



# Sistema de gestión ambiental y social

## Manual de implementación

**GENERAL**

## ASPECTOS GENERALES

El sistema de gestión ambiental y social (SGAS) que se describe en este manual está basado en la Norma de Desempeño 1 de la Corporación Financiera Internacional (IFC), pero es posible que el proceso indicado no cumpla todos los requisitos de dicha Norma de Desempeño 1 o de otras Normas de Desempeño de IFC. Este manual tiene por finalidad demostrar un medio técnico de integrar las cuestiones ambientales y sociales en la gestión de las empresas, para que estas puedan reducir su impacto en el medio ambiente, en sus trabajadores y en las comunidades vecinas de una manera más eficaz.

Este manual se pone a disposición “TAL CUAL”, sin garantías de ningún tipo, expresas o implícitas, incluidas, sin que la enumeración sea exhaustiva, garantías implícitas de comercialización, adecuación para un fin determinado, o no infracción. La formulación de un sistema de gestión ambiental y social basado en este manual no implica ningún tipo de certificación o cumplimiento de ninguna Norma de Desempeño de IFC, incluida, aunque no exclusivamente, la Norma de Desempeño 1. Tampoco implica el respaldo, la afiliación ni el patrocinio de IFC.

El manual se distribuye en el entendido de que ni los autores ni las organizaciones y los países que ellos representan, ni el editor, están comprometidos a proporcionar asistencia técnica. La información, las políticas y los modelos de procedimientos que conforman este manual se presentan a modo de referencia y con un propósito informativo únicamente, y no deben emplearse para fines operacionales ni de ninguna otra índole. La aplicación de este manual es de exclusiva responsabilidad y riesgo de los usuarios finales. Los materiales incluidos en este manual se presentan de buena fe para fines de orientación general y no se aceptará responsabilidad alguna por ninguna pérdida o gasto que pudiera ocurrir como resultado de la utilización de la información contenida en el manual. Ni IFC ni ninguna de las demás instituciones del Grupo Banco Mundial será responsable de ningún daño directo, indirecto, incidental, especial, punitivo o ejemplar, incluidos, sin que la enumeración sea exhaustiva, daños por pérdida de utilidades, reputación comercial, uso, datos u otras pérdidas de activos intangibles (incluso si IFC ha sido advertida de la posibilidad de tales daños), que pudiera surgir o resultar del uso de este manual o del hecho de haberse basado en él, o de cualquier conclusión o determinación en tal sentido. El manual se distribuye con la condición de que no sea comercializado, vendido ni distribuido comercialmente por otros medios sin el consentimiento previo por escrito de IFC.

IFC no asegura ni da ninguna garantía acerca de la exactitud, actualidad, integridad, fiabilidad ni utilidad del contenido de esta publicación, ni es responsable de dicho contenido ni de la utilización del mismo. Los puntos de vista, consejos, opiniones u otras afirmaciones contenidas en este manual no son examinados ni respaldados por IFC, su Junta de Directores, el Banco Mundial, su Directorio Ejecutivo, o los países representados en ellos, y no representan necesariamente los puntos de vista y opiniones de dichas instancias.

# Índice

Bienvenida y modo de uso de este manual.....	4
Sección I: Ventajas de un sistema de gestión ambiental y social.....	7
Sección II: En qué consiste un sistema de gestión ambiental y social .....	11
RESEÑA .....	12
ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL (SGAS).....	13
FORMULACIÓN DEL SISTEMA E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA .....	15
USO DEL MANUAL Y DE LAS PUBLICACIONES COMPLEMENTARIAS PARA FORMULAR E IMPLEMENTAR UN SGAS EN SU EMPRESA .....	16
Sección III: Orientaciones prácticas para la formulación e implementación de un sistema de gestión ambiental y social en su empresa .....	17
1. POLÍTICA.....	18
<i>Propósito de una política eficaz</i> .....	18
<i>Modificar la declaración de política existente o formular una nueva</i> .....	18
<i>Obtener el compromiso de la gerencia y de la empresa</i> .....	19
2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS E IMPACTOS.....	20
<i>Riesgos e impactos ambientales y sociales de índole general</i> .....	20
3. PROGRAMAS DE GESTIÓN .....	25
<i>Identificar medidas preventivas y correctivas</i> .....	26
<i>Preparar un plan de acción eficaz</i> .....	27
<i>Preparar procedimientos eficaces</i> .....	28
<i>Breves casos ilustrativos</i> .....	28
4. CAPACIDAD Y COMPETENCIA ORGANIZATIVAS.....	42
<i>Funciones, responsabilidades y autoridades para implementar el SGAS</i> .....	42
<i>Comunicación y capacitación</i> .....	43
5. PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE SITUACIONES DE EMERGENCIA .....	46
<i>Peligros relacionados con la salud y seguridad en el trabajo y situaciones de emergencia</i> .....	49
<i>Emergencias causadas por fenómenos externos</i> .....	49
6. PARTICIPACIÓN DE ACTORES SOCIALES.....	50
<i>Mapa de actores sociales</i> .....	51
<i>Formulación de un plan para la participación de los actores sociales</i> .....	52
7. COMUNICACIONES EXTERNAS Y MECANISMOS DE QUEJA.....	54
<i>Comunicaciones externas</i> .....	54
<i>Mecanismos de queja</i> .....	54
8. INFORMES PERIÓDICOS A LAS COMUNIDADES AFECTADAS .....	57
9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	58
<i>Indicadores</i> .....	59
<i>Evaluación y mejora del SGAS</i> .....	62
<i>Vínculo entre los planes de acción y el plan de mejora del SGAS</i> .....	63
<i>Evaluación eficaz por parte de la alta gerencia</i> .....	64

# Bienvenida y modo de uso de este manual

La responsabilidad ambiental y social adquiere cada vez más importancia en la economía mundial. Hoy en día existen miles de códigos y estándares ambientales y sociales. Dichos códigos y estándares definen las reglas y los objetivos. Sin embargo, el desafío está en su aplicación. Un sistema de gestión ambiental y social (SGAS) ayuda a las empresas a integrar estas reglas y objetivos en sus operaciones cotidianas a través de un conjunto de procesos repetibles y claramente definidos.

Este manual tiene por finalidad servir de guía práctica para ayudar a las empresas a formular e implementar un sistema de gestión ambiental y social, lo cual debería contribuir a mejorar el conjunto de sus operaciones.

En las condiciones económicas actuales, las empresas están bajo presión para rendir, o incluso tan solo para sobrevivir. A menudo hay resistencia a emprender nuevas iniciativas porque las personas tienen dificultades en cumplir sus responsabilidades cotidianas. Algunos piensan que un sistema de gestión ambiental y social tiene que ser grande, complicado y caro. Pero, en realidad, no es así. Para que sea eficaz, un sistema de gestión debe ajustarse al tipo y al tamaño de cada empresa.

Si una empresa ya cuenta con sistemas de gestión para la calidad o para la salud y la seguridad, este manual le servirá para ampliarlos e incluir el desempeño ambiental y social. Confiamos en que este manual acelerará la trayectoria de constantes mejoras de las empresas, para su propio beneficio, y el beneficio de sus empleados y actores sociales.

## Guía de referencia rápida sobre el modo de uso de este manual

<b>Secciones I - II</b>	En estas secciones se presenta información básica sobre los sistemas de gestión ambiental y social (SGAS).
<b>Sección III</b>	En esta sección se dan instrucciones paso a paso sobre cómo formular e implementar un SGAS. El símbolo que representa una caja de herramientas ubicado junto al texto significa que en el documento complementario, SGAS - Conjunto de herramientas, existe una herramienta relacionada con el tema tratado.
<b>SGAS - Conjunto de herramientas (ESMS Toolkit)</b>	En esta publicación complementaria se suministran herramientas, tales como formularios, plantillas, listas de verificación y otros documentos útiles para ayudarle a formular e implementar los sistemas descritos en el manual. Le recomendamos adaptar cada herramienta a las necesidades de su empresa.
<b>SGAS- Guía de auto-evaluación y mejora (ESMS Self-Assessment and Improvement Guide)</b>	Esta publicación complementaria contiene un cuestionario, una matriz del nivel de evolución, y consejos para ayudarle a determinar el nivel de evolución del SGAS de su empresa y a formular un plan para mejorar el sistema.

## Agradecimientos

Este manual fue preparado por el Departamento de Asesoría sobre Negocios y Sostenibilidad (SBA), con importantes aportes de Irene Angeletti, Rob Horner, Larissa Luy y Jeremy Ansell.

El manual está basado en los importantes aportes y experiencia técnica del equipo de Social Accountability International (SAI) integrado por Craig Moss, Jane Hwang y Rachel Kanter Kepnes, con contribuciones clave de Edwin Koster, D.K.S. Moorthy, Eileen Kaufman, Doug DeRuisseau, Caroline Lewis y Yogendra Chaudhry. Otros recursos utilizados fueron los materiales de capacitación de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional del Departamento del Trabajo de los Estados Unidos. Pam Henry prestó los servicios de diseño gráfico.

*Fotografías gentileza de la fototeca del Banco Mundial*



## Ventajas de un sistema de gestión ambiental y social

“En la actual crisis económica mundial enfrentamos una intensa competencia internacional y una reducción del consumo. La mejora de nuestra gestión ambiental y social nos está ayudando a reducir insumos materiales, a minimizar el derroche y a aumentar nuestra competitividad y nuestra rentabilidad”.

**Gerente de Finanzas**

Fábrica de vestuario de Asia sudoriental

## Ventajas de contar con un sistema de gestión ambiental y social en su empresa

En la actualidad, las empresas enfrentan varios desafíos ambientales y sociales importantes. Ninguno de ellos es insuperable, pero si no se evalúan y gestionan de manera eficaz, perjudicarán la rentabilidad, reputación y perspectivas de negocios futuros de su empresa.

Entre esos desafíos se cuentan el aumento de los costos de la energía y las materias primas, el creciente poder e influencia de los organismos de regulación ambiental y laboral, y la rápida evolución de las inquietudes de los consumidores acerca de las cuestiones ambientales y sociales. Estos riesgos se suman al riesgo primario de no cumplir las metas comerciales de la empresa, lograr construir una conciencia de marca o generar confianza entre los consumidores. En definitiva, todos estos riesgos tienen consecuencias financieras. Además, las exportaciones y la exposición a nivel internacional son fundamentales para el éxito de muchos negocios, pero exportar bienes o servicios también aumenta las exigencias de la legislación internacional, las normas industriales y los requerimientos de los consumidores en el extranjero. Muchos de estos requisitos se relacionan cada vez más con las prácticas ambientales y sociales. Todos estos riesgos, requisitos y presiones sobre las empresas son fuerzas impulsoras que deberían motivarlas a implementar un sistema de gestión de esta naturaleza.

“Observamos una correlación directa: los proveedores que cumplen mejor las normas sociales obtienen sistemáticamente mejores resultados en los principales indicadores de desempeño, tales como calidad y despacho oportuno”.

**Vicepresidente**

Cadena de tiendas multinacional

“Como productores y exportadores de productos agrícolas, operamos en mercados competitivos, globalizados y volátiles. Nuestro enfoque basado en un sistema de gestión orientado a la calidad y a los aspectos ambientales y sociales nos ha ayudado a atraer y conservar a nuestra clientela mundial gracias a nuestro compromiso incansable con la calidad de nuestros productos, una entrega oportuna y confiable, y prácticas de negocios justas, transparentes y ajustadas a la ética”.

**Gerente General**

Empresa productora y exportadora de productos agrícolas de América Latina

Con un sistema de gestión usted podrá prever y abordar sistemáticamente los problemas de su empresa, y evitar que los riesgos potenciales se transformen en problemas reales.

Implementar un sistema de gestión ambiental y social (SGAS) puede tener ventajas directas para sus negocios. El ahorro de energía y materiales, y su utilización de manera más eficaz ayudan a reducir los costos de producción. La reducción de los desechos y los vertimientos, y el reciclaje pueden minimizar los costos de la eliminación de residuos, costos que han ido aumentando constantemente. De hecho, es posible convertir ciertos residuos orgánicos en combustibles o en energía para maximizar la sostenibilidad y el ahorro de costos en su empresa. Con un sistema de gestión se pueden crear procesos para comparar los gastos de su empresa con los parámetros del sector e identificar posibles ahorros en los costos de producción y operación.

