican Euro Crafts 21 obtienen una fotografía exacta (status quo) de su posición actual respecto temas relevantes de sostenibilidad, de forma que la visión gráfica de sus debilidades y fortalezas les ayude a definir un plan de medidas para mejorar de forma continua.

Los temas relevantes de sostenibilidad evaluados en los cuestionarios son:

1. Clientes, productos y servicios.
2. Personal
3. Formación y desarrollo
4. Misión y estrategia
5. Organización y gestión
6. Producción y servicios
7. Cooperación e innovación
8. Finanzas y seguridad legal
9. Entorno regional de la empresa
10. Mercados internacionales y globalización

El primer paso de Euro Crafts 21 es la realización de un taller de formación en desarrollo sostenible y de introducción a los cuestionarios de autoevaluación de la sostenibilidad. La formación en desarrollo sostenible comprende dos módulos básicos (B1 y B2) y catorce módulos de formación adicionales (S1-S14). Los módulos básicos se centran en una visión general de la gestión sostenible y la autoevaluación de la sostenibilidad, mientras que los módulos especiales se centran en el aspecto de la gestión de la empresa y el

negocio sostenible en detalle. La consideración de todos los aspectos conduce a un negocio más exitoso de una manera respetuosa con el medio ambiente, saludable y social.

Módulos básicos:

B1: El desarrollo sostenible

B2: Autoevaluación de PYMES

Módulos especiales:

S1: Declaración de misión y visión / estrategia

S2: Las necesidades del cliente

S3: Segmentos de negocios innovadores y sostenibles

S4: Concepto de marketing

S5: Gestión de procesos

S6: La comunicación interna

S7: Índices para la gestión de la empresa

S8: Proceso de mejora continua

S9: Comunicación e informes de sostenibilidad

S10: Ciclo de vida y uso del producto

S11: Gestión de proyectos

S12: Innovación

S13: Situación de liderazgo

S14: Tecnologías Ambientales

En la siguiente etapa, los participantes cumplimentan los cuestionarios de autoevaluación de la sostenibilidad. Nótese que quienes detectan y consensuan los asuntos relevantes de la empresa son los propios participantes al completar individualmente los cuestionarios. Los resultados expresados en los cuestionarios son analizados y procesados por un consultor, que presenta gráficamente en un taller final, de carácter participativo, en el cual se debate sobre las áreas de mejora, que se incluirán en un plan de acción completo.



Los tres elementos del proceso Euro Crafts 21

## HITOS EN LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EURO CRAFTS 21 EN UNA PYME DE INGENIERÍA

En España, además de dos experiencias piloto lideradas por el Centro de Tecnologías Limpias de la Generalitat Valenciana, la empresa pionera en aplicar Euro Crafts 21 ha sido la pyme de ingeniería IAG INGENIERÍA ARQUITECTURA Y GESTIÓN INDUSTRIAL (GREENWICH SERVICIOS TÉCNICOS, S.L.) cuyas oficinas centrales se ubican en la ciudad de Castellón y cuenta con una delegación en Granada.

Nueve miembros de la empresa participaron en Euro Crafts 21. Uno de los trabajadores pertenecía a la delegación andaluza, por lo que participó en los talleres haciendo uso de medios de comunicación a través del Internet.

Como consultor Euro Crafts 21 se formó a una trabajadora interna, quien asistió al Curso "GESTIÓN SOSTENIBLE EN LAS PYMES" del Centro de Tecnologías Limpias de la Generalitat Valenciana, en el que recibió un certificado europeo de Cualificación y Consultoría basado en el proyecto Euro Crafts 21.

Cabe destacar que, paralelamente a la evaluación de la sostenibilidad, la empresa estaba desarrollando el análisis previo obligatorio en la implantación de un sistema de gestión medioambiental conforme al Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría Ambiental (Eco-Management and Audit Scheme) EMAS ([REGLAMENTO \(CE\) No 1221/2009 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 25 de noviembre de 2009](#) relativo). Dicho análisis previo exige un examen de todas las prácticas y procedimientos de gestión medioambiental existentes. Para cubrir este punto, la empresa empleó los resultados Euro Crafts 21.

La cronología en la aplicación de la herramienta fue la siguiente:

Abril de 2011: formación de la trabajadora interna en Cualificación y Consultoría basado en el proyecto Euro Crafts 21.

