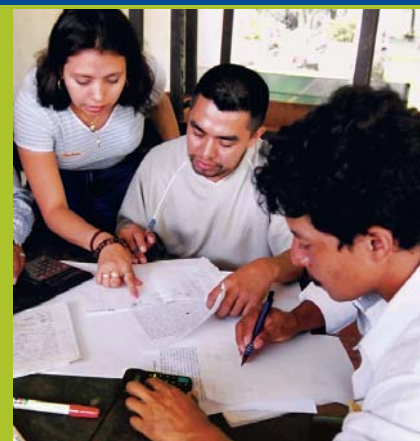


# ONU DI – Manual de Producción más Limpia

## Equipo, política y motivación



2



**Dir. princip.**



## 2- Material de antecedentes

### 2 Libro de texto

#### 2.1 Introducción

#### **Propósito del libro de texto sobre Producción Más Limpia (PML) "Grupo de PML, política y motivación"**

#### **Aspectos focales**

El presente folleto y los documentos contenidos en él deben ayudarle a perfeccionar el marco estructural y organizacional de su compañía con el objetivo de crear las condiciones ideales para la introducción de una acción ambiental preventiva como una herramienta para mejorar sus operaciones. Estas medidas también son un indicador de progreso para la introducción de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) a Eco-Gestión de Esquema de Auditoría (en inglés EMAS) o ISO 14001.

Los siguientes aspectos son priorizados en este material:

- Formulación de argumentos que apoyan la introducción de un programa de acción para evitar residuos y emisiones. Beneficios de la PML (ventajas)
- Anticiparse a oposiciones y obstáculos
- Razones para el establecimiento de un grupo de trabajo ambiental fuerte; representante ambiental y grupo ambiental.
- Motivación del grupo de trabajo
- Descripción y análisis de la situación actual: puntos débiles y puntos fuertes en términos de desempeño ambiental.
- PML: una base para formular un SGA (dónde la PML es sinónimo del cumplimiento del SGA y donde los requisitos de un SGA exceden los requisitos de la PML)
- Definición de política ambiental

#### **Acción ambiental preventiva depende de la cooperación**

Estos aspectos focales demuestran que el proyecto que se ha comenzado depende de la cooperación de toda la fuerza de trabajo y por tanto es importante diseminar información sobre el proyecto y sus metas lo más pronto posible. Esto le permitirá recurrir a todos los trabajadores para contribuir al proyecto y proporcionar valiosa información. Antes de entrar en estas discusiones, usted prepara una lista de argumentos opuestos comunes.



### **Grupo ambiental**

Dependiendo del tamaño de la compañía, tiene sentido establecer un grupo dedicado a planificar e implementar el programa ambiental. Igualmente importante es la integración organizativa del grupo en la compañía (organigrama de la organización).

### **Motivación de la fuerza de trabajo**

Un proyecto como el de PML solo puede prosperar si es manejado por trabajadores verdaderamente dedicados a la causa y si es capaz de motivar a su fuerza de trabajo a largo plazo y no sólo mientras dure el proyecto.

La tarea de definir claramente las metas ambientales específicas para su compañía se cumple mejor analizando las fortalezas y debilidades actuales y esto revelará los primeros puntos débiles.

### **PML y Sistema de Gestión Ambiental**

Una apreciación global le proporcionará las tareas que enfrentará su compañía durante su primer año de PML y le permitirá prepararse automáticamente para la introducción de un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) acorde a EMAS (auditoría ecológica) e ISO 14001.

### **Política Ambiental**

Su política ambiental envía una señal clara de su compromiso ambiental y asegura el involucramiento del más alto nivel jerárquico de su compañía al ser aprobada por la gerencia. De hecho, la política ambiental es una prueba de muchas similitudes entre la PML y SGA insistiendo ambos programas en su formulación. Además encontrará el contenido y los requisitos de una buena política ambiental así como buenos ejemplos prácticos en el apéndice.

Este concepto de "arraigar" la acción ambiental preventiva en la compañía está basado en los siguientes argumentos:

**Sólo una fuerza de trabajo bien informada e involucrada estará suficientemente motivada para contribuir al proyecto y tomar responsabilidad.**

### **Información**

En el segundo capítulo de este folleto, usted encontrará información y ejemplos acerca de los aspectos focales mencionados anteriormente. Póngase en contacto con la dirección indicada al inicio de este material si usted desea hacer uso de las hojas para conferencias de motivación en su compañía.

### **Hojas de trabajo**

Usted debe proceder entonces, adaptando la documentación de trabajo general en la parte 3, a la situación específica en su compañía. Esta tarea se hace más fácil empleando las hojas de trabajo y el ejemplo de la cervecería usado en todos los capítulos del manual de PML.

**Resumen**

En la parte 4, un resumen de los resultados de actividades iniciadas por con la ayuda de este folleto, le proporciona a la dirección una apreciación global del trabajo llevado a cabo hasta ahora así como los planes futuros.

Estudie este material de trabajo por 1 ó 2 horas para optimizar sus estrategias de implementación del proyecto y dinamizar sus actividades para que éste sean todo un éxito.

**INDICACIONES**

Si la compañía tiene menos de (o aproximadamente) 20 empleados, tiene poco sentido establecer un grupo ambiental. En todo caso, es útil identificar las estructuras existentes que podrían, en principio, realizar las tareas de este grupo.