Las mismas ventajas tangibles se pueden lograr en el aspecto social. Cuando se cuenta con políticas y procedimientos claros y transparentes sobre recursos humanos, mejora la comunicación entre los trabajadores y la gerencia. Esto ayuda

“La escasez de mano de obra siempre ha sido un desafío para nosotros. Actualmente, gracias a nuestro sistema de gestión social y laboral nuestros empleados no solo están contentos y son productivos, sino que además se quedan con nosotros más tiempo”.

**Gerente General**

Firma contratista para varias grandes empresas constructoras en América Latina

a prevenir y evitar problemas laborales. Cuando se cuenta con procedimientos de gestión eficaces sobre salud y seguridad ocupacional, se pueden identificar los peligros que entrañan los procesos y el lugar de trabajo. De esa manera, es posible eliminar los peligros o reducir su posible impacto negativo. Esto no solo permite reducir lesiones y muertes, sino también generar beneficios en los resultados financieros, tales como reducción del ausentismo y de la rotación de trabajadores, y primas de seguro más bajas para la indemnización de los trabajadores.

Muchas empresas ya utilizan sistemas de gestión para el control de calidad. Un SGAS simplemente extiende ese planteamiento a la gestión del impacto de su empresa en el medio ambiente, en sus trabajadores y en otros actores sociales externos.

A la larga, los sistemas de gestión de su empresa deberían integrarse y centralizarse en un sistema general, en lugar de tener sistemas separados para el control de calidad, la salud y seguridad en el trabajo, y el medio ambiente. Este manual le ayudará a implementar un SGAS integrado que sea adecuado al tamaño y la naturaleza de su empresa.



## En qué consiste un sistema de gestión ambiental y social

# En qué consiste un sistema de gestión ambiental y social

## RESEÑA

Un sistema de gestión es un conjunto de procesos y prácticas para implementar sistemáticamente las políticas de una empresa a fin de poder cumplir sus objetivos de negocios. La meta es tener las políticas y procedimientos adecuados y que las personas los apliquen sistemáticamente. El sistema de gestión ayuda a evaluar y controlar los riesgos, y es fundamental para lograr mejoras perdurables. Una característica fundamental es la idea de mejora continua, es decir, un proceso continuo de revisión, rectificación y mejora del sistema. El método más común es el de “planificación, ejecución, verificación y acción”, que se describe a continuación

Identificación y análisis de los riesgos y los objetivos

¿Qué es importante para usted como organización, y qué hará al respecto?

Implementación de una solución mejor

¿Qué cambios hará si los resultados no son los esperados?



Formulación e implementación de una posible solución

¿Qué medidas se adoptarán? ¿Quién, qué, dónde, cuándo y cómo?

Evaluación de la eficacia de la solución adoptada, y análisis de si esta podría mejorarse

¿Se logró el cambio esperado después de poner en práctica las medidas?

En el lugar de trabajo, un sistema de gestión eficaz comprende un grupo de personas comprometidas y preparadas que siguen sistemáticamente los procedimientos establecidos.

## ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL Y SOCIAL (SGAS)

Un sistema de gestión ambiental y social (SGAS) sólido y que funcione adecuadamente está compuesto de varias partes relacionadas entre sí. Observe los nueve elementos que componen un SGAS eficaz. Cada uno de estos elementos es importante porque ayuda a evaluar, controlar y mejorar continuamente el desempeño ambiental y social de su empresa, como parte del ciclo de planificación, ejecución, verificación y acción. En la siguiente sección se presentan instrucciones paso a paso sobre cómo formular e implementar un sistema utilizando estos elementos.



## MEDIR PARA MEJORAR

No se puede mejorar lo que no se mide.

Muchas empresas ya cuentan con sistemas de gestión para el control de calidad. Si en su empresa ya existe tal sistema, posiblemente tenga ciertos elementos del SGAS, y usted puede aprovechar los sistemas existentes. En el documento complementario de este manual, titulado **Guía de autoevaluación y mejora del SGAS**, se presenta un cuestionario para realizar una autoevaluación de cada uno de los elementos del SGAS. La autoevaluación permite determinar el nivel actual en que se encuentra la formulación y la implementación del sistema en su empresa. Usted responderá una serie de preguntas, y obtendrá el puntaje para cada elemento del SGAS, en una escala de 0 a 5 (5 es el puntaje más alto). El puntaje indica el nivel de evolución del sistema existente en su empresa. Una vez conocido dicho nivel, es más fácil establecer las medidas específicas que se pueden adoptar para mejorarlo.

NIVELES DE DESARROLLO DEL SISTEMA (5 = NIVEL SUPERIOR)	
<b>Nivel 5</b>	Sistema evolucionado, implementado internamente y con los principales asociados de la cadena de suministro; mejoras constantes incorporadas en las operaciones
<b>Nivel 4</b>	Sistemas bien formulados e implementados internamente; proyectos de mejoramiento sistemático
<b>Nivel 3</b>	Adopción de un sistema, pero su formulación e implementación no son sistemáticas; las mejoras son esporádicas
<b>Nivel 2</b>	Formulación limitada del sistema, e implementación esporádica, principalmente reactiva
<b>Nivel 1</b>	Escaso conocimiento de los sistemas o escasos procesos repetibles
<b>Nivel 0</b>	Desconocimiento de los sistemas o inexistencia de procesos repetibles



## RECUERDE

Un SGAS detallado y cuidadosamente formulado solo tiene valor si se implementa en debida forma.

### FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA

Una de las cosas más importantes que se debe entender acerca de un sistema de gestión es la diferencia entre la formulación del sistema y la implementación del sistema. Un sistema de gestión está compuesto de un grupo de personas preparadas y comprometidas que siguen sistemáticamente los procedimientos. Al analizar esta afirmación, se observa que habla de “procedimientos”. Los procedimientos son la manera —paso a paso— en que las personas aplican las políticas. Los procedimientos son un aspecto medular para la eficaz formulación del sistema.

Ahora centrémonos en la otra parte de la afirmación: “un grupo de personas preparadas y comprometidas que siguen sistemáticamente los procedimientos”. Esta es la implementación del sistema. Y para que ello ocurra se requiere una intensa labor. Por cierto, la capacitación es importante para garantizar que las personas conozcan los procedimientos y entiendan lo que deben hacer en forma sistemática. Pero también hay que buscar la manera de lograr su compromiso.

Se ha observado que las grandes empresas suelen formular mejor sus sistemas. Pero a menudo tienen dificultades para que las personas de diferentes lugares o departamentos implementen sistemáticamente los procedimientos, a pesar de contar con sistemas bien documentados. Las empresas pequeñas suelen implementar mejor sus sistemas, siempre y cuando cuenten con un liderazgo eficaz. Sin embargo, a menudo se observan deficiencias en la preparación de la documentación necesaria para garantizar la continuidad cuando hay cambios de personal en la organización.

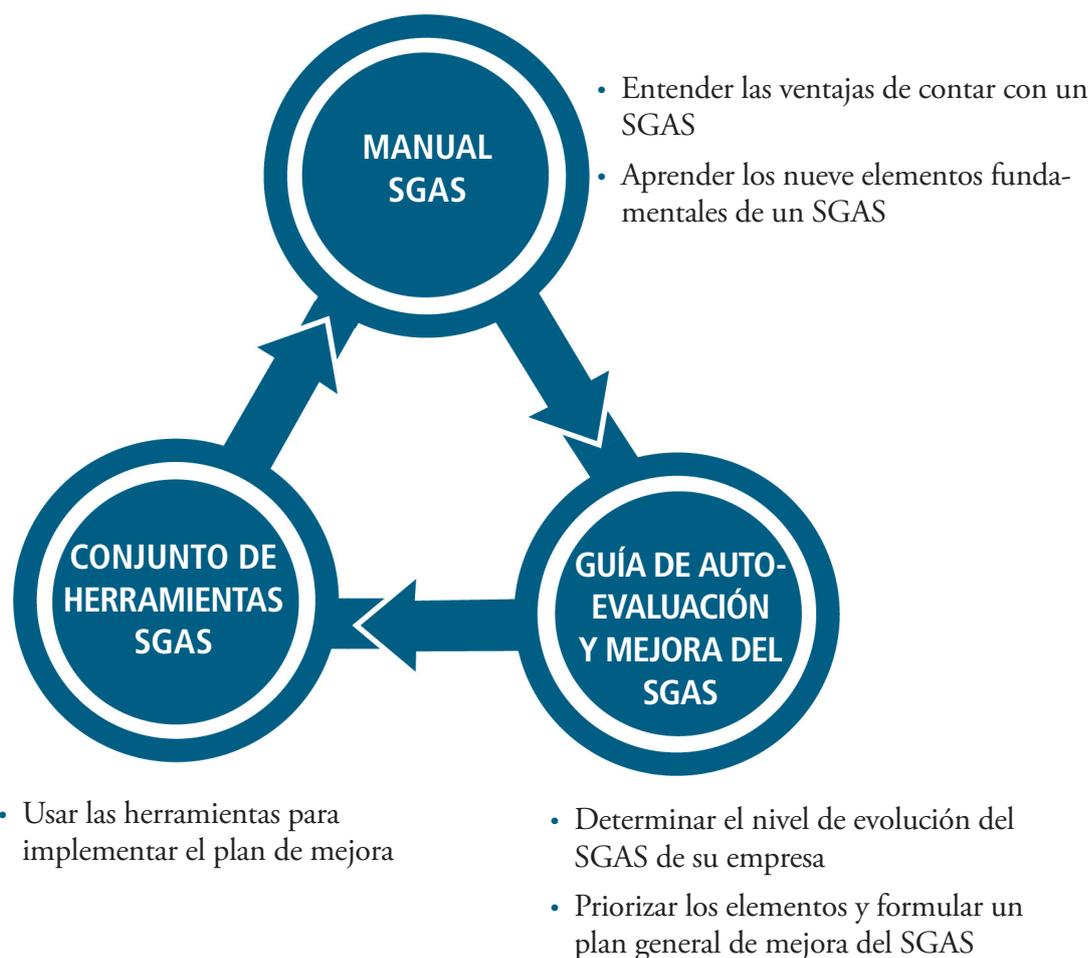
El enfoque que se adopta en este manual y en sus publicaciones complementarias, a saber, el **Conjunto de herramientas del SGAS** (ESMS Toolkit) y la **Guía de autoevaluación y mejora del SGAS** (ESMS Self-Assessment and Improvement Guide), procura lograr un equilibrio entre la formulación del sistema y la implementación del sistema en cada uno de los elementos del SGAS.

DEFINICIONES	
<b>Formulación del sistema</b>	Las políticas y procedimientos documentados.
<b>Implementación del sistema</b>	Un grupo de personas preparadas y comprometidas que siguen sistemáticamente los procedimientos.

Un SGAS no necesita ser complicado, pero sí debe estar documentado y, luego, ponerse en práctica. Algunas personas piensan equivocadamente que un sistema de gestión no es más que un conjunto de documentos. Pero eso es solamente una parte del sistema. Los sistemas de gestión tienen que ver con la implementación y su constante mejora.

## USO DEL MANUAL Y DE LAS PUBLICACIONES COMPLEMENTARIAS PARA FORMULAR E IMPLEMENTAR UN SGAS EN SU EMPRESA

El manual y las publicaciones complementarias están diseñados para ayudar a su empresa a determinar y mejorar el nivel de evolución de su SGAS. En el siguiente diagrama se muestra la forma de utilizar estas tres publicaciones en un ciclo de constante mejora del SGAS.





## Orientaciones prácticas para la formulación e implementación de un sistema de gestión ambiental y social en su empresa

En esta sección se dan instrucciones paso a paso sobre cómo formular e implementar un SGAS. Para cada elemento del SGAS, se presenta una manera rápida de determinar en qué situación se encuentra actualmente su empresa.



El símbolo que representa una caja de herramientas ubicado junto al texto significa que en el documento complementario - Conjunto de herramientas del SGAS - hay una herramienta para facilitar el inicio del proceso.

# Política

5

Las políticas y procedimientos ambientales y sociales se comunican con claridad a nivel tanto interno como externo. Existe el compromiso de la gerencia superior de hacer continuas mejoras.