Mayo de 2011: primer taller Euro Crafts 21 en el que se introdujo la herramienta de autoevaluación a los participantes. Segundo taller Euro Crafts 21 en el que se impartió la formación de los módulos básicos en desarrollo sostenible.

Junio de 2011: entrega de los cuestionarios. Se fija el plazo para completar los cuestionarios y depositarlos en la bandeja habilitada para tal efecto (se garantiza así la confidencialidad de las valoraciones) (véase Figura 2).

Julio de 2011: análisis de las evaluaciones individuales en dos niveles: a) formar la media de puntuación para cada uno de los tres puntos de vista de evaluación por área temática, y b) formar un promedio general por área temática (véase Figura 2). Como resultado, se obtuvieron tres gráficos RADAR para ser estudiados por todo el equipo en el transcurso del último taller Euro Crafts 21. Estas imágenes resumen la posición actual de la empresa en la lucha por un método de gestión sostenible. Se trata de una visión estructurada del funcionamiento interno particular de la empresa, nótese que no es un proceso de evaluación basado en estándares.

Relevancia de las declaraciones para su compañía	Formulario de evaluación de la sección 4) Declaración de Misión y Estrategia								
	Planificación			Implementación			Revisión y seguimiento		
	a) Existe una planificación sistemática de los siguientes puntos.			b) El plan de acción ha sido implementado en un...			c) El procedimiento y la implementación ha sido medida/revista y mejorada, en caso aplicable.		
Valore la relevancia de cada declaración para su empresa y explique si porque de su argumentación.	aplicable por completo	más o menos aplicable	no aplicable en absoluto	100%	50%	0%	aplicable por completo	más o menos aplicable	no aplicable en absoluto
relevante <input checked="" type="checkbox"/> no relevante <input checked="" type="checkbox"/>	Marque con una cruz el recuadro con el número apropiado para evaluar cada declaración entre 10 y 0								
Explicación: Relevante por estrategia empresarial	4.1 Nuestra compañía tiene una declaración de misión y una estrategia. Ambos son conocidos generalmente.								
relevante <input checked="" type="checkbox"/> no relevante <input type="checkbox"/>	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0								
Explicación: Relevante por estrategia empresarial	4.2 Nuestra compañía está en la posición para reconocer asuntos y áreas problemáticas importantes, para procesarlas y para darles prioridad y para integrarlas en el proceso de la declaración de la misión-estrategia (declaración de misión -> estrategia (-> objetivos)).								
relevante <input checked="" type="checkbox"/> no relevante <input type="checkbox"/>	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0								
Explicación: Relevante por estrategia empresarial	4.3 Incluimos a nuestros empleados y tomamos a nuestros otros grupos de interés (clientes, proveedores, vecinos, sociedad) en consideración al desarrollar nuestra declaración de misión.								
relevante <input checked="" type="checkbox"/> no relevante <input type="checkbox"/>	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0								
Explicación: Matera para gerencia	4.4 La estrategia y objetivos de nuestra compañía, de nuestra gerencia y personal están basados en la declaración de misión.								
relevante <input checked="" type="checkbox"/> no relevante <input type="checkbox"/>	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0								
Explicación: Relevante para imagen empresarial	4.5 Nuestra compañía mantiene una identidad corporativa (IC), que se incorpora en todos los procesos de la compañía.								
relevante <input checked="" type="checkbox"/> no relevante <input type="checkbox"/>	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0								
Explicación: Relevante para aumentar el negocio	4.6 Promovemos una cultura de empresa que contagia p.ej. la mejora continua, la innovación, la confianza y el respecto en el trato entre las personas, discusión de las soluciones mejor que de los errores, gestión constructiva de conflictos, cultura de discusión abierta, etc.								
relevante <input checked="" type="checkbox"/> no relevante <input type="checkbox"/>	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0								
Explicación: relevante para mantener y mejorar el volumen de negocio	4.7 Somos conscientes de nuestros grupos más importantes de contacto (stakeholders) y mantenemos un diálogo constructivo con ellos (vecinos, autoridades, organizaciones políticas, representantes, asociaciones, medios de comunicación, grupos religiosos, organizaciones ambientales y de desarrollo, etc.)								
relevante <input checked="" type="checkbox"/> no relevante <input type="checkbox"/>	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 0								
	Puntuación media de evaluación a)			Puntuación media de evaluación b)			Puntuación media de evaluación c)		
	5,24			5,16			8		
	Media total a) x 1/3 + b) x 1/3 + c) x 1/3								
	6,5								

Figura 2. Cuestionario real cumplimentado por un participante (corresponde al tema 4: Misión y Estrategia)



Figura 3. Ejemplo de análisis por gráfico RADAR. Fuente: Manual del Self-Check pymes.