- Si usted es un miembro de la dirección, los artículos 3 y 6 obviamente no son relevantes, sin embargo, debe asegurar la cooperación de la fuerza de trabajo, por ejemplo, organizando una sesión de generación de ideas e involucrándola en el análisis de las fortalezas y las debilidades. Lamentablemente, no es imposible definir un marco de tiempo para el artículo 4. Por otro lado, el tiempo requerido para organizar un evento de información depende mucho de la compañía.
- Quizás se puedan aprovechar celebraciones internas como la fiesta de Navidad para proporcionar información sobre el proyecto. Alternativamente, su revista interna puede ser un medio conveniente para la presentación del mismo.
- Durante su primera reunión con la dirección, debe averiguar si los trabajadores podrán beneficiarse o no de los ahorros alcanzados como resultado de sus propuestas. Un sistema a largo plazo de incentivos financieros o no materiales estimulará la cooperación.

**2.2 Implementación de un Plan de Acción Ambiental Preventivo – Consiguiendo involucrar a la dirección****Presentando las ventajas a la dirección**

La información y la motivación son los pilares del éxito. En una reunión de información con la dirección, necesitan ser respondidas las siguientes preguntas:

**¿Por qué introducimos un programa para evitar desechos y emisiones?****Evaluación**

Como parte del proyecto, usted evalúa los siguientes aspectos de la compañía:

- Organización, estructura – para establecer un grupo ambiental, introduzca un sistema de información ambiental adaptado a las necesidades de la compañía y defina las responsabilidades a través de los perfiles de trabajo.



- Requerimientos Legales - no sólo para cumplir la legislación actual, sino también anticiparse a los desarrollos inminentes y prepararse para los desafíos del futuro
- Tecnología ambiental – analizar el balance de flujo de materiales y energía con el objetivo de optimizar las entradas de materias primas y energía y emplear la tecnología de producción más eficiente. Estas medidas ayudan a minimizar los impactos ambientales de la producción.

### Los beneficios de la PML

#### Beneficios

- Enfoque proactivo en vez de enfoque reactivo - prevención activa en vez de esperar una orden para arreglar el enredo.
- Reducción de los impactos ambientales a través de las acciones de la compañía.
- Mejor situación económica de la compañía por medio de la optimización de las entradas de materias primas y energía.
- Motivación de la fuerza de trabajo.
- Mejor competitividad en el Mercado
- Reducción del potencial de responsabilidad civil al tomar acciones preventivas
- Menos problemas con las autoridades y vecinos
- Cooperación más eficiente
- Preparación para la introducción de un SGA

### ¿Qué sistema aplica usted para implementar un programa para evitar desechos y emisiones?

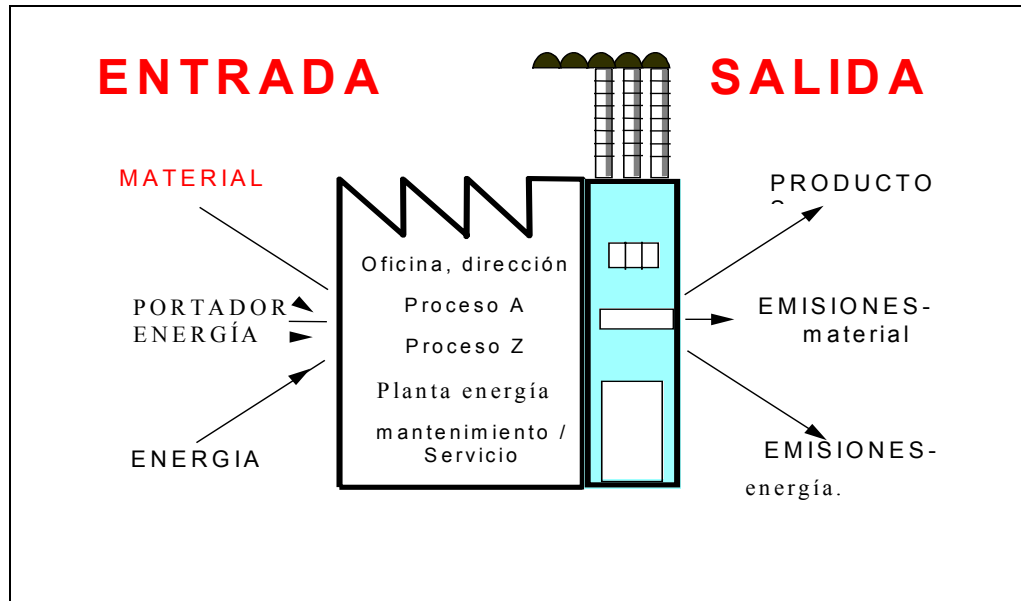
#### Idea

En línea con la filosofía básica de acción ambiental preventiva en la compañía, las emisiones y desechos son considerados puntos débiles. Todos los productores de mayores volúmenes de desechos o desechos peligrosos son identificados frecuentemente debido al uso de entrada de materiales dañinos, rastreando el producto desecho (el síntoma) hacia su fuente, la cual es tratada acorde al principio de PRU (prevención, antes de reducción y utilización). El siguiente principio se aplica:

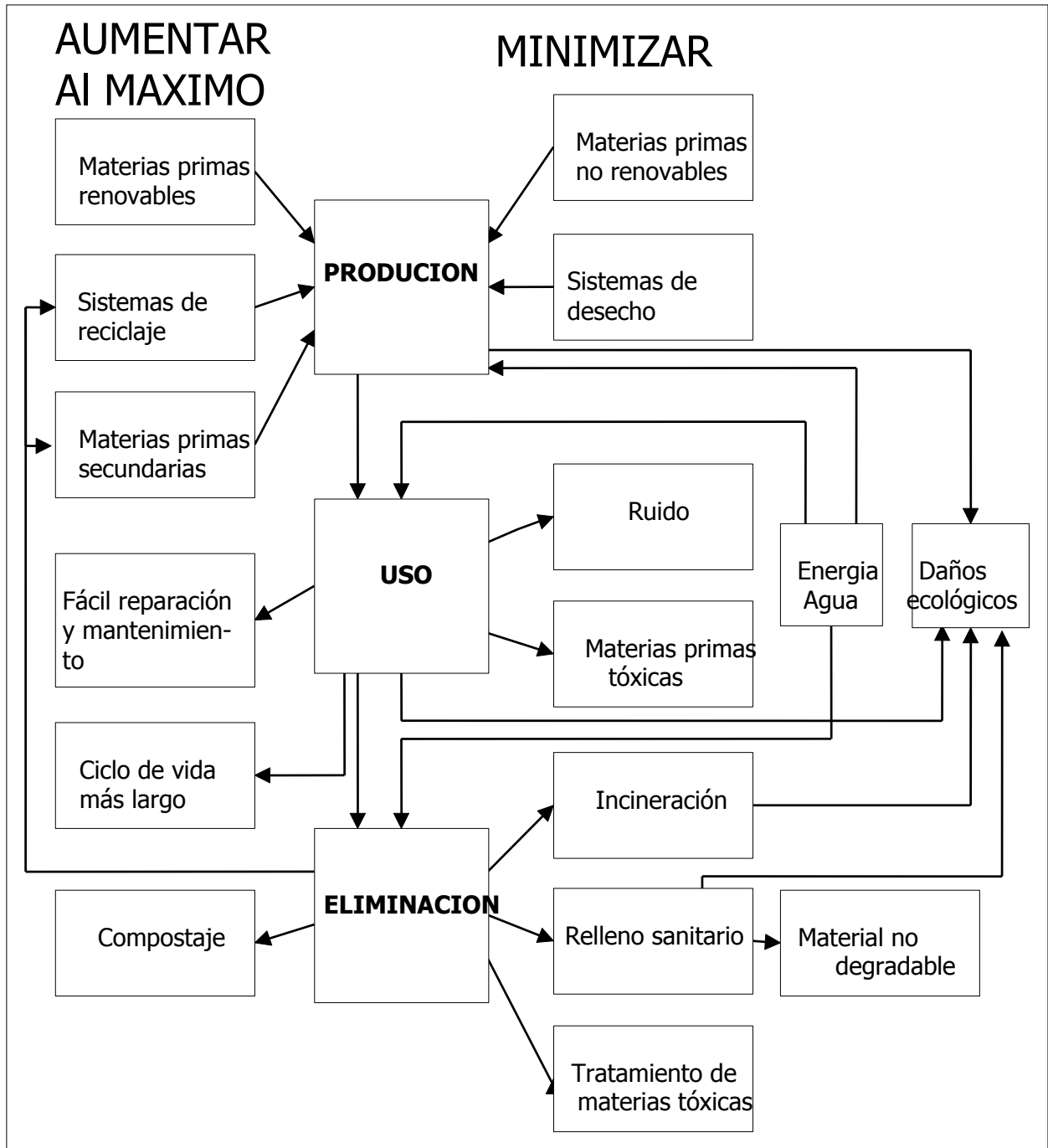
**Menos desecho por medio de entradas reducidas. Al fin de cuentas, usted no puede botar lo que nunca ha comprado**

#### Método

Las operaciones de la compañía son analizadas por medio de un análisis dirigido hacia el flujo de materiales y energía. Al comienzo, un análisis de entrada/salida se hace para los flujos de materiales más importantes. Si se requiere, ciertos aspectos del flujo de material pueden ser analizados en detalle.



Los puntos débiles identificados por la preparación de los balances de entrada/salida pueden ser tratados de diferentes formas: usando materias primas más económicas, cerrando los ciclos de materiales, tomando medidas técnicas, reuso interno o reciclaje externo o por modificaciones del producto. Los principios de optimización se muestran en el siguiente diagrama:





**Ejemplos de su compañía**

Usted debe buscar algunos ejemplos simples para documentar los beneficios de PML en su compañía. Las hojas de trabajo contienen ejemplos de una cervecería ficticia.

**2.3 ¿Cómo motivar a sus empleados?**

**Presentando las ventajas a sus trabajadores**

Sus trabajadores cumplen muchos deberes a los diferentes niveles de la compañía. Ellos pueden interactuar mucho en las fuentes de producción de residuos y emisiones. Sin embargo, algunas medidas deben ser tomadas para motivarlos y convencerlos de la importancia de su cooperación.