4

El conjunto de políticas, procedimientos y registros ambientales y sociales se mantiene a nivel central y se revisa sistemáticamente. Es ampliamente conocido en la empresa.

3

Las políticas y procedimientos existentes se ajustan a determinadas normas ambientales y sociales. Comunicación, implementación y revisión esporádicos.

2

Las políticas existentes se ajustan a determinadas normas ambientales y sociales. Procedimientos esporádicos, contradictorios o confusos.

1

Existencia de políticas ambientales y sociales limitadas.

0

No se han adoptado normas ambientales y sociales. No existen políticas y procedimientos al respecto.

La piedra angular del SGAS es el conjunto de políticas de su empresa. Las políticas resumen el compromiso que ha asumido su empresa de gestionar los riesgos e impactos ambientales y sociales. En ellas se establecen las expectativas de comportamiento en todos los aspectos pertinentes de las actividades comerciales de su empresa.

## PROPÓSITO DE UNA POLÍTICA EFICAZ

En pocas palabras, las políticas son las reglas. Establecen lo que se puede hacer y no se puede hacer en lo que respecta a las cuestiones sociales y ambientales, tales como las condiciones laborales, la eficiencia en la utilización de los recursos y la prevención de la contaminación, y la salud y seguridad de la comunidad.

Una buena práctica a la hora de redactar las políticas de manera que todos las entiendan es formular una declaración de política general. En dicha declaración se comunican las políticas de la empresa a la gerencia, el personal, el directorio, los proveedores, los contratistas, los clientes y todos los demás actores sociales. Es importante que todos entiendan de la misma manera los valores fundamentales de la empresa, el comportamiento que se espera de las personas y la manera en que los actores sociales externos pueden esperar que opere la empresa.

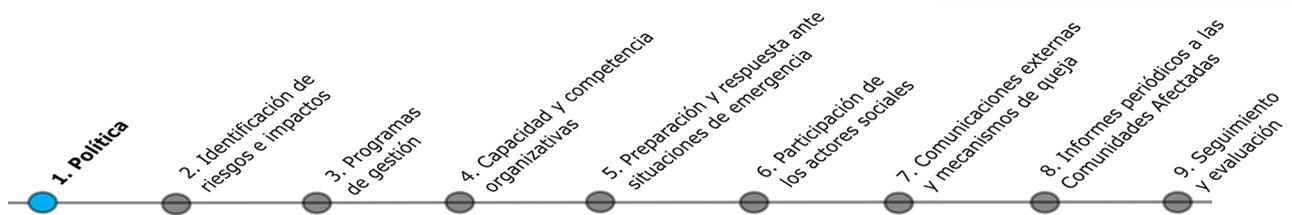
## MODIFICAR LA DECLARACIÓN DE POLÍTICA EXISTENTE O FORMULAR UNA NUEVA

La declaración de política debería ser clara y simple; no necesita ser larga ni técnica, como un documento jurídico. Muchas empresas ya cuentan con un código de conducta corporativo que hace las veces de declaración de política e incluye temas como la ética. En el caso de su empresa, se puede ampliar el código existente para que se ajuste a las normas ambientales y sociales reconocidas internacionalmente en lo referente a su línea de negocios, como por ejemplo las *Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social* de IFC.

Es importante reflexionar sobre la formulación de la declaración de política y adaptarla a las operaciones de su empresa. Al elaborar la declaración de política, se deben tener en cuenta los riesgos específicos que se enfrentan en su sector.



Use la **Lista de verificación para la formulación de una declaración de política de la empresa** para tomar ideas sobre lo que se podría incluir en la política de su empresa.



## OBTENER EL COMPROMISO DE LA GERENCIA Y DE LA EMPRESA

Para modificar la declaración de política existente o adoptar una nueva se requerirá el respaldo de la gerencia. En algunas empresas, puede ser necesaria la aprobación del Directorio. El respaldo de la alta gerencia es fundamental para incorporar el compromiso ambiental y social en todos los niveles de la empresa.

El compromiso con las políticas ambientales y sociales tal vez exija algunos cambios de comportamiento en la empresa y de los trabajadores, contratistas y proveedores, lo que puede significar un gran desafío. Existen diferentes estrategias y diferentes técnicas para modificar el comportamiento en una organización, pero los expertos coinciden en que para generar cambios perdurables, la alta gerencia debe comprometerse con dicho esfuerzo.

El primer paso consiste en crear conciencia. Hay muchas cuestiones que diariamente ocupan la atención de los empleados. Como un mero documento escrito, la declaración de política tal vez no capte su atención ni parezca pertinente a sus actividades cotidianas. La alta gerencia debe hacer que la declaración de política cobre vida.

Para ello, debe comunicar la importancia de las cuestiones ambientales y sociales, integrándolas como un aspecto constante del debate de alto nivel en el directorio y a nivel gerencial, en los discursos públicos, y en los mensajes transmitidos a los empleados.

Una vez que las personas tienen conocimiento de la declaración de política, el próximo paso consiste en generar un compromiso, es decir, lograr su aceptación. Probablemente habrá cierta resistencia: “¿Para qué necesitamos hacer esto? Es demasiado trabajo. Ya tengo suficientes cosas que hacer. ¿Cómo contribuye esto a los resultados financieros?” La alta gerencia debe configurar y comunicar eficazmente el mensaje a nivel interno y externo. Los gerentes tienen que comunicar claramente que este es un compromiso a largo plazo de la empresa. El mensaje clave es que ello contribuirá al éxito de la empresa y que cada persona se verá beneficiada, pero que también deberán asumir la responsabilidad y rendir cuenta al respecto.

Una vez que se ha convencido a la gente de que hay que hacer algo, la alta gerencia debe impulsar la implementación. No es necesario que la gerencia dirija los esfuerzos diarios a nivel operacional, pero sí debe adoptar la política y supervisar el plan de implementación. Harán falta recursos para comunicar interna y externamente la política, integrar nuevos procedimientos e impartir capacitación a todo el personal y proveedores que corresponda.

La preparación de los mensajes iniciales puede ser el momento propicio para que usted converse sobre los pasos anteriores con sus superiores. Se sugiere acompañar las declaraciones de política con un mensaje del gerente general.

En toda iniciativa de cambio, se debe pensar en tres etapas críticas: **concienciación; compromiso, e implementación**

La alta gerencia puede ayudarle a acelerar estas tres etapas.



Para comenzar, use el modelo de **Carta del gerente general para anunciar el SGAS (para distribución interna)**.

# Identificación de riesgos e impactos

5

Sistema evolucionado; se revisa y actualiza sistemáticamente como parte de un plan de mejoramiento continuo. Participación de personal y de actores externos. Los procedimientos se hacen extensivos a los contratistas, subcontratistas, terceros y la cadena de suministro, según corresponda.

4

Identificación y priorización sistemáticas y documentadas de los riesgos e impactos ambientales y sociales. Revisión y actualización sistemáticas de los riesgos en todas las actividades: existentes, programadas o en proceso de cambio. Amplia concientización y participación en toda la empresa.

3

Concientización y participación del personal en la identificación y priorización de los riesgos e impactos ambientales y sociales. Participación de expertos externos cuando es necesario.

2

Existen procedimientos para identificar los riesgos e impactos ambientales y sociales en todas las actividades clave.

1

Identificación básica de los riesgos e impactos ambientales y sociales, pero limitadas a algunas actividades.

0

No se identifican ni evalúan los riesgos e impactos ambientales y sociales.

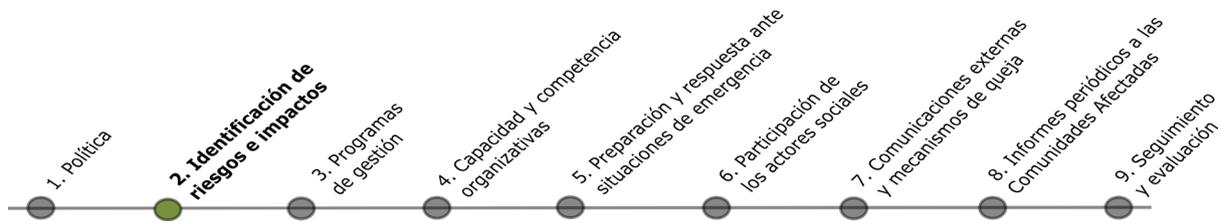
El objetivo principal de una evaluación de riesgos es identificar los posibles riesgos ambientales y sociales negativos, para poder así formular las estrategias apropiadas que permitan abordar los riesgos y sus posibles impactos.

En las páginas siguientes se presentan los problemas fundamentales que surgen en diferentes sectores industriales.

## RIESGOS E IMPACTOS AMBIENTALES Y SOCIALES DE ÍNDOLE GENERAL

### 1. Medio Ambiente

RIESGOS	▶	POSIBLES IMPACTOS
Emisión de contaminantes atmosféricos	▶	Contaminación del aire, el suelo y las aguas superficiales
Descarga de efluentes líquidos o de aguas residuales contaminadas en cuerpos de agua locales, o tratamiento inadecuado de las aguas residuales	▶	Contaminación de las aguas superficiales
Generación de grandes cantidades de residuos sólidos, y manejo inadecuado	▶	Contaminación del suelo y de las aguas subterráneas y superficiales
Manejo inadecuado de sustancias peligrosas	▶	Contaminación del suelo y de las aguas subterráneas y superficiales
Consumo excesivo de energía	▶	Agotamiento de las fuentes de energía locales y liberación de residuos de la combustión, conducentes a la contaminación del aire
Consumo excesivo de agua	▶	Agotamiento de los recursos hídricos
Niveles de ruido elevados o excesivos	▶	Efectos negativos en la salud humana y perturbación de la vida silvestre local
Uso inapropiado o excesivo del suelo	▶	Degradación del suelo y pérdida de biodiversidad



## 2. Salud y seguridad en el trabajo

RIESGOS	▶	POSIBLES IMPACTOS
<b>Peligros físicos</b>		
Resbalones, tropezones y caídas en el área de trabajo	▶	Lesiones de los trabajadores (torceduras, distensiones musculares)
Caídas desde altura	▶	Lesiones o pérdida de vida de los trabajadores (fracturas, traumas)
Colisión con equipos en movimiento (por ejemplo, grúas, vehículos, montacargas)	▶	Lesiones o pérdida de vida de los trabajadores (traumas)
Atrapamiento por máquinas inadecuadamente aisladas, sin protecciones o móviles	▶	Lesiones o pérdida de vida de los trabajadores (cortes, amputación traumática)
Exposición a altos niveles de ruido	▶	Variaciones del umbral auditivo y pérdida de audición
Exposición a temperaturas extremas	▶	Hipotermia (estrés por frío); deshidratación y golpe de calor (estrés por calor)
Contacto con cables eléctricos expuestos o defectuosos	▶	Lesiones o pérdida de vida de los trabajadores (electrocución)
Explosiones o incendios debido a la ignición de polvo o materiales inflamables	▶	Lesiones o pérdida de vida de los trabajadores (asfixia, quemaduras)
Exposición a radiación ionizante (rayos x, rayos gamma)	▶	Lesiones o pérdida de vida de los trabajadores (lesiones cutáneas, síndrome de irradiación aguda, cáncer)
Exposición a radiación no ionizante (luz ultravioleta, luz visible)	▶	Lesiones o pérdida de vida de los trabajadores (quemaduras, ceguera, cáncer a la piel)
<b>Peligros químicos</b>		
Contacto con la piel, inhalación o ingestión de productos tóxicos (por ejemplo, pesticidas, solventes)	▶	Enfermedad o pérdida de vida de los trabajadores (irritación, daños a órganos internos, intoxicación)
Inhalación de polvo	▶	Enfermedad de los trabajadores (disminución de la función pulmonar)
Exposición a atmósferas carentes de oxígeno en espacios confinados	▶	Pérdida de vida de los trabajadores (asfixia)
<b>Peligros biológicos</b>		
Exposición a sangre o fluidos corporales que pueden contener patógenos	▶	Enfermedad o pérdida de vida de los trabajadores
Exposición a bacterias, virus u hongos que se propagan por el aire o por vectores	▶	
Exposición a plantas, animales o insectos venenosos	▶	
Falta de servicios adecuados (por ejemplo, agua potable, baños, instalaciones de aseo)	▶	Mala salud de los trabajadores
<b>Peligros ergonómicos</b>		
Movimientos repetitivos	▶	Lesiones de los trabajadores (torceduras y distensiones musculares y del tejido conectivo que causan dolor, inflamación, entumecimiento o pérdida de función muscular)
Técnicas inapropiadas para levantar objetos pesados		
Puestos de trabajo inadecuadamente diseñados o alineados		
Obligación a permanecer de pie por largos períodos		