Septiembre de 2011: taller final Euro Crafts 21. Basándose en los gráficos de RADAR, los participantes identificaron fortalezas y áreas potenciales para mejora de la empresa y se determinaron las áreas claves para la acción en cada uno de los diez temas relevantes de sostenibilidad evaluados en los cuestionarios.

Para asegurar la contribución de la herramienta Euro Crafts 21 a un proceso de mejora sistemática y continua dentro de la empresa, las medidas acordadas se incorporaron al Programa de gestión medioambiental del año en curso (requisito del sistema de gestión medioambiental), definiéndose responsabilidades, plazos y seguimiento para supervisar su desarrollo.

Las áreas potenciales de mejora priorizadas por los participantes de la pyme de ingeniería en el taller final fueron: Clientes, productos y servicios; Formación y desarrollo; Organización y gestión; Producción y servicios; Mercados internacionales y globalización.

## RETOS EN LA APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD

El compromiso y la implicación de la Dirección son esenciales en la aplicación de la herramienta Euro Crafts 21. La alta Dirección debe estar dispuesta a crear el clima de confianza necesario para que los trabajadores debatan sobre el desempeño de la empresa, sus fortalezas y debilidades.

Se recomienda crear un equipo de tres a ocho personas de diferentes perfiles de la empresa. Involucrar a más personas dificultaría el diálogo. Se busca personas proactivas, con cierto compromiso e interés en que la empresa funcione y que valoren la oportunidad que se les proporciona. La cumplimentación de los cuestionarios es voluntaria y nunca debe ser vista como una imposición. Aunque los cuestionarios son anónimos, en los talleres los participantes argumentan sus opiniones en un clima de confianza.

Sería deseable que los participantes tuvieran nociones de estrategia y visión a largo plazo, para aprovechar todo el potencial de Euro Crafts 21.

Se recomienda dividir por áreas de sostenibilidad los objetivos del plan de acción resultante: objetivos en la línea estratégica economía, objetivos en la línea estratégica social, objetivos en la línea estratégica medio ambiente, definiendo de forma detallada los responsables, plazos e indicadores para su seguimiento.

## **CONCLUSIONES**

En prensa y en muchos foros, la palabra sostenibilidad aparece a diario y se presenta como una oportunidad de negocio pero, difícilmente una empresa puede progresar hacia una gestión de futuro sostenible si no se capacita a sus miembros. Euro Crafts 21 desarrolla las competencias de los grupos destinatarios respecto a la gestión sostenible, introduciendo sus términos en la gestión diaria de forma que impregnen la filosofía empresarial.

Este conocimiento sin duda les situará en situación de ventaja respecto a sus competidores.

Euro Crafts 21 no sólo desarrolla útiles competencias de autoevaluación, es también una poderosa herramienta de comunicación y cohesión de equipos de trabajo, puesto que los propios participantes son quienes detectan y consensuan los asuntos relevantes de la empresa que, en la vorágine del día a día no hay tiempo para tratar.

Tal y como se apuntaba en las conclusiones del último Congreso Nacional de Medio Ambiente, CONAMA10, la sostenibilidad constituye un argumento de reputación y de estrategia, que se perfila como impulsor del cambio para relanzar la economía y situar a España en la vanguardia mundial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Comisión de la ONU sobre Medio Ambiente y Desarrollo (1987). Informe Our Common Future. Consultado el 8 de octubre de 2012, de <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm#1.2>
- Proyecto Leonardo da Vinci Eurocrafts21 (2010). Consultado el 8 de octubre de 2012, de <http://www.eurocrafts21.eu/>
- Congreso Nacional de Medioambiente (2010). Manifiesto. Consultado el 10 de octubre de 2012, de <http://www.conama10.es/web/es/el-congreso/manifiesto.html>