Ellos necesitan saber

**Proporcionando información**

- por qué (ver también "Presentando las ventajas a la dirección", capítulo 2.1)
- qué (contaminantes y materiales de entrada de alto costo), y
- cómo (ver también "Criterio del análisis de puntos débiles", material 1)

Ellos pueden hacer la diferencia y la mejor manera es organizando un evento de información como se propone en la sección de trabajo.

**Delegar responsabilidades**

Si los trabajadores sienten que la importancia de su trabajo es apreciada por la compañía, aceptarán responsabilidades para sus tareas e incluso, la responsabilidad de un trabajo aparentemente simple como es la separación de los desechos debe asignarse a un grupo.

**Elogio**

Usted y la dirección deben premiar estas actividades y la iniciativa de los trabajadores a través del elogio y/o un esquema de participación financiera en los ahorros

**Consolidar la imagen de la compañía**

En su interacción con el mundo externo, el compromiso de la compañía con el medioambiente debe ser visible y creíble. La participación en un proyecto para la protección del ambiente (por ejemplo PML), la opción de regalos promocionales producidos y empaquetados ecológicamente, la adopción de estrategias de compras ecológicamente seguras, la formulación de una política ambiental por la dirección, las publicaciones sobre el compromiso de la compañía a la acción ambiental preventiva en la prensa diaria, entre otras, combinadas con las actividades tangibles para la protección del medioambiente asegurará la cooperación duradera de la fuerza de trabajo. Una política de comunicación bidireccional con el público en general convencerá a la fuerza de trabajo de que ellos están trabajando para una compañía "buena y ecológicamente consciente".





**Poniendo ejemplos**

Entre los ejemplos positivos de acción ambiental por la dirección y la cooperación de los aprendices encontramos "pintando los puntos de colección de desechos" que ayudará a motivar a la fuerza de trabajo y de esta manera consolidar la idea de acción ambiental preventiva.

**Mostrando beneficios**

La siguiente tabla muestra a la fuerza de trabajo los beneficios potenciales de su participación en un programa para evitar desechos y emisiones

<b>Beneficios</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Financieros:</b> Incentivos y bonificaciones	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Lotería de bicicleta: Usted podría organizar un sorteo para todos los que viajan diariamente en bicicleta. El premio es € 15.</li><li>2. Participación en los beneficios financieros obtenidos como resultado de una propuesta interna</li><li>3. Gratificaciones generales por los ahorros</li></ol>
<b>Personal:</b> Competencias, regalos ecológicos, entrenamientos, posibilidades de promoción	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Buenas propuestas y compromisos se consideran durante los ejercicios de promoción del personal.</li><li>2. Mejor reputación en la compañía</li><li>3. Incremento de la motivación a través de competencias y regalos ("boleto verde" del operador de transporte público)</li></ol>
<b>Otros:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. "Información verde" a través de INTERNET</li><li>2. Información impresa, revistas de la compañía, "Eco boletines"</li><li>3. Sistema interno para estimular la presentación de las propuestas realizadas por la fuerza de trabajo - propuesta de ideas.</li></ol>



## 2.4 Anticipación de oposición y obstáculos

### Apoyando su argumentación

No se irrite por la oposición contra su trabajo para motivar la dirección y a la mano de obra. Sus oponentes pueden expresar algunos de los siguientes argumentos:

#### 23 PROBADOS Y EXITOSOS "ASESINOS DE IDEAS"

#### Asesinos de proyectos

1. No se le olvide, tenemos que hacer dinero también.
2. Usted nunca podrá venderle esas ideas a la dirección.
3. Pensemos después en los detalles .
4. Yo sé que no va a funcionar.
5. Somos muchos / somos muy pocos para esto..
6. Nosotros probamos / pensamos acerca de esto anteriormente.
7. Esto es propenso a ser muy caro.
8. No es el tiempo ni el lugar para esta discusión.
9. Esto significa trabajo.
10. Siempre lo hemos hecho así - ¿por qué cambiar ahora?
11. Usted no parece entender el problema.
12. Discutamos esto más tarde.
13. Nuestra compañía (nuestra situación) es diferente.
14. Dejemos que otro tome la iniciativa
15. Esto no encaja con nuestros planes a largo plazo.
16. Hable con tal y cual persona, que ésa es su tarea.
17. Nosotros ya hemos sobrepasado / usado el presupuesto de este año.
18. No funcionará y está en contra de nuestra estrategia.
19. Nosotros no tenemos tiempo para esto.
20. Parece bueno en teoría, pero en la práctica es otra historia....
21. Nosotros no tenemos suficientes empleados / no tenemos los empleados adecuados para esto.
22. No estamos aún listos para esa idea.
23. Es demasiado tarde para cambiar ahora...

**Oposición****Argumentos**

No permita ser aplastado por estos argumentos opuestos y solo piense quién los usa. No intente encogerse de hombros diciendo "Oh ah, yo he oído esto antes!" y demuestre señalando los ejemplos de su compañía con respuestas inteligentes y bien preparadas, que ellos están equivocados.