### 3. Condiciones laborales

RIESGOS	▶	POSIBLES IMPACTOS
Inexistencia de contratos, uso de contratos que los trabajadores no comprenden, o uso de contratos con condiciones que difieren de las condiciones laborales reales	▶	Trabajo forzoso
Explotación de trabajadores migrantes o temporeros por los contratistas, como deducciones salariales ilícitas (por ejemplo, comisiones de contratación excesivas, y costos excesivos de transporte y vivienda)	▶	Trabajo forzoso
Salarios bajos o insuficientes	▶	Exceso de horas de trabajo y perpetuación del ciclo de pobreza de los trabajadores (lo que también puede llevar al trabajo de menores)
Exceso de horas de trabajo	▶	Cansancio de los trabajadores, con la consecuencia de mayores tasas de lesiones y enfermedad
Explotación de trabajadores jóvenes o de estudiantes que trabajan	▶	Trabajo de menores
Falta de libertad de afiliación o de mecanismos de queja	▶	Maltrato de los trabajadores, e imposibilidad de los trabajadores de expresar sus inquietudes o de presentar quejas
Prácticas discriminatorias en las contrataciones y los ascensos	▶	Ambiente laboral negativo y desigualdad de acceso a oportunidades y beneficios
Acoso verbal y físico (sexual)	▶	Insatisfacción y trauma de los trabajadores
Instalaciones habitacionales inseguras e insalubres para los trabajadores	▶	Mala salud de los trabajadores

### 4. Salud y seguridad de la comunidad

RIESGOS	▶	POSIBLES IMPACTOS
Liberación de elementos contaminantes y polvo nocivo en el aire ambiente	▶	Impactos negativos en la salud de la comunidad
Contaminación de las aguas superficiales o del agua potable	▶	Impactos negativos en la salud de la comunidad
Problemas de abastecimiento de agua a nivel local	▶	Conflictos entre los distintos usuarios del agua
Exposición a sustancias peligrosas	▶	Impactos negativos en la salud de la comunidad
Propagación de enfermedades debido al influjo de trabajadores	▶	Impactos negativos en la salud de la comunidad
Aumento de vectores de enfermedades (por ejemplo, mosquitos, moscas, roedores) por la falta de manejo de los residuos líquidos y sólidos	▶	Impactos negativos en la salud de la comunidad
Olores desagradables	▶	Impactos negativos en la salud de la comunidad
Exceso de ruido	▶	Impactos negativos en la salud de la comunidad
Control o entrenamiento inadecuado de los guardias de seguridad	▶	Violencia contra miembros de la comunidad local
Falta de control o exceso de tráfico vehicular que atraviesa las comunidades y circula en las cercanías de las instalaciones en horarios inapropiados (por ejemplo, niños que van o regresan de la escuela)	▶	Lesión y muerte de miembros de la comunidad a causa de accidentes vehiculares
Diseño y construcción inadecuados de edificios e infraestructura	▶	Lesión y muerte de miembros de la comunidad, y daños a propiedades vecinas

Los siguientes son aspectos clave de un buen sistema de evaluación de riesgos :

- Incluir los riesgos relativos al medio ambiente, la salud y la seguridad en el trabajo, las condiciones laborales y la comunidad.
- Evaluar los riesgos periódicamente, al menos una vez al año.
- Evaluar los riesgos cada vez que se producen cambios importantes en las operaciones.
- Evaluar los riesgos cada vez que se producen cambios externos, como nuevas leyes o regulaciones.
- Incluir los aportes de todos los niveles de la fuerza laboral y de los gerentes.
- Incluir los aportes de las comunidades afectadas y de otros actores sociales externos.
- Recurrir a consultores y expertos externos en caso de proyectos complejos.
- Evaluar y priorizar los riesgos según su probabilidad y la gravedad de los impactos negativos potenciales.
- Vincular los planes de seguimiento a los riesgos priorizados.
- Considerar los riesgos en la cadena de suministro, además de los riesgos que existen en su empresa.
- Adecuar el sistema al tamaño y la complejidad de los negocios de su empresa.

Hay distintas maneras de realizar una evaluación de riesgos. Un método que se usa habitualmente consiste en mapear las instalaciones y procesos de producción de su empresa. De esa manera se pueden resaltar los riesgos ambientales y relativos a la salud y seguridad en el trabajo. Un método utilizado comúnmente para los riesgos laborales es usar una lista de verificación de factores de riesgo, tales como datos demográficos de los empleados, leyes de trabajo regionales, mecanismos de contratación, etc.



Ahora que usted tiene un entendimiento de los riesgos que habitualmente ocurren en varios sectores, puede utilizar el **Formulario de identificación de riesgos** para anotar los posibles riesgos e impactos negativos teniendo en cuenta las operaciones de su empresa y el entorno en que estas se desarrollan. Luego, puede usar la herramienta de **Mapeo de procesos** o de **Mapeo físico** para identificar más detalladamente en qué parte del proceso de producción de su empresa es probable que surjan problemas.

A menudo no es posible ni práctico abordar cada uno de los impactos ambientales y sociales que podría llegar a enfrentar su empresa. Usted puede usar el **Formulario de evaluación de riesgos** para priorizar los riesgos que se deberían abordar primero.

Para obtener más información sobre los riesgos e impactos relativos al medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo, y la salud y seguridad de la comunidad en su sector industrial, consulte las *Guías sobre medio ambiente, salud y seguridad del Grupo Banco Mundial* en [www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability).

# Programas de gestión

Los programas de gestión se centran en los planes de acción y en la mejora de los procedimientos, para evitar, minimizar o contrarrestar los riesgos e impactos identificados.

Por ejemplo, si de conformidad con la política de su empresa existe el compromiso de evitar la discriminación en el lugar de trabajo y se ha determinado que ello es un factor de riesgo debido a la falta de un sistema para que los empleados expresen sus quejas, sería aconsejable implementar un procedimiento para la presentación de quejas como una manera de minimizar el riesgo de discriminación. O bien, si uno de los objetivos de la política de su empresa es reducir los residuos peligrosos y se ha determinado que tales desechos constituyen un factor de riesgo debido al alto porcentaje de desechos químicos que se generan en sus plantas, convendría adoptar medidas para reducir el uso de materiales peligrosos.

Progreso comprobado con respecto a los objetivos y metas; considerable mejoras en el desempeño ambiental y social. Compromiso comprobado de introducir mejoras constantemente cumpliendo los planes anuales a tales efectos.

Implementación sistemática y continua de medidas o actividades para manejar de manera proactiva/preventiva los riesgos e impactos ambientales y sociales. Objetivos y metas cuantificables a nivel de toda la empresa. Revisión y actualización periódicas.

Existencia de medidas o actividades para manejar los riesgos e impactos ambientales y sociales, conforme a la jerarquía para su mitigación: evitar, minimizar, contrarrestar o indemnizar. Gestión de los problemas en forma proactiva.

Procedimientos y asignación de responsabilidades para abordar y mitigar los riesgos e impactos ambientales y sociales en todas las actividades clave. Enfoque fundamentalmente reactivo.

Unos pocos programas o actividades informales para mitigar los impactos ambientales y sociales.

Ausencia de procesos para mitigar los riesgos e impactos ambientales y sociales.

5

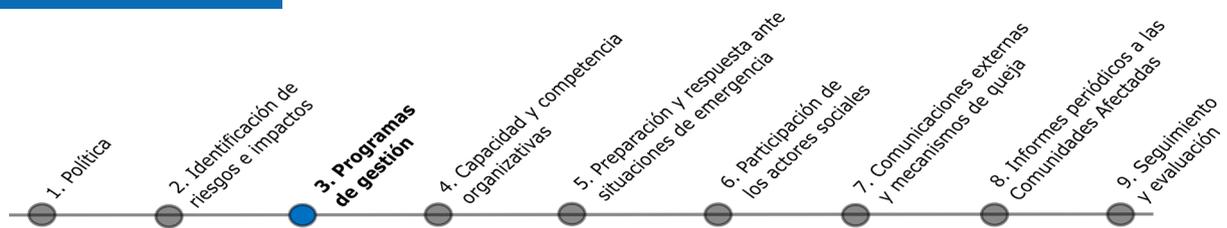
4

3

2

1

0



## IDENTIFICAR ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS

Es buena práctica hacer hincapié en las medidas preventivas y proactivas: 1) hay que tratar de no ocasionar daños sociales o ambientales; 2) si esto no es posible, se debe minimizar el impacto; 3) si lo anterior no es posible, se debe compensar o restaurar el daño causado.

En primer lugar, trate de adoptar medidas para evitar o prevenir los impactos negativos. Por ejemplo, supóngase que su empresa está expandiendo sus operaciones y se ha determinado que la disponibilidad de agua potable es un riesgo fundamental. Se podría cambiar la ubicación de las nuevas instalaciones o diseñarlas de manera diferente, a fin de evitar la contaminación de las aguas subterráneas cercanas a los propietarios y comunidades residentes. O bien, supóngase que se ha determinado que un cierto proceso de producción expone a los trabajadores a productos químicos tóxicos. Se podría modificar el proceso de producción para evitar el uso de esas sustancias químicas.

### Jerarquizar sus acciones

EVITAR



MINIMIZAR



COMPENSAR/  
RESTAURAR

En muchos casos, no es posible evitar completamente los riesgos; puede ser imposible reubicar una planta o encontrar procesos o materiales alternativos. En estos casos, se debería intentar minimizar el impacto. Por ejemplo, supóngase que su empresa está ubicada en una zona donde a las mujeres se las considera de una condición social inferior, ellas tienen menos acceso a la educación, y en el lugar de trabajo a menudo son maltratadas por sus compañeros de trabajo y supervisores de sexo masculino. Ante este contexto cultural, es importante ser claros en los procedimientos de selección de personal, contratación y capacitación, a fin de asegurarse de que a las mujeres se las contrate en igualdad de condiciones y se les brinde un acceso igualitario a oportunidades de capacitación y ascenso. También se pueden formular procedimientos no discriminatorios a fin de asegurar que las reglas para la selección de personal, contratación y capacitación sean claras y todos las puedan respetar. Además, se puede impartir capacitación para garantizar que todos conozcan y sigan los procedimientos.

En algunos casos, tal vez no sea posible evitar completamente o minimizar ciertos impactos negativos. Por lo tanto, habrá que encontrar maneras de contrarrestarlos con impactos positivos comparables, o indemnizar a quienes resulten afectados. Por ejemplo, supóngase que en las operaciones de su empresa se utiliza una gran cantidad de agua. A pesar de tomar medidas para minimizar el consumo de agua, hay períodos durante el año en que esta escasea en la comunidad local. Su empresa podría colaborar con los líderes comunitarios para excavar nuevos pozos o proporcionar fuentes de agua potable alternativas.

## PREPARAR UN PLAN DE ACCIÓN EFICAZ

Cualesquiera sean las medidas que decida tomar, piense en ellas como un proceso de mejoras continuas: habrá que fijar metas y plazos, medir los resultados y ajustar los planes en caso necesario. Habrá que asignar responsabilidades y comenzar a involucrar a las personas y departamentos internos que corresponda.

