

Cervecería y Maltería Quilmes

Sistemas de Gestión Ambiental Básicos

Sistemas de Gestión

Breve descripción de la empresa:

- Actividad: Productora de Cervezas, Gaseosas, Jugos, Aguas e Isotónicas
- Sector: Alimentos
- Localidades donde se elabora y envasa Gaseosa: Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Mendoza, Zarate, Córdoba, Trelew y Tucumán in Argentina
- Localidades donde se elabora y envasa Cerveza: Mendoza, Zarate, Quilmes, Corrientes y Tucumán in Argentina
- Localidades donde se elaboran y envasan Jugos: Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Localidades donde se elaboran y envasan Isotónicas: Montegrande
- Localidades donde se elaboran y envasan Aguas: Tucumán

Causas que motivaron la implementación de la acción:

- Análisis de la situación previa:

A partir del año 2002 Cervecería y Maltería Quilmes comienza el proceso de implementación de Sistemas de Gestión Ambiental en sus Plantas de Argentina. El resultado final de estos proyectos fue la certificación de dichos sistemas por auditoras especializadas.

La primer planta en certificar fue Planta Zarate (octubre 2002). La siguiente planta en implementar y certificar este sistema fue planta Mendoza (noviembre 2003). En ambas se elaboraba y envasaba cerveza. Hoy también elaboran y envasan gaseosa. Ese mismo año fue el turno de Planta Corrientes (diciembre 2003) y por último, antes de la implementación de los Sistemas de Gestión Ambiental Básicos, Planta Acherál – Tucumán. Ambas del rubro cervecero.

Esta secuencia de implementaciones, nos permitió armar un esquema de gestión, que monitoreado desde la Gerencia Corporativa de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente (HSMA), nos garantiza un desarrollo y mejora de los sistemas, luego de cada auditoría de mantenimiento y re-certificación.

También lo que sucedía, de acuerdo a la ubicación geográfica de la Planta, era que las exigencias legales no eran homogéneas (como por ejemplo para los Recipientes sometidos a presión interna). La compañía no contaba con una norma que permitiera actuar en un marco en materia ambiental. Fue por eso que para fines de 2004, al haber adquirido experiencia en lo que a sistemas de gestión se refiere, comenzamos a pensar en una herramienta de gestión para las no certificadas.

- Identificación del problema / desafío

El primer desafío era encontrar la metodología que sirviera para tener bajo control los posibles aspectos ambientales críticos. Definida esta metodología teníamos que definir cómo implementarla y ahí encontramos dos situaciones distintas. Por un lado teníamos plantas con ISO 9000 certificada y por otro lado, las plantas de gaseosa sin sistemas de gestión.

- Principios, valores y políticas que respaldaron la acción implementada

La implementación de los Sistemas de Gestión Ambiental Básicos estaba basada en la política de medio ambiente de la compañía. En la misma nos comprometimos a cumplir los requisitos legales y otros a los que suscribamos, prevenir la contaminación y la mejora continua.

Basándonos en estos tres pilares se hacía sumamente necesario asegurar principalmente el cumplimiento de los requisitos legales ambientales y los estándares internos que establecimos.

Además, la compañía ya venía con una cultura de sistemas de gestión que permitía pensar en extender los mismos a las plantas de gaseosas sobre las cuales comenzábamos a gestionar dada su reciente incorporación al negocio.

Target

Principales objetivos:

- Soluciones analizadas

Se pensaron varias herramientas desde una ISO 14001 convencional hasta procedimientos aislados que legislaran sobre algunos de los temas que considerábamos críticos.

Otro de los puntos analizados tenía que ver con “en qué lugar colgar” este tema ya que contábamos con varios sistemas de gestión.

- Elección de la mejor estrategia

Tanto el sistema de gestión de seguridad como el de gestión ambiental están enmarcados en el sistema de gestión integrada de la calidad.

Dentro de este sistema, también, encuadramos las auditorías a los Sistemas de Gestión Ambiental Básicos, a través de listas de chequeo estructuradas.

Finalmente se optó por definir un Sistema de Gestión Ambiental, el cual era certificable, y un Sistema de Gestión Ambiental Básico. ¿En qué diferían?