Habrà siempre un cierto grado de rechazo y resistencia contra un proyecto innovador que involucra cambio, como el de PML. El siguiente resumen le da una apreciación global de diferentes obstáculos que usted puede enfrentar:

**Problemas generales y oposición**

- Resistencia contra cualquier tipo de cambio.
- Las leyes y regulaciones son consideradas como guías solamente. El fabricante cree que su fábrica es la mejor y no existe ningún espacio para manipulación y optimización.
- Se subestiman los problemas ambientales
- Pensar y planificar a corto plazo.
- Actitudes como "la protección del medio ambiente cuesta mucho."

**Obstáculos organizativos**

- No hay información o datos disponibles.
- La posición incierta de un representante de desechos o medioambiente.
- La autoridad y responsabilidades inciertas de los miembros del grupo ambiental.
- Jerarquía rígida.

**Obstáculos Económicos**

- Carencia de fondos.
- Prioridades falsas.
- Falta de economía – se ignoran recursos que son difíciles de expresar en cifras tales como la imagen de la compañía.

Antes de iniciar un programa de PML en su compañía, usted tiene que diagnosticar los posibles obstáculos para poder dirigirse a estos problemas en su argumentación.

**Respuesta a las ideas innovadoras****Resistencia a la innovación**

Como se ha mencionado anteriormente, usted debe estar conciente que la PML no será totalmente aceptada por todos sus colegas. Sin embargo, no se desaliente - es una típica reacción a la innovación. Si usted quiere promover ideas innovadoras, usted normalmente encontrará que hay cinco grupos de personas cuya respuesta a su solicitud de cooperación con el proyecto de PML difiere dramáticamente

**5 grupos diferentes****1. Innovadores**

Descripción: A los innovadores les gustan los riesgos, ellos están más que listos a darle una oportunidad a las nuevas ideas; sin embargo, ellos son frecuentemente vistos con sospecha por sus colegas.

**2. Seguidores tempranos**

Descripción: Aunque los seguidores tempranos están muy abiertos al cambio y a la innovación, no les gusta realmente correr el riesgo; ellos normalmente disfrutan la extensa aceptación entre sus colegas. Extraoficialmente, este grupo toma a menudo la primacía a la hora de diseminar nuevas ideas.

**3. La mayoría temprana**

Descripción: La mayoría temprana está bien informada, pero no consideraría nada nuevo antes de que esté suficientemente probado. Sin embargo, ellos no quieren "quedarse atrás" y contribuyen activamente cuando se diseminan las nuevas ideas.

**4. La mayoría tardía**

Descripción: La mayoría tardía es bastante escéptica cuando viene el cambio; ellos prefieren esperar. Relativamente hay poca disposición al cambio y la innovación.

**5. Haraganes**

Descripción: Este grupo rechaza categóricamente el cambio y se concentra en el pasado y no en el futuro. Normalmente los indecisos se aíslan y encuentran poca aceptación entre sus colegas.

Usted conoce a sus colegas suficientemente para ubicarlos en cada grupo. Usted debe concentrarse en los primeros tres grupos – ya que ellos serán los que apoyarán activamente su trabajo de PML. No haga demasiado caso a los grupos 4 y 5. La energía que tomaría para convencerlos es mejor invertirla en otra parte.



## 2.5 Cómo puedo establecer un equipo ambiental?

**La clave del éxito que usted está buscando yace en la cooperación de una fuerza de trabajo dedicada.**

Si el tamaño y la estructura de su compañía es lo suficientemente grande, usted debe establecer un grupo ambiental. Como la organización de pequeñas entidades es relativamente simple, no es necesario crear un equipo ambiental oficial; la contribución de trabajadores dedicados a un programa de acción ambiental preventiva no requiere necesariamente de una estructura organizada. En algunas empresas, la existencia de una estructura organizacional y de información puede ser incluso conveniente para una integración de tareas del grupo ambiental.

Usted debe establecer un grupo ambiental

- porque su compañía consta de diferentes departamentos/unidades y usted solo no tiene la necesaria "vista de águila" de la organización, y le falta el conocimiento tecnológico suficiente;
- porque usted escogerá colaboradores competentes y dedicados para enfrentar los diferentes problemas ambientales;
- porque si su deseo es instalar un SGA acorde a EMAS o ISO 14001, usted tendrá que mostrar que el desarrollo e implementación del programa ambiental de la compañía está apoyado por una estructura conveniente.
- Porque como un GRUPO – con una meta común – usted es mucho más fuerte que un guerrero solitario.

**Razones para preparar un grupo ambiental**

### **Gestor ambiental y grupo ambiental**

Retornando a la última declaración, no se puede designar un representante de medio ambiente y residuos esperando que él solo pueda tratar con todos los aspectos ambientales y llevar a cabo el proyecto de PML. Sus tareas incluyen la coordinación del proyecto, la provisión de información y la representación del proyecto ante la dirección de la compañía.

Sin embargo, con el objetivo de concluir exitosamente un proyecto, él necesita la ayuda del grupo de trabajo. El grupo ambiental es responsable de la consolidación de principios ecológicos a todos los niveles de la compañía y junto con el representante de medio ambiente y residuos, planifica estrategias de implementación e información. Además pone al día el programa ambiental interno, coopera con todos los niveles y da "servicios" a los canales de información interna.

Esto explica la importancia de afianzar el equipo ambiental en la estructura de la compañía y darle autoridad para influir en los procedimientos con impacto ambiental. Por consiguiente, los miembros del grupo ambiental serán incluidos en el organigrama de la organización.