Al elaborar los planes de acción, usted tendrá que pensar en los siguientes aspectos clave:

- **Qué** – los riesgos ambientales y sociales que se desea abordar
- **Cómo** – la manera en que se implementarán las medidas y procedimientos para abordar los riesgos
- **Por qué** – las razones (objetivos) de las medidas y procedimientos, y los resultados previstos (metas)
- **Cuándo** – el cronograma y los plazos
- **Quién** – las personas responsable



Para comenzar, use el **Cuadro del plan de acción** del Conjunto de herramientas del SGAS

En los ejemplos anteriores se abordan riesgos de diferentes sectores. Estas son solo algunas de las medidas que podrían tomarse. Pueden adaptarse a cada situación y agregarse otras medidas si es necesario; hay que proceder con flexibilidad para tener en cuenta la situación específica de cada empresa. Al adaptar los planes de acción, consulte a los trabajadores y gerentes, expertos y actores sociales externos, incluidos los proveedores y la comunidad. Todos ellos pueden aportar su opinión sobre cuestiones importantes y medidas eficaces. También pueden ayudarle a lograr un compromiso con los planes que usted intenta implementar, y ofrecerle su honesta opinión sobre el funcionamiento de los planes. Esto será crucial para la continua mejora de los sistemas.

Para ver recomendaciones sobre cómo abordar los riesgos e impactos relativos al medio ambiente, la salud y seguridad en el trabajo y en la comunidad en su sector industrial, consulte las *Guías sobre medio ambiente, salud y seguridad del Grupo Banco Mundial* en [www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability).

## PREPARAR PROCEDIMIENTOS EFICACES

Los procedimientos constituyen instrucciones paso a paso para los trabajadores, supervisores y gerentes. Hacen posible que todos tengan un entendimiento común de cómo deben actuar. Permiten que se puedan seguir las reglas incluso cuando hay rotación de personal. Los procedimientos claros y detallados ayudan a incorporar las políticas sociales y ambientales en las operaciones diarias de la empresa.

Es buena práctica documentar los procedimientos de su empresa. Lo fundamental es que estos sean lo más claros y breves posible. Se pueden utilizar textos, listas de verificación, diagramas de flujo o ilustraciones sencillas. El formato de los procedimientos puede variar dependiendo de la audiencia. Un procedimiento presentado por escrito es más adecuado para los gerentes y supervisores, mientras que las ilustraciones pueden ser útiles para los trabajadores menos alfabetizados o los trabajadores migrantes.



Para comenzar, use el **Esquema del procedimiento** del Conjunto de herramientas del SGAS.

No basta con documentar un procedimiento. El objetivo final es su implementación. Los empleados deben tener conocimiento de que existe un nuevo procedimiento y comprender por qué es importante seguirlo. Deben tener las aptitudes y conocimientos necesarios para poder implementarlo. Esto se logra a través de comunicaciones periódicas y una capacitación eficaz. Usted podrá aprender más sobre esto en el capítulo siguiente, Capacidad y competencia organizativas.

Por último, asegúrese de que los empleados tengan acceso a la versión vigente de cada procedimiento. Toda documentación desactualizada debería eliminarse o señalarse claramente como desactualizada a fin de garantizar que nadie siga, sin intención, un procedimiento obsoleto.

## BREVES CASOS ILUSTRATIVOS

A continuación presentamos varios casos breves que ilustran algunas de las medidas que pueden adoptar las empresas para evitar, minimizar o contrarrestar o compensar los riesgos ambientales y sociales comunes en diversos sectores industriales. Los planes de acción pueden ajustarse al tamaño de su empresa y a la índole de los riesgos que enfrenta.

## Empresa de ganado ovino y caprino

### RIESGO: Consumo de grandes cantidades de agua

Sheep and Goat Company (SGC) es una empresa ganadera de tamaño mediano ubicada en el sur de Etiopía. Las principales fuentes de alimentación del ganado en la zona son praderas naturales (vegetación herbácea compuesta principalmente de pastos y arbustos, hojas de árboles y vainas) que presentan una marcada variación estacional en cuanto a su disponibilidad y calidad, dependiendo de la variabilidad de las precipitaciones. La productividad de los animales en términos de producción de leche, tasa de crecimiento y desempeño reproductivo es, en general, baja. La empresa exporta carne y animales en pie a diversos países africanos, así como a Oriente medio, donde existe demanda de animales para prácticas religiosas y culturales. En general, la zona se caracteriza por la baja disponibilidad de aguas superficiales. Las fuentes de agua en la región incluyen pozos (denominados elas), lagunas y perforaciones. Los pobladores locales se quejan de que debido al alto consumo de agua por parte de SGC, siempre hay escasez de agua para las comunidades locales. La escasez se torna más grave durante la estación seca, y, como consecuencia, las personas se ven obligadas a recorrer grandes distancias (hasta cinco horas caminando) para buscar agua.

IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de agua para las comunidades locales</li> </ul>
MEDIDAS PARA PREVENIR EL RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trasladar las operaciones a un área con mayor disponibilidad de aguas fluviales.</li> </ul>
MEDIDAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un control del uso de agua: instalar medidores, recopilar datos durante 5 a 10 días, y comparar con las necesidades de agua para brebaje de los animales a fin de detectar los problemas.</li> <li>• Evaluar la dieta del ganado; las dietas con niveles excesivos de proteínas o minerales producen más sed en los animales, con el consiguiente aumento del consumo de agua.</li> <li>• Minimizar la pérdida de agua en los abrevaderos:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustar las válvulas de esfera en los abrevaderos para evitar el rebosamiento;</li> <li>• Usar abrevaderos más pequeños que requieran menos agua para su limpieza;</li> <li>• Reemplazar los abrevaderos por bebederos que dispensan agua cuando el animal los activa;</li> <li>• Controlar el flujo de los bebederos para asegurarse de que el agua fluya exclusivamente cuando el animal quiere beber;</li> <li>• Adaptar receptáculos a los bebederos para recibir el exceso de agua;</li> <li>• Realizar un mantenimiento periódico de los dispositivos que conducen el agua para evitar y reparar filtraciones.</li> </ul> </li> <li>• Minimizar el uso de agua en los procesos de lavado, utilizando:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• escobillones y raspadores antes de lavar;</li> <li>• hidrolavadoras a presión en lugar de lavadoras que usan gran volumen de agua;</li> <li>• el agua excedente recolectada en los abrevaderos para lavar;</li> <li>• pistones con regulador o con manila en las mangueras;</li> <li>• baldes y escobillas para la limpieza en algunos casos.</li> </ul> </li> <li>• Limpiar en seco los patios en la mayor medida posible; recoger el estiércol para compostaje.</li> <li>• Para el control de enfermedades, usar baños podales con bajo volumen de agua o felpudos sanitarios (en reemplazo de los baños podales) a fin de reducir el consumo de agua.</li> <li>• Almacenar el agua utilizada para la limpieza de los animales en lagunas de tratamiento y reciclarla para el lavado de patios o para riego.</li> </ul>
MEDIDAS PARA COMPENSAR/RESTAURAR EL IMPACTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar con las comunidades y organizaciones no gubernamentales locales para rehabilitar los pozos (elas) y promover el uso de tecnologías de recolección de aguas lluvias</li> <li>• Distribuir a las comunidades afectadas agua potable comprada durante la temporada seca; proveer recipientes para almacenar el agua distribuida.</li> </ul>

## Empresa de productos lácteos

### RIESGO: Descarga de aguas residuales sin tratar o tratadas en forma deficiente

Una empresa multinacional de tamaño mediano que opera en el norte de Brasil elabora diversos productos alimentarios, como leche en polvo descremada, bebidas de fruta embotelladas y diferentes marcas de chocolates. Los diversos procesos de la empresa, que incluyen el lavado de botellas y otros procesos industriales, generan unos 600 m<sup>3</sup> de aguas residuales por día. El agua es tratada y descargada en un río de las cercanías. En meses recientes han aumentado los reclamos de las comunidades ubicadas aguas abajo de que el agua del río se está volviendo negra o muy oscura; hay peces muertos; hay olores desagradables provenientes del agua del río, y la cantidad y la calidad de los peces se ve afectada. El agua del río no es apta para riego porque está plastificando los suelos y afectando las actividades de irrigación. Las autoridades de la empresa niegan que esos impactos se deban a las operaciones de la planta, pero han reconocido que en su planta de tratamiento de aguas residuales ha habido algunas fallas de funcionamiento.

#### IMPACTO

- Contaminación del río aguas abajo

#### MEDIDAS PARA PREVENIR EL RIESGO

- Reemplazar el uso de sustancias potencialmente tóxicas o peligrosas que puedan contaminar las aguas residuales.
- Tratar adecuadamente las aguas residuales de origen industrial y buscar otras aplicaciones para las aguas residuales tratadas (por ejemplo, como recurso hídrico para otras actividades industriales a nivel local).
- Reducir la carga total en la planta de tratamiento de efluentes (PTE):
  - Investigar y reducir todas las fuentes de aguas residuales y minimizar el uso no consuntivo del agua;
  - Modificar o reemplazar los procesos húmedos o que requieren un uso intensivo de agua por tecnologías eficientes en el uso de ese recurso;
  - Recolectar los desechos líquidos concentrados no tóxicos y no contaminados para su venta a criaderos de porcinos o de ganado bovino (si es posible).

#### MEDIDAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO

- Optimizar el tratamiento eficaz de las aguas residuales mediante una evaluación y la mejora de las operaciones de la PTE:
  - Analizar las características de “entrada” y “salida” y otros parámetros de operación de la PTE.
  - Minimizar las fluctuaciones de carga en la PTE mediante la instalación de un colector de “igualación” antes de las instalaciones de tratamiento o de almacenamiento temporal.
  - Programar y escalonar el lavado de botellas y otras operaciones que requieren un uso intensivo de agua para lograr un flujo caudal que coincida con las especificaciones de diseño.
  - Evitar la acumulación y el rebalse de fangos mediante técnicas adecuadas de desfangado y otras técnicas de manejo.
  - Instalar un sistema de enclavamiento para asegurar el cierre de la PTE ante cualquier falla de funcionamiento; trasladar las aguas residuales sin tratar a una instalación de almacenamiento temporal para evitar la descarga de efluentes no tratados.
  - Capacitar debidamente al operador de la PTE y asegurarse de que el mantenimiento y funcionamiento de la planta se ajuste a las normas y a los criterios recomendados (como el caudal conforme a las especificaciones de diseño).
- Analizar las aguas residuales tratadas para verificar el cumplimiento de la normativa antes de su descarga final.
- Considerar la posibilidad de tener instalaciones de tratamiento separadas para las aguas residuales contaminadas con sustancias tóxicas o químicas (por ejemplo, el agua contaminada con detergentes u otros productos químicos que provienen del equipo de lavado de botellas).

#### MEDIDAS PARA COMPENSAR/RESTAURAR EL IMPACTO

- Realizar consultas con las comunidades locales, entidades reguladoras y organizaciones no gubernamentales y comprometer su participación para abordar las inquietudes relacionadas con el agua en la región.

## Constructora urbana

### RIESGO: Eliminación de desechos de construcciones

City Builders es una firma pequeña de propiedad de una empresa local que lleva a cabo numerosos trabajos de demolición y construcción en la ciudad de Mendoza. Actualmente, la firma trabaja en un contrato en el centro de la ciudad que consiste en la demolición de un antiguo edificio de oficinas para construir un complejo habitacional de varios pisos. Los residentes del lugar se han quejado frecuentemente de que la empresa ha llenado toda el área con escombros potencialmente contaminados con asbesto y otros materiales peligrosos. La demolición comenzó sin ningún esfuerzo por eliminar primero los roedores y otras plagas del edificio. Los escombros se han acumulado sin ningún control y, como resultado, el lugar se ha convertido en el refugio de roedores, genera mucho polvo, atrae la presencia de carroñeros que viven en las cercanías, presenta un panorama muy desagradable que afecta el valor de las propiedades, y produce contaminación del suelo en la zona circundante debido al polvo acarreado por el viento. La basura putrescible que dejan los obreros de la construcción exacerba el problema de los roedores en el lugar.