En primera instancia las “obligaciones” establecidas en el SGAB son menores a las de un Sistema a certificar. Sus lineamientos son:

- Control de Aspectos Ambientales Críticos
- Cumplimiento de Requisitos Legales
- Estructura y Responsabilidad

- Grupo de Gestión de HSMA
- Comunicaciones
- Preparación y Respuestas ante Emergencias
- Mediciones y Seguimiento
- No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas

Respecto del control de aspectos ambientales críticos, la herramienta definida para esto no es la misma que para el caso del Sistema de Gestión Ambiental. Es más sencilla y establece el control sólo sobre los que definimos como críticos (aquellos aspectos ambientales que tienen relacionados el cumplimiento de legislación vigente, tanto nacional, provincial como municipal).

En el caso del seguimiento y cumplimiento de los requisitos legales ambientales y otros a los que la organización suscriba se sigue el mismo procedimiento definido para el Sistema de Gestión certificado.

Mientras que la estructura y responsabilidades las definimos en el Manual Integrado de la Calidad para el caso del Sistema Certificado, en el Básico lo definimos directamente en el procedimiento. Son puntuales y básicas como para cumplir el objetivo de este tipo de sistemas.

Por otro lado, en ambos casos existe un Grupo de Gestión Ambiental sólo que con menor número de responsabilidades para el caso del Sistema de Gestión Ambiental Básico.

La gestión de las comunicaciones y de las emergencias es la misma para ambos Sistemas porque creemos que el contacto con la comunidad y su no afectación son dos de los principales motivos para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental Básico.

Para afrontar posibles situaciones de emergencia se establecen por Establecimientos, normas internas de respuesta ante emergencia. En general, los integrantes de los grupos de gestión ambiental son parte de las brigadas de emergencia capacitadas y entrenadas para responder ante estas situaciones. Existe un indicador de proceso relacionado con el cumplimiento de los planes de capacitación y simulacro que se lleva centralizadamente a fin de garantizar la correcta preparación de todos los actores necesarios ante una situación crítica.

La medición y seguimiento la realizamos a través de auditorías de la Gerencia de HSMA. No se realizan auditorías internas pero los hallazgos de las que realiza la gerencia son mandatorios y se manejan a través de No conformidades.

A pesar que en las plantas sin Sistemas de Gestión certificados el manejo de No Conformidades, Acciones Correctivas y Preventivas es más escaso; continuamos trabajando en su implementación. En este punto es de suma importancia la gestión de los responsables de HSMA y de Control de Calidad.

¿Qué dejamos afuera a la hora de implementar un Sistema de Gestión Ambiental Básico?:

- No calificamos numéricamente los aspectos ambientales. Es decir realizamos un relevamiento pero no una calificación.
- Los aspectos ambientales definidos como críticos no forman parte de los Objetivos Integrados de la Calidad.

- No definimos Programas Ambientales, sino que establecemos acciones concretas con seguimiento de avance.
 - No existe un Manual Integrado de la Calidad.
 - No realizamos un relevamiento de necesidades de capacitación distinto al existente en la compañía.
 - No está en vigencia el documento de Control de la Documentación, aunque todo lo que se va generando como instructivo de trabajo cumple con el mismo.
 - Dado que muchas de las operaciones no cuentan con instructivos de trabajo, no existe la obligación de incorporar a los mismos la gestión ambiental. Aunque lo nuevo que se va generando se realiza con este formato.
 - No realizamos el seguimiento de los costos ambientales en este marco, pero igualmente es realizado por el responsable de HSMA, sin la participación del GGA.
 - No realizamos auditorías internas programadas.
 - Aunque las revisiones por la dirección no tienen el mismo contenido que en los Sistemas de Gestión Ambiental certificados, se realizan y se siguen los puntos críticos. Para esto es de suma importancia la participación del responsable de HSMA en las reuniones de gestión y coordinación de cada gerencia de planta.
- **Metas cualitativas y cuantitativas**

Fueron varias las metas que establecimos. Por un lado lo que tenía que ver con la implementación en sí, para lo cual fueron los responsables de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente de las Plantas los encargados de llevar esto adelante. Todos tuvieron este desafío entre sus objetivos personales. Además contábamos con una coordinación central que, con la experiencia desarrollada por ISO 14001, estaba para estandarizar prácticas y evitar “la invención de la rueda”. Aquí estaba puesta otra de las metas, lograr una calidad de asistencia a las plantas, desde la Gerencia HSMA, que permitiera una implementación eficiente y eficaz.

Otra de las metas establecidas estaba relacionada con las auditorías necesarias para corroborar la implementación de estos sistemas.