**Tareas de un representante ambiental**

**Tareas de un grupo ambiental**

**Campos de actividad para el grupo ambiental****Selección de los miembros del grupo:**

Intente escoger una buena mezcla de colaboradores dedicados procedentes de diferentes departamentos de la compañía y escójalos de las posiciones claves. La siguiente lista muestra los "campos de actividad":

Organización, producción, ingeniería, mantenimiento, administración de materiales, comercialización, ventas, aceptación, edificios, aseguramiento de la calidad, contabilidad, departamento de personal, departamento legal, dirección, consultor, sindicato, planificación, desarrollo, medio ambiente, seguridad, energía, el médico de la compañía...

No todas estas áreas deberán de involucrarse. Si el grupo es muy grande, es ineficiente porque las discusiones son muy largas. Sin embargo, consulte el organigrama de la organización de su compañía para verificar si se representan debidamente todas las posiciones.

Incluso en esta etapa, usted debe asegurar que las tareas de los miembros de su grupo estén claramente descritas. Esta descripción se convierte después en un perfil de trabajo. Un ejemplo para el representante de la dirección se encuentra en el apéndice.

**Reunión del grupo ambiental****Planificación de la primera reunión del grupo ambiental:**

Tan pronto como usted sepa con quien o quién quiere trabajar, puede organizar la primera reunión. La reunión estará dirigida a los siguientes aspectos:

- Explicación de las razones personales y técnicas para el establecimiento del grupo ambiental.
- Entre todos, escojan un nombre para el grupo y en el transcurso de la discusión usted tiene la oportunidad de crear una atmósfera positiva para sugerir nombres poco convencionales como "vigilantes de desechos" o "chicos verdes maravillosos"
- Entonces, haga su primer tamizado en la compañía para encontrar objetivos comunes así como la definición de los principales temas en el grupo.

**INDICACIONES:**

- Primero que todo, discuta la cantidad de tiempo que los miembros del grupo invertirán en el proyecto y defina el tiempo requerido para las reuniones y las discusiones del grupo dentro del alcance de eventos de PML, más un tiempo adicional para la investigación y análisis de la literatura.
- Reúnanse frecuentemente al principio o final de cada mes. Debe reunirse como mínimo cuatro veces al año.
- No olvide invitar a su jefe a las reuniones e informarle sobre la agenda.
- Al principio, usted tiene que verificar que la información es enviada de los miembros del grupo a los colaboradores en el campo individual de actividad.
- Durante la fase de introducción, prepare al menos un reporte trimestral.



- Ocasionalmente, tenga expertos externos e internos junto a su grupo para dirigirse a problemas específicos.
- Involucre a otros colegas en el proyecto en la etapa inicial, por ejemplo invitándolos a la sesión que dará nombre al grupo. Podría pensar en 3 nombres, posiblemente con un logotipo, póngalos a votación de forma que sus colegas decidan el nombre que adoptará. Es mejor poner carteles en un punto central de la compañía y usar la sesión de información para poner a votación los nombres sugeridos. De esta manera, usted ha informado exitosamente a sus colegas, los ha involucrado en la etapa inicial y quizás los gane para el proyecto.

### 2.6 Motivación de los colaboradores

#### **¡Un desafío constante a la dirección, al jefe del proyecto y a todos los involucrados!**

Su proyecto de PML solo puede ser un éxito si es manejado por colaboradores concienzudos y dedicados cuya motivación permanece alta todo el tiempo (ver 2.2).

Para cualquier campo de actividad y para la cultura de la compañía son una necesidad los colaboradores permanentemente motivados. Las diferencias entre los puntos de vista de la dirección y la fuerza de trabajo referente a los deseos y las necesidades de los colaboradores se ilustran en la siguiente tabla, basada en un estudio dirigido en varias compañías. La tabla compara las necesidades de los colaboradores vistas por la dirección y por la propia fuerza de trabajo.

**Deseos y necesidades de los colaboradores**

<b>En los ojos de la dirección</b>	<b>En los ojos de la fuerza de trabajo</b>
1. Altos ingresos	1. Reconocimiento del buen trabajo
2. Buenas condiciones de trabajo	2. Conocimiento detallado de productos y misión de la compañía
..	3. Consideración de preocupaciones personales
..	4. Trabajo seguro
..	5. Altos ingresos
..	6. "Dirección cortés"
..	
9. Reconocimiento del buen trabajo	9. Buenas condiciones de trabajo



10. Conocimiento detallado de productos y misión de la compañía	
---	--

Fuente: Un estudio de compañías, Instituto de Entrenamiento Ocupacional, Berlin

En la práctica, esto muestra que la dirección a menudo malentiende las necesidades de su fuerza de trabajo y de hecho, aspectos como el elogio y reconocimiento así como un conocimiento profundo de la misión son mucho más importantes que lo que la dirección generalmente cree. Sólo con la comprensión de los principios y metas de la compañía es que la fuerza de trabajo se identificará con la misión y trabajará eficazmente para su cumplimiento.

Finalmente, es útil listar algunos aspectos que usted nunca debe olvidar cuando está formando un equipo dedicado ya sea para un proyecto "ecológico" como el de PML o para cualquier otro proyecto.