#### IMPACTO

- Eliminación inapropiada de desechos de la construcción que provoca contaminación del suelo e impacta a la comunidad local

#### MEDIDAS PARA PREVENIR EL RIESGO

- Establecer e implementar un plan de manejo de escombros para todas las obras de construcción.
- Establecer e implementar procedimientos para la reutilización, reciclaje y eliminación segura de los desechos en un vertedero autorizado para recibir ese tipo de residuos.
- Capacitar periódicamente a todos los trabajadores acerca de las conductas apropiadas en los trabajos de demolición y sobre el manejo y eliminación de escombros y basura putrescible.
- Localizar y extraer instalaciones peligrosas, como tanques subterráneos para hidrocarburos, antes de comenzar los trabajos de demolición.
- Implementar un programa de eliminación de roedores antes de comenzar la demolición.
- Llevar a cabo un sondeo de asbestos y, si es necesario, preparar e implementar un plan de eliminación del asbesto antes de comenzar a demoler.
- Realizar un control del aire para las actividades de remoción del asbesto y otras actividades de demolición.
- Implementar las medidas necesarias para evitar la fuga de polvo fuera del sitio de construcción.
- Instalar receptáculos para acopiar y eliminar de manera segura los residuos sólidos del lugar.
- Instalar receptáculos a prueba de plagas (roedores) para acopiar y eliminar en forma segura la basura putrescible del lugar.
- Retirar los escombros de la demolición del edificio y los materiales reciclables al menos una vez al día.
- Pulverizar agua para reducir la generación de polvo y de material particulado en el sitio de la demolición y su transporte fuera del lugar. Hacer lo necesario para que esos efluentes puedan recolectarse en puntos adecuados o en la red de alcantarillado municipal después de haber sido pretratados hasta alcanzar niveles aceptables.
- Transportar los residuos que generan polvo en vehículos cubiertos. Controlar periódicamente la eficacia de las cubiertas para el polvo durante el transporte de los escombros.

#### MEDIDAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO

- Formular y poner en práctica un mecanismo de quejas para los residentes del lugar, para poder entender los impactos y problemas en forma oportuna.

#### MEDIDAS PARA COMPENSAR/RESTAURAR EL IMPACTO

- Indemnizar a los residentes del lugar que se vean afectados negativamente por actividades que se realizan sin control.
- Ofrecer exámenes físicos y sanitarios de otra índole a las personas que reclamen daños físicos como consecuencia de las actividades de demolición.

## Empresa exportadora de cacao

### RIESGO: Uso inapropiado de los implementos de trabajo y el equipo de protección personal

La African Future Cocoa Company fue fundada en 1988 en Ghana para producir cacao para el mercado local y sentar las bases para una futura industria exportadora. La última auditoría de la empresa realizada por una organización social y ambiental informó que el empleo de machetes, hachas, guadañas, podadoras, escaleras y motosierras constituye un peligro para los trabajadores agrícolas. La mayoría de las herramientas de trabajo en el campo están diseñadas para los hombres y no están adaptadas a las necesidades físicas de las mujeres y los jóvenes. Las lesiones más comunes que sufren los trabajadores agrícolas son cortes en las labores de desmoralizado, cosecha y desvainado; fracturas y otras lesiones corporales por caídas de las escaleras. Además, las quejas habituales de los trabajadores que laboran en el rubro del cacao incluyen cansancio y molestias en todo el cuerpo y la espalda debido a la constante necesidad de contorsionarse, doblarse, agacharse y acarrear cargas pesadas. Cuando sufren lesiones, los trabajadores agrícolas a menudo tienen acceso limitado a primeros auxilios o carecen de dinero para solicitar atención médica.

#### IMPACTO

- Lesiones corporales, tales como abrasiones, distensiones musculares, cortaduras y fracturas sufridas por los trabajadores agrícolas

#### MEDIDAS PARA PREVENIR EL RIESGO

- Participar en iniciativas del sector para diseñar e instalar equipo y herramientas que permitan eliminar el peligro en las actividades de cultivo de cacao, tal como equipos para abrir las vainas de cacao.

#### MEDIDAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO

- Adquirir y distribuir periódicamente herramientas agrícolas de tamaño adecuado para hombres, mujeres y jóvenes.
- Determinar cuál es el uso ergonómicamente correcto de los implementos agrícolas en el rubro del cacao e impartir capacitación al respecto a los trabajadores agrícolas.
- Determinar qué tipo de equipo de protección personal es adecuado, distribuir dicho equipo e impartir capacitación a los trabajadores sobre su uso y mantenimiento correctos.
- Disponer la obligación de tomar períodos de descanso adecuados.
- Restringir las horas de trabajo a los límites legales para evitar la fatiga de los trabajadores y la probabilidad de que ocurran accidentes.
- Impartir capacitación con frecuencia sobre las herramientas de trabajo (orientadas a tareas y equipos específicos) antes del inicio de cada turno de trabajo para refrescar los conocimientos de los trabajadores sobre los peligros y las medidas para evitar accidentes.
- Enseñar a los trabajadores agrícolas a identificar los peligros y procedimientos para controlarlos: por ejemplo, manejo de herramientas afiladas y punzantes, levantamiento de cargas pesadas, uso de motosierras únicamente por personal capacitado, prohibición total de consumo de alcohol y de estupefacientes con o sin prescripción médica.
- Formar un equipo de trabajadores con experiencia que se haga responsable de impartir periódicamente capacitación sobre salud y seguridad en el trabajo a todos los trabajadores, y llevar un control de la tasa de accidentes.

#### MEDIDAS PARA COMPENSAR/RESTAURAR EL IMPACTO

- Identificar retroactivamente a los trabajadores lesionados y brindarles atención médica y rehabilitación para sus lesiones.
- Colaborar con las autoridades locales para ampliar la cobertura del centro médico local, para poder brindar atención adecuada a los trabajadores que sufran lesiones debido a su trabajo.

## Empresa de corte de metales

### RIESGO: Exposición de los trabajadores a líquidos empleados en el trabajo con metales

Best Metalworks es una empresa búlgara de mediano tamaño dedicada al corte de metales para producir diferentes piezas metálicas para dispositivos médicos. En la empresa, la rotación de personal y el ausentismo laboral son altos a causa de los problemas de salud de los trabajadores. Muchos empleados se quejan de irritación de la piel, dificultad para respirar y otras afecciones respiratorias como asma y bronquitis. Un grupo de trabajadores renunció recientemente después de solo seis meses en sus puestos debido a problemas de salud, y a un trabajador que llevaba décadas en la empresa se le ha diagnosticado cáncer. Estos problemas han sido atribuidos a la exposición a los líquidos empleados en el trabajo con metales. Estos líquidos se usan para disminuir el calor y la fricción en las operaciones de producción de piezas de metal y para remover pequeñas partículas de metal provenientes de la trituración y otros procesos. La exposición de los trabajadores se produce por inhalación de vapor o a través del contacto con la piel (por ejemplo, por salpicaduras). La empresa afirma que todos los trabajadores tienen instrucciones de usar equipos de protección personal para limitar su exposición. Sin embargo, los trabajadores deben costear sus propios equipos de protección personal, por lo que muchos en realidad no los usan y son vulnerables a la exposición a esos líquidos. Muchos trabajadores tampoco recuerdan haber sido capacitados en la manipulación apropiada de los líquidos.

#### IMPACTO

- Efectos negativos en la salud de los trabajadores

#### MEDIDAS PARA PREVENIR EL RIESGO

- Solicitar a los proveedores las fichas de datos de seguridad de los materiales (FDS) para conocer la composición de los líquidos empleados en el trabajo con metales y los peligros asociados. Seleccionar y utilizar líquidos que contengan la menor cantidad de materiales tóxicos.

### MEDIDAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO

- Instalar sistemas de extracción de aire y realizar un mantenimiento periódico para garantizar que funcionen adecuadamente. Reparar y reemplazar los sistemas según sea necesario.
- Formular y aplicar políticas y procedimientos para la manipulación adecuada de los líquidos y realizar el mantenimiento de los equipos para reducir la contaminación por estos líquidos.
- Formular e implementar un programa de capacitación para todo el personal que trabaja con metales sobre los peligros de los líquidos empleados y las técnicas para evitar y limitar la exposición, incluidos:
  - técnicas de limpieza adecuadas;
  - uso apropiado del equipo de protección personal; y
  - buenas prácticas de higiene para limitar la exposición, como lavarse las manos con regularidad y cambiarse las ropas contaminadas.
- Sobre la base de una evaluación de riesgos, proveer al personal equipos de protección apropiados y gratuitos (por ejemplo, protección respiratoria "resistente al aceite" o impermeable al aceite, protectores faciales, gafas, vestimenta resistente a sustancias químicas).
- Instalar lavabos cerca del área de trabajo para fomentar buenas prácticas de higiene.
- Instalar duchas de emergencia cerca de las áreas de trabajo.
- Evaluar periódicamente la exposición de los trabajadores a los líquidos empleados en el trabajo con metales. Identificar las tareas que implican un alto grado de exposición y controlarlas mediante la toma de muestras de aire (por ejemplo, con dispositivos de muestreo personal). El seguimiento de los resultados determinará si los controles implementados son eficaces.
- Realizar reconocimientos médicos periódicos a los trabajadores expuestos a líquidos empleados en el trabajo de metales para facilitar el diagnóstico y tratamiento tempranos de las enfermedades asociadas con ellos. Esto debe incluir un cuestionario de salud que deberá llenar cada empleado, un examen de los órganos a riesgo (pulmones y piel), y una determinación de la función pulmonar.
- Llevar un registro de todos los accidentes relacionados con los líquidos empleados en el trabajo con metales y de los reconocimientos médicos de los trabajadores. Realizar exámenes periódicos y análisis de las causas fundamentales.

### MEDIDAS PARA COMPENSAR/RESTAURAR EL IMPACTO

- Brindar atención médica y asistencia oportuna a los trabajadores afectados.
- Indemnizar por las enfermedades laborales y la incapacidad, de acuerdo con la normativa local y nacional.

## Granja agrícola en Ecuador

### RIESGO: Exceso de horas de trabajo debido a exigencias laborales transitorias

Ecuador Poultry Farms es una conocida empresa avícola que opera en las afueras de la ciudad de Guayaquil, en Ecuador. La empresa avícola dedicada a la producción de carne y huevos es una de las más antiguas del país. Tiene más de 300 empleados y se ha embarcado en un acelerado programa de expansión con el objeto de duplicar la producción en los próximos dos a tres años. El plan de expansión incluye la compra e instalación de equipo adicional de incubación y la completa renovación del sistema de ventilación. Dado que este programa de expansión no se planificó con anticipación, la gerencia enfrenta una escasez de trabajadores calificados para poner en servicio los equipos y para otras labores especializadas relacionadas con el sistema de ventilación. Los empleados técnicos y de mantenimiento, que son mano de obra calificada, se han quejado dos veces en las últimas dos semanas de que se les ha obligado a trabajar en un horario prolongado. Un accidente ocurrido la semana anterior se atribuyó al cansancio debido a las largas horas de trabajo. Durante investigaciones más detalladas, algunos trabajadores han declarado que en los últimos 10 días han trabajado dos turnos diarios.

#### IMPACTO

- Lesiones o enfermedades en el lugar de trabajo debido al cansancio por el exceso de horas de trabajo

#### MEDIDAS PARA PREVENIR EL RIESGO

- Establecer procedimientos de recursos humanos en los que se señalen las políticas de la empresa en lo que respecta a las condiciones de empleo y de trabajo.
- Comunicar los procedimientos de recursos humanos revisados a los gerentes, supervisores y trabajadores en sesiones de capacitación especiales sobre el tema.
- Asegurarse de que en los procedimientos de recursos humanos revisados se estipule que no se puede exigir a los trabajadores que laboren más de 48 horas por semana, o 60 horas por semana incluidas las horas extraordinarias, durante más de dos semanas y con un día libre cada siete días.
- Asegurarse de que los futuros programas de expansión se planifiquen con anticipación, y de que se disponga de la cantidad necesaria de mano de obra calificada antes de comenzar un nuevo proyecto.
- Mantener una lista de contratistas calificados, aprobados previamente, para prestar servicios en caso de necesidades inmediatas o imprevistas.
- Ampliar el calendario del proyecto o extender el plazo previsto para su terminación, para evitar el exceso de horas de trabajo si no es posible recurrir a subcontratistas.

**MEDIDAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO**

- Crear mayor conciencia entre la alta gerencia, los supervisores y los representantes de los trabajadores sobre las regulaciones laborales relativas a las horas de trabajo, y acerca de la relación entre el exceso de horas de trabajo y el aumento del riesgo de enfermedades o lesiones en el empleo.
- Llevar un control de las horas de trabajo y un registro de salud y seguridad en el trabajo; adoptar medidas correctivas cuando se registren horas de trabajo excesivas.
- Implementar un mecanismo de quejas y procedimientos de resolución de reclamos de los trabajadores, para abordar sus inquietudes con respecto al exceso de horas de trabajo y otros asuntos.
- Asegurar que se pague una bonificación por horas extraordinarias.