- **Situación prevista vs. situación deseada**

Preveíamos que las plantas con ISO 9000 iban a tener mayor facilidad para implementar estos sistemas pero deseábamos que con la rotación de personal existente en la compañía, aquellas personas que habían participado de distintas implementaciones colaboraran en aquellas plantas con menos experiencia al respecto.

Los logros se ven mejor alcanzados en Plantas con cultura sistémica, es decir, en aquellos lugares donde existían sistemas de gestión de calidad implementados y certificados. La situación deseada es que con el transcurso del tiempo y el uso de estos sistemas la situación, en los que se refiere a los puntos del SGAB sea pareja para todos los Establecimientos. ¿En qué vamos a verla reflejada?

- Avisos preventivos en caso de posibles no cumplimiento de requisitos legales. Seguimiento del indicador.
- Respuesta a todas las comunicaciones externas ambientales en cada Establecimiento. Seguimiento del indicador.
- Cumplimiento de los planes de capacitación y simulacros. Seguimiento del indicador.

- Detección de oportunidades de mejora del piso de Planta.
- Etc.

Acción

Descripción de las medidas tomadas:

- Descripción del proceso

Establecimos un procedimiento general que definía las directrices de nuestro nuevo Sistema de Gestión Ambiental Básico. Lo difundimos, además de capacitar a todos los jefes de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente en sistemas de gestión. Muchos de ellos inclusive, eran ya auditores internos de ISO 9000 lo que les daba una visión de los sistemas de gestión en general.

Luego establecimos planes de implementación, usando como base los de las certificaciones de ISO 14001.

Determinamos un plan de asistencia y luego un plan de auditorías para acreditar la implementación o no de estos Sistemas de Gestión Ambientales Básicos.

Otro punto importante en la implementación fue la involucración de los distintos Grupos de Gestión Ambiental existentes y, en el caso que no existieran, se los convocó y se les dio la entidad necesaria para llevar adelante este proceso.

- Tiempo incurrido / recursos invertidos

A fin de 2004 ya teníamos el procedimiento que establecía cuáles eran los elementos necesarios para contar con un Sistema de Gestión Ambiental Básico. Para el 2005 ya teníamos en nuestros objetivos personales y del área la implementación y auditoría de los sistemas.

Durante ese año realizamos las seis auditorías de verificación y de implementación con resultado variado.

- Alianzas y partenariado

Fue de suma importancia el compromiso del área industrial, a través de su Gerencia a nivel central, como así también de los Gerentes de las plantas involucradas, en lo que respecta a los recursos para la implementación y luego para mantener vivos estos sistemas.

Resultados

Resultados obtenidos:

Todas las plantas de Argentina tienen un sistema de gestión ambiental implementado. Algunos están certificados por auditoras externas y otros por auditores internos.

Todas las plantas cuentan con matrices de requisitos legales ambientales, las cuales están publicadas y permiten hacer un seguimiento centralizado acerca del cumplimiento.

Además se sigue a través de faroles el indicador de proceso “Cumplimiento de Requisitos Legales Ambientales”.

Las plantas que luego de la implementación del Sistema de Gestión Ambiental Básico quisieron certificar ISO 14001 lo hicieron de una forma más sencilla y orgánica.

Se profundizó la concientización acerca de los temas ambientales en todos los niveles de las plantas.

Conclusiones finales:

Hoy resulta evidente que la implementación seria y comprometida de sistemas de gestión le aportan un valor agregado a la organización. A veces, no contar con un objetivo concreto de certificación hace que estas implementaciones corran riesgo de fracasar pero cuando el compromiso de la organización existe, esto no sucede. Para lograr ese compromiso tenemos que demostrar que la implementación aporta resultados positivos tangibles que van más allá de “un cartel que refleje el logro”.

A través de estas diversas implementaciones hemos aprendido, por un lado, que la gente está esperando que le llevemos herramientas para gestionar sus aspectos ambientales; hoy es un tema presente en la sociedad y que debemos encararlo principalmente con capacitación, concientización pero fundamentalmente con sistematización para que pueda tener continuidad en el tiempo.

Los desafíos futuros que encontramos son mantener el entusiasmo del personal a través de darle respuesta a sus inquietudes; contrarrestar la información difusa y a veces contradictoria que se recibe de los medios de comunicación y mantener convencida a la alta dirección que la implementación de estos sistemas trae beneficios tangibles a la empresa.