Si quiere, puede usar la siguiente lista como una lista de comprobación para su proyecto:

### Cómo puedo motivar la fuerza de trabajo?

**Aspectos focales:**

**Cómo puedo motivar a mis colaboradores?**

- |  |                          |
|--|--------------------------|
| ▪ Elogios y reconocimientos  | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Franqueza  | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Información  | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Delegación = pasando la responsabilidad                          | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Preparación esmerada del trabajo                                 | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Conquistar a la dirección para poner un ejemplo positivo         | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Comunique su visión y no solamente las metas cuantitativas       | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Las actividades conjuntas fuera de la compañía                   | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Ofrezca entrenamiento  | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Reuniones regulares minuciosamente planeadas                     | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Importancia del lenguaje (no subalternos sino colegas)           | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Conocer y ocuparse los deseos y necesidades de sus colaboradores | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Considerar los problemas privados                                | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Enfatizar el aspecto de diversión                                | <input type="checkbox"/> |

### Si su proyecto es un " proyecto ecológico ", observe los siguientes lineamientos:

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| ▪ La fuerza de trabajo debe estar bien informada:   |                          |
| ➢ Ellos deben conocer y discutir la política ambiental  | <input type="checkbox"/> |
| ➢ Ellos deben conocer, discutir y poder influir en las metas ecológicas / el programa ambiental | <input type="checkbox"/> |
| ➢ Ellos deben conocer la documentación del desempeño ambiental                                  | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Reconocimiento del trabajo (grupo ambiental y/o individual)                                   | <input type="checkbox"/> |





- |   |                          |
|---|--------------------------|
| ▪ La dirección debe dar un ejemplo positivo de acción ecológica                         | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Ofrezca ideas para buenas soluciones ecológicas                                       | <input type="checkbox"/> |
| ▪ "Línea caliente ecológica"  | <input type="checkbox"/> |
| ▪ "Ecoboletines" para anuncios/información  | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Considerar los problemas privados (relacionados con el medio ambiente)                | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Acordar las metas   | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Descripción de tareas relacionadas con el medio ambiente en los perfiles de trabajo.  | <input type="checkbox"/> |
| ▪ Introducción de un sistema adecuado de separación de desechos en el lugar de trabajo. | <input type="checkbox"/> |

**INDICACIONES:**

Haga que la motivación de la fuerza de trabajo sea el tema de una sesión de generación de ideas del grupo ambiental, apunte todas las ideas e inmediatamente tome las sugerencias que pueden ponerse en práctica fácilmente. Usted descubrirá pronto el potencial oculto de sus colaboradores y colegas.

**Motivación de la dirección y colaboradores**

**A la dirección**

La importancia para la dirección de poner un ejemplo positivo ya ha sido mencionado en el capítulo 2.2. El compromiso visible de la dirección con el proyecto de PML movilizará la fuerza de trabajo porque mostrará que la dirección "vive" el conocimiento ambiental y no sólo sirve para dar órdenes. La credibilidad de los principios y su implementación son grandes motivadores.

**Estilo de dirección**

Por supuesto, la estructura organizativa existente tiene influencia en la implementación de un proyecto innovativo de PML. En el ámbito comercial e industrial de hoy, se practican diferentes estilos de dirección: estilos de liderazgo autoritarios (basados en la obediencia), consultativos (basados en los consejos), participativos (basados en las recomendaciones) y cooperativos que involucran cierto grado de toma de decisiones autónoma y conjunta. Naturalmente, el estilo de dirección en su compañía afecta directamente a su grupo de trabajo; pero si es cooperativo obviamente deja al grupo más posibilidades para tomar decisiones.

Si usted está interesado en los asuntos de estilo de dirección/estrategias de dirección vea los ejemplos dados en el apéndice.

**Involucrando a la dirección en la PML**

En un proyecto de PML, la dirección debe, por supuesto, apoyar completamente al jefe del proyecto y al grupo ambiental. En todo caso, se recomienda su participación en las siguientes fases claves del proyecto:

- Aprobación del proyecto
- Primera reunión de información
- Primera reunión del grupo ambiental
- Preparación y aprobación de la política ambiental
- Presentación de la documentación para reconocimiento







- Visita por la comisión de auditoria de PML
- La ceremonia de presentación de los reconocimientos

### 2.7 ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades ambientales de su compañía?

#### Analice el actual desempeño ambiental de su compañía

#### Diagnóstico inicial

Defina las fortalezas y las debilidades de las áreas con impacto ambiental con el objetivo de definir las metas para el trabajo del grupo ambiental. Una primera evaluación de la actual situación está provista de un "diagnóstico ambiental" con el "Diagrama Belcredi". Los símbolos del estado del tiempo probablemente dará mejor resultado que los grados o porcentajes.

Nombre:				
Uso de materias primas				
Uso de energía				
Aguas residuales/efluentes				
Evitar residuos				
Separación de residuos				
Escape de aire				
Olor				
Ruido				
Condiciones impuestas por las autoridades				
Vecinos				
Motivación de la dirección				
Motivación de la fuerza de trabajo				
Contaminación del puesto de trabajo				
Transporte				
.....				