**MEDIDAS PARA COMPENSAR/RESTAURAR EL IMPACTO**

- Compensar retroactivamente a los trabajadores por las horas extraordinarias trabajadas aplicando la tasa establecida.
- Hacer chequeos de salud y brindar asistencia médica a los trabajadores que sufran de cansancio o estrés laboral debido al exceso de horas de trabajo.
- Brindar asistencia médica en caso de lesiones o enfermedades relacionadas con el empleo.
- Indemnizar a los trabajadores lesionados por los sueldos perdidos o la pérdida de capacidad para trabajar, o a sus herederos por la pérdida de su vida debido a lesiones o enfermedades en el empleo.

## Planta procesadora de ensaladas preparadas

### RIESGO: Empleo de trabajadores migrantes por contrato a través de terceros

Una planta procesadora de verduras en los Estados Unidos tiene 100 trabajadores permanentes y 300 trabajadores por contrato. Una agencia de selección de personal coloca a los trabajadores por contrato en la fábrica. La gerencia de la fábrica prefiere este mecanismo ya que la planta se encuentra en una zona en que es difícil encontrar trabajadores dispuestos a realizar labores estacionales. La agencia emplea a trabajadores migrantes para satisfacer la demanda, y es responsable de la selección y transporte de los trabajadores, de su capacitación, y del pago de sus salarios. Los supervisores y trabajadores permanentes de la fábrica provienen de la zona y hablan inglés. Están muy conscientes de sus derechos en virtud de la legislación laboral estadounidense y piensan que la fábrica es un buen lugar donde trabajar. Sienten que laborar con muchos trabajadores por contrato es difícil, ya que estos solo hablan español y no tienen el mismo nivel de competencias ni de conocimiento de sus derechos.

#### IMPACTO

- Discriminación contra los trabajadores por contrato o migrantes
- Trabajo forzoso/trata de personas

#### MEDIDAS PARA PREVENIR EL RIESGO

- Disminuir la dependencia de la empresa en trabajadores temporeros.
- Utilizar únicamente agencias de selección de personal legalmente acreditadas.
- Formular políticas de contratación y remuneración y condiciones de empleo debidamente definidas para los trabajadores migrantes o por contrato; comunicar dichas políticas a los trabajadores, supervisores, gerentes y agencias de selección de personal.
- Asegurarse de que las agencias de selección de personal comprendan las políticas laborales de la empresa, y de que estas sean contractualmente vinculantes en virtud del convenio de servicio celebrado con las agencias de selección de personal.
- Hacer un seguimiento y auditar periódicamente el desempeño de las agencias de selección de personal con respecto a las políticas y procedimientos de la propia organización, y a las leyes locales.

#### MEDIDAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO

- Asegurarse de que los trabajadores por contrato o migrantes estén informados (en todos los idiomas que corresponda) de sus derechos, incluidos salarios, prestaciones y deducciones.
- Convenir con las agencias de selección de personal deducciones razonables en concepto de vivienda, transporte y otros servicios suministrados a los trabajadores por contrato o migrantes (a los trabajadores no se les debería exigir el pago de comisiones por su contratación).
- Asegurarse de que todos los trabajadores por contrato o migrantes reciban contratos y una relación clara y periódica, en su propio idioma, del cálculo de los pagos.
- Implementar un mecanismo de quejas al que tengan acceso los trabajadores permanentes y los trabajadores temporeros.
- Conversar periódicamente con los trabajadores por contrato o temporeros sobre las quejas y oportunidades.

#### MEDIDAS PARA COMPENSAR/RESTAURAR EL IMPACTO

- Asegurarse de que a los trabajadores se les reembolsen las deducciones ilegales que hayan realizado las agencias de selección de personal.
- Pagar retroactivamente a los trabajadores cuyas remuneraciones no se ajusten al sueldo mínimo legal (o al valor contractual convenido si el sueldo es superior al mínimo legal).

# Hospital comunitario

## RIESGO: Contaminación del aire en espacios cerrados

El Country Hospital es uno de los hospitales más antiguos de la ciudad de Antipolo, en Filipinas. Este hospital de 150 camas pertenece a una fundación local y es conocido por haber prestado servicios de salud de calidad a la comunidad local durante más de un siglo. En los últimos meses, los empleados y pacientes del hospital se han quejado de la mala calidad del aire, la mala ventilación y los olores desagradables, que provocan síntomas oculares y nasales, irritación de garganta y náuseas. El ausentismo del personal está aumentando, lo que a menudo dificulta la prestación de servicios ambulatorios esenciales. Preocupado por las crecientes quejas de los pacientes y los trastornos en la prestación de servicios médicos esenciales, el administrador del hospital recientemente consultó al director de mantenimiento, quien sugirió que el problema podía provenir de fallas del sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado, como renovación deficiente y mala distribución del aire, control inadecuado de la temperatura y procedimientos inadecuados de mantenimiento. El director de mantenimiento creó un equipo para investigar con mayor profundidad el problema y aplicar medidas de control apropiadas. Después de una cuidadosa investigación, el equipo descubrió algunos otros problemas, entre ellos la contaminación cruzada procedente del estacionamiento subterráneo, las salas de enfermedades infecciosas, las zonas en las que se preparaban comidas, las unidades de esterilización y los quirófanos. Estas cuestiones contribuyen al problema de la calidad del aire en el hospital.

### IMPACTO

- Efectos negativos en la salud del personal y de los pacientes por la mala calidad del aire en espacios cerrados

### MEDIDAS PARA PREVENIR EL RIESGO

- Poner en marcha un programa de inspección y mantenimiento preventivo del sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado (CVAC), para prevenir la recurrencia del problema.
- Formular y aplicar políticas y procedimientos relacionados con la limpieza y el mantenimiento del sistema de CVAC. Drenar, limpiar y reemplazar componentes con regularidad (por ejemplo, bandejas de drenaje, conductos, compuertas de aire, torres de refrigeración, filtros, etc.) para minimizar la posibilidad de contaminación o crecimiento microbiano.
- Examinar y modificar la orientación de las tomas y salidas de aire para eliminar la contaminación cruzada de fuentes locales, como estacionamientos subterráneos y salas de enfermedades infecciosas.
- Modificar la ubicación de las tomas de aire o considerar el añadido de filtración especializada, como carbón activado.
- Asegurar que la posición mínima del regulador de admisión de aire exterior sea suficiente para proveer cantidades adecuadas de aire y que la compuerta no esté inadecuadamente cerrada por razones de eficiencia energética.
- Determinar las relaciones de presión dentro del establecimiento e instaurar controles técnicos (flujos de aire de espacios con presurización positiva hacia espacios con presurización negativa).

### MEDIDAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO

- Capacitar al personal apropiado para controlar periódicamente los niveles de calidad del aire y realizar los ajustes necesarios en el sistema de CVAC:
  - Controlar regularmente los niveles de dióxido de carbono y determinar la suficiencia del suministro de aire exterior.
  - Controlar regularmente los niveles de monóxido de carbono, como un indicador de la infiltración de subproductos de la combustión.
  - Controlar las partículas respirables en suspensión como un indicador de la eficacia de la filtración.

### MEDIDAS PARA COMPENSAR/RESTAURAR EL IMPACTO

- Proporcionar tratamiento médico oportuno al personal y a los pacientes afectados.

## Fábrica textil

### RIESGO: Falta de programas de seguridad contra incendios

Una fábrica textil de Indonesia produce telas tejidas y no tejidas con fines industriales. Hace dos semanas se produjo un incendio en una fábrica cercana de características similares. A causa del incendio, 18 trabajadores resultaron gravemente heridos. Este accidente hizo que la seguridad contra incendios pasara a un primer plano entre las prioridades de la gerencia de la fábrica. Repentinamente comprendieron que esto podía sucederle a ellos. Los trabajadores también tomaron conciencia de los riesgos. Comenzaron a preguntar a la gerencia acerca de la seguridad contra incendios en su fábrica. Se dieron cuenta de que no sabían qué hacer o a dónde ir en caso de incendio. Los clientes también expresaron su inquietud.

#### IMPACTO

- Riesgos para la vida y la salud por falta de programas de seguridad contra incendios

#### MEDIDAS PARA PREVENIR EL RIESGO

- Realizar una evaluación de riesgos y examinar el diseño y funcionamiento del edificio para establecer cómo se puede modernizar para adaptarlo a las normas internacionalmente aceptadas de seguridad contra incendios, particularmente:
  - Prevención de incendios (por ejemplo, instalación eléctrica, almacenamiento de materiales inflamables, etc.);
  - Vías de evacuación (por ejemplo, por lo menos dos salidas de emergencia por piso claramente señalizadas y desbloqueadas, y nunca un número inferior al recomendado de acuerdo con el tamaño del edificio y la ocupación; luces de emergencia con baterías de respaldo; escaleras del tamaño apropiado con barandillas, bandas antideslizantes, etc.);
  - Sistemas de detección de incendios y alarmas (por ejemplo, detectores de humo, alarmas visuales y sonoras);
  - Compartimentación para limitar la propagación del humo y el fuego;
  - Equipos para extinción y control de incendios (por ejemplo, tipo, cantidad y ubicación de los extinguidores, mangueras y otros equipos para extinguir el fuego).
- Realizar inspecciones semanales o diarias para confirmar que las vías de evacuación y las salidas de emergencia están claramente señalizadas, bien iluminadas (incluso en el caso de un corte de energía durante la noche), despejadas y desbloqueadas.
- Llevar a cabo anualmente una evaluación del riesgo de emergencias e incendios para establecer las causas fundamentales, como tendido eléctrico, gabinetes de disyuntores o cajas de fusibles, calderas, polvo combustible, materiales almacenados, etc.
- Contratar una empresa autorizada y competente para la inspección, verificación y mantenimiento anual de los sistemas de detección de incendios, las alarmas y los sistemas de extinción.
- Establecer, comunicar e implementar políticas y procedimientos de seguridad contra incendios y de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia, a través un comité conjunto de salud y seguridad en el trabajo formado por trabajadores y gerentes.

#### MEDIDAS PARA MINIMIZAR EL RIESGO

- Formar equipos contra incendios y de respuesta ante emergencias y capacitarlos periódicamente; la cantidad de personas en estos equipos debe ser proporcional al total del personal y debe haber por lo menos un equipo en cada sección de la fábrica.
- Proveer medios para la identificación del personal contra incendios y de respuesta ante emergencias (por ejemplo, brazaletes de colores brillantes, cascos codificados por colores, distintivos).
- Realizar simulacros de situaciones de emergencia por lo menos una vez al mes; los simulacros se deben realizar en todos los turnos de trabajo.
- Procurar que el personal ensaye los procedimientos de evacuación de emergencia con regularidad; los trabajadores nuevos y temporales deben recibir capacitación en estos procedimientos como parte de su formación inicial.
- Llevar un registro de accidentes e incidentes; las partes correspondientes (por ejemplo, ingeniería, mantenimiento, gestión de seguros) y el comité conjunto de salud y seguridad en el trabajo formado por trabajadores y gerentes deben examinar periódicamente los registros para confirmar que se han tomado las medidas adecuadas para prevenir que los accidentes se repitan.
- Preguntar a los trabajadores sobre condiciones peligrosas que observen, y recompensarlos por alertar a la dirección.

#### MEDIDAS PARA COMPENSAR/RESTAURAR EL IMPACTO

- Proporcionar atención médica a las personas que se lesionen en el lugar de trabajo.
- Indemnizar por la pérdida de vidas y la incapacidad laboral.
- Garantizar que los trabajadores sigan recibiendo su salario hasta la reubicación o reapertura de una fábrica afectada por el fuego.

# Capacidad y competencia organizativas

En última instancia, para implementar adecuadamente un SGAS lo fundamental es contar con personas capacitadas y comprometidas. ¿Cómo lograrlo?

## FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES PARA IMPLEMENTAR EL SGAS

En primer lugar, es necesario el compromiso de la alta gerencia. Este compromiso comienza por la adopción de las políticas del SGAS, pero debe ir más allá. El apoyo de la alta gerencia es imprescindible para implementar un SGAS que sea sostenible. Es su responsabilidad llevar la iniciativa. No es necesario que orienten las tareas en el día a día, pero sí que envíen un mensaje claro a los empleados de todos los niveles, de que este es un compromiso a largo plazo contraído por la empresa.

Además del compromiso de la alta gerencia, es necesario un equipo que asuma la responsabilidad del SGAS. Esto no significa necesariamente un trabajo a tiempo completo para una persona en particular, pero la alta gerencia debe asegurarse de readecuar las responsabilidades, asignar el tiempo requerido y dar la autoridad para llevar adelante la tarea.

Un equipo responsable del SGAS bien equilibrado es una condición indispensable para una relación fructífera con los pares y colegas. Debe incluir, por ejemplo, profesionales expertos en medio ambiente, salud y seguridad, operaciones o producción, contratos y adquisiciones, y recursos humanos.

En realidad, el éxito de un sistema de gestión depende de departamentos a los que tradicionalmente se consideraba ajenos a las cuestiones ambientales y sociales, como los de recursos humanos, producción, adquisiciones y mantenimiento. Por ejemplo, el departamento de recursos humanos gestiona las necesidades de capacitación relacionadas con los aspectos laborales; el de producción se concentra en el uso más eficiente de los recursos y la reducción del desperdicio; el de adquisiciones se ocupa de la calificación y el desempeño de proveedores y contratistas, y el de mantenimiento, de garantizar el eficaz funcionamiento de los equipos y minimizar los derrames, fugas y otras situaciones de emergencia.

5

Todas las áreas y los niveles de la empresa están capacitados y participan: tanto los trabajadores como también la gerencia. El personal responsable de los aspectos ambientales y sociales tiene autoridad para la implementación. El compromiso de la gerencia se refleja en los recursos asignados para la gestión ambiental y social y la capacitación en estos aspectos.

4

Múltiples áreas tienen responsabilidades ambientales y sociales, y la alta gerencia participa. La gestión ambiental y social se maneja como un sistema integrado. El personal nuevo recibe orientación en aspectos ambientales y sociales.

3

Todos los niveles de la empresa participan en la capacitación y sensibilización. Las funciones y responsabilidades ambientales y sociales se asignan como parte de las operaciones diarias. El personal responsable de los aspectos ambientales y sociales está capacitado y es competente.

2

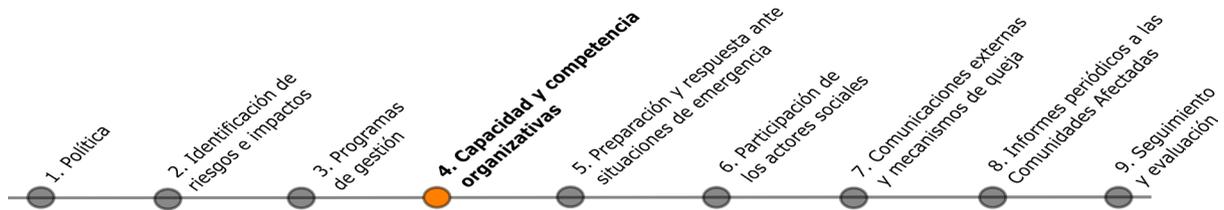
Las funciones relacionadas con los aspectos ambientales y sociales están definidas y asignadas. Cada problema es abordado independientemente por un área funcional. En la etapa de orientación se brinda limitada capacitación y sensibilización, y el personal de salud y seguridad proporciona capacitación adicional.

1

No hay personal asignado con responsabilidades de gestión ambiental y social. La sensibilización es limitada y se están comenzando a definir funciones y responsabilidades en materia ambiental y social.

0

Falta sensibilización interna y no se han asignado formalmente responsabilidades en materia ambiental y social.



El equipo del SGAS no debe trabajar de manera aislada para identificar los riesgos e impactos y definir las medidas para controlarlos. Para ser realmente eficaz, el equipo del SGAS debe consultar con el personal de todos los niveles de la empresa, incluidos supervisores y trabajadores, ya que ellos están en la primera línea y son indispensables para detectar los problemas.

Tal como ocurre con el sistema de gestión en general, el tamaño del equipo debe estar en función del tamaño y la complejidad de la empresa. Una organización puede no tener múltiples departamentos con funciones definidas; quizás pocas personas desempeñan varias funciones. La clave está en involucrar a personas de todo el espectro de funciones. Si la empresa ya cuenta con un equipo (por ejemplo, un equipo de seguridad contra incendios o un comité de salud y seguridad), se debe considerar la posibilidad de constituir el SGAS a partir de lo que ya existe.

Una vez conformado el equipo del SGAS, sus miembros deben elegir un líder de equipo. La función del líder es importante, sobre todo al principio. El líder de equipo debe marcar la pauta del grupo y mantener la motivación de sus integrantes. En una empresa, todas las nuevas iniciativas encuentran obstáculos, y la formulación e implementación de un SGAS no es la excepción. El líder debe ayudar al equipo a superar los obstáculos inevitables, y debe tener acceso directo a la alta gerencia.

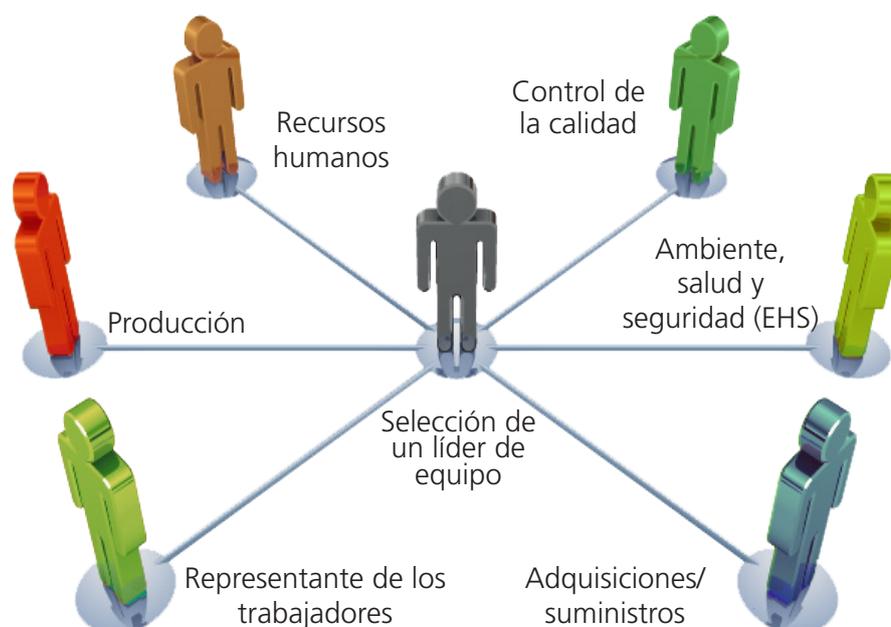


Vea la **Hoja de ruta y cálculo de tiempo para formular e implementar un SGAS** en el Conjunto de herramientas, que contiene la lista y la secuencia de las actividades para formular e implementar un SGAS.

Cuando se seleccione un líder de equipo, se debe buscar a una persona con las siguientes aptitudes:

- Que sepa comunicar;
- Que sepa solucionar problemas;
- Que sepa gestionar proyectos;
- Que sea pragmática, y
- Que sea respetuosa con todos.

## EJEMPLO DE COMPOSICIÓN DE UN EQUIPO DE SGAS



## COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN

Una vez identificadas las medidas que se deben tomar y actualizados los procedimientos, se necesitan personas capacitadas y comprometidas que sigan los procedimientos del SGAS. Este es el objetivo final de la comunicación y la capacitación.

Hay tres pasos clave que se complementan entre sí:

### 1. Tener conocimiento del SGAS.

- ¿Qué es?
- ¿Cuáles son sus metas?
- ¿Qué debo hacer?

### 2. Comprender que el SGAS es necesario y beneficioso para la empresa.

- ¿Cómo ayuda a nuestra empresa?
- ¿Cómo ayuda a mi departamento?
- ¿Qué cambiará?
- ¿En qué me beneficia?

### 3. Adquirir aptitudes y conocimientos para desempeñar con eficacia las funciones.

- ¿Cuáles son las nuevas políticas y los nuevos procedimientos?
- ¿Qué es exactamente lo que tengo que hacer?
- ¿Cómo lo hago?
- ¿Qué sucederá si no lo hago?

**SUGERENCIA****Comunicación y capacitación eficaces**

Pregúntese si el objetivo del módulo específico de comunicación o capacitación es sensibilizar, promover el compromiso o proporcionar a las personas los conocimientos y aptitudes necesarios para la implementación.

El equipo del SGAS de su empresa requiere una capacitación minuciosa para adquirir los conocimientos y las aptitudes necesarias. Sus integrantes deberán entender los fundamentos del ciclo de planificación, ejecución, verificación y acción, y conocer los nueve elementos de un SGAS. El presente manual proporciona la información requerida, pero puede ser necesaria ayuda adicional. Además de la instrucción específica del equipo, todos requerirán capacitación para tomar conciencia del SGAS y lograr una comprensión común de sus objetivos.

Los capítulos del presente manual proporcionan un método sencillo para estructurar una capacitación general eficaz. Usted puede ofrecer a todos los interesados un panorama general sobre lo que ha aprendido aquí sobre la formulación e implementación de un SGAS.

También puede ser necesario proporcionar capacitación específicamente relacionada con el plan de acción de su empresa y los nuevos procedimientos operativos.

Examine las actividades específicas y las personas que van a participar. Este es un método rápido para determinar qué tipo de capacitación necesitarán los diferentes departamentos y las distintas personas de la empresa. Pregúntese qué conocimientos y aptitudes precisan las personas para aplicar eficazmente los nuevos procedimientos, asumir las responsabilidades asignadas y llevar a cabo el plan de acción.



Use el **Formulario del plan de capacitación** del Conjunto de herramientas del SGAS como modelo y vincúlelo con los planes de acción y los procedimientos mejorados.

Sensibilización

Compromiso

Implementación

# Preparación y respuesta ante situaciones de emergencia

5

Interacción regular con la comunidad y el Gobierno local con respecto al plan ante emergencias tanto internas como externas. Acuerdos formales para compartir recursos con empresas vecinas.

4

La alta gerencia y todas las unidades y turnos, incluidos los trabajadores contratados y temporales, participan en la evaluación del riesgo de emergencias, la planificación orientada a la preparación y los simulacros. Mejoras continuas.

3

Todas las cuestiones relativas a las emergencias internas y externas han sido identificadas y se cuenta con un plan de preparación y respuesta eficaz. El plan cumple con la normativa local y las mejores prácticas de la industria local.

2

Existe un plan de preparación ante situaciones de emergencia pero no hay evidencia de una implementación consistente. Se proporciona algún grado de capacitación a los trabajadores sobre lo que se debe hacer ante una emergencia.

1

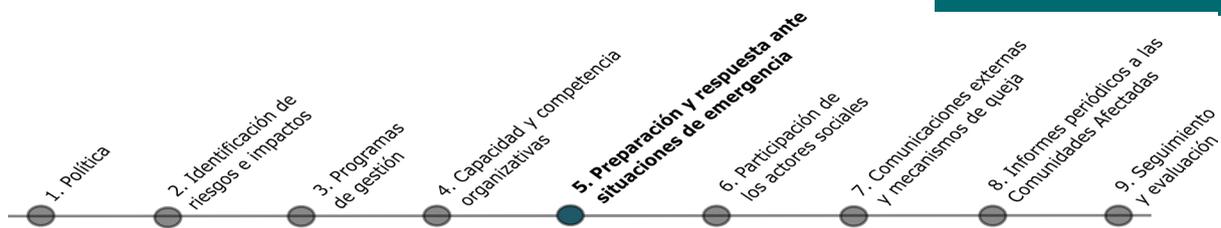
La planificación de la gestión de las emergencias no es eficaz, ya que no se han identificado todos los riesgos. Se proporciona capacitación ocasional a los trabajadores.

0

Control muy limitado de las emergencias y pocos equipos de protección personal de los trabajadores. No existe un plan formal.

Aun cuando se hayan considerado todos los riesgos y se hayan puesto en