## **2.8 ¿Cuáles aspectos deben ser abordados por una política ambiental?**

### **Definición de una política ambiental**

Si usted quiere establecer un SGA, la primera medida es definir la política ambiental, la cual debe describir la compañía, los objetivos y metas ecológicas estratégicas a largo plazo. Esta política es la que apoya todo lo demás y las medidas (metas) que son trasladadas al plan de acción ambiental. De esta manera, la estrategia de orientación con respecto a la acción ambiental se sigue fielmente.

La dirección debe definir la política ambiental y asegurar su conocimiento a través de la compañía.

Acorde a las normas ISO 14001 y EMAS, la política ambiental debe incluir al menos los siguientes aspectos:

#### **Definiciones de ISO 14001 y EMAS**

- Declaración del desempeño ambiental de la organización y los principios para mantener un marco de acciones de la compañía y para la definición de sus metas ambientales (ISO 14001)
- Definición del conjunto de metas y principios de acción en términos de medioambiente incluyendo el cumplimiento de todas las leyes y regulaciones ambientales aplicables a la compañía. (EMAS).

Basada en estas definiciones, su política ambiental debe incluir todos los aspectos, áreas, actividades y programas que toman lugar en su compañía.

### **Principios de acción**

- Promoción del reconocimiento de la responsabilidad de cada empleado con el medio ambiente
- Información y capacitación del personal
- Evaluación de los impactos ambientales de los productos y procesos
- Evitar y reducir los daños al medio ambiente
- Uso económico de los recursos
- Evitar los accidentes relacionados con las emisiones
- Suministrar información al público en general
- Asesorar al consumidor sobre los aspectos ambientales de los productos
- Cumplimiento de todas las leyes y regulaciones relevantes a la protección del medio ambiente
- Compromiso para la mejora continua del desempeño ambiental de la compañía
- Reducción del daño ecológico usando la mejor tecnología disponible dentro de límites económicamente razonables.



### 2.9 Producción Más Limpia vs. Sistemas de Gestión Ambiental (EMAS / ISO 14001)

Las siguiente tabla compara los requerimientos de la PML con los requerimientos de un SGA:

Producción Más Limpia	Sistema de Gestión Ambiental
✓ Compromiso de la dirección con el proyecto de Producción Más Limpia	▪ Declaraciones claras de la dirección del apoyo de la auditoría ecológica
✓ Determinación de los recursos financieros y de fuerza de trabajo	▪ Determinación de los recursos financieros y de fuerza de trabajo disponibles
✓ Creación de un grupo ambiental	▪ Taller con el grupo ambiental / breve introducción en el tema
✓ Top 20: Determinación de los 20 materiales de entrada más importantes	▪ Análisis global de los impactos ambientales de la compañía
✓ Definición de la política ambiental la cual es consecuentemente hecha como parte de la documentación reconocida	▪ Preparación de la política ambiental; aprobación y declaración oficial de la compañía
✓ Están parcialmente cubiertos los análisis de flujos de materiales y energía, tratamiento de materiales peligrosos	▪ Auditoría ecológica (materiales, tecnología y organización)
✓ Revisión y recolección de desiciones, incluidas en el Vol. 8 del manual de producción más limpia.	▪ Revisión de la legislación
✓ Parcialmente cubiertos por la auditoría de Producción Más Limpia (especialmente en términos de materiales)	▪ Revisión y preparación de los registros ecológicos y legales
✓ Programa ambiental definido e incluido como parte de la documentación reconocida	▪ Formulación de un programa ambiental
✓ La acción ecológica está definida como una serie de medidas a ser implementadas por las compañías; ellas son parte de la documentación reconocida.	▪ Implementación de medidas concretas (técnicas, organizativas) del programa



<p>✓ Parcialmente cubierto mediante la integración del grupo ambiental.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecimiento del grupo ambiental como una unidad organizativa</li> </ul>
<p><b>- no cubierto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparación de un manual de gestión ambiental con procedimientos documentados e instrucciones de trabajo</li> </ul>
<p><b>- no cubierto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrenamiento de auditores</li> </ul>
<p>✓ Parcialmente cubierto por el entrenamiento suministrado por representantes de PML de la compañía en la serie de talleres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrenamiento de empleados afectados y creación de una conciencia de los problemas</li> </ul>
<p>✓ Parcialmente cubierto por la lista de comprobación de los asesores antes que el reconocimiento sea otorgado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementación de la auditoria ecológica (política ambiental, cumplimiento del programa y las normas)</li> </ul>
<p>✓ Parcialmente cubierto: La dirección firma la presentación de la documentación reconocida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de una reunión de la dirección para revisar la auditoria ecológica y la continuación o enmiendas del programa ambiental.</li> </ul>
<p><b>- no cubierto</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparación o revisión de la declaración ambiental</li> </ul>
<p>✓ Parcialmente: Preparación para el reconocimiento acorde a criterios del departamento de medio ambiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparación de un estudio ambiental</li> </ul>
<p>- Ejemplo: Verificación de la situación legal por el departamento de medio ambiente de la ciudad de Graz; exámen de la documentación presentada por el asesor, el departamento de medio ambiente y por la comisión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación/validación</li> </ul>
<p>Ejemplo: Reconocimiento de PML</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento con los requerimientos de asesores y el Departamento Federal de Medio Ambiente</li> </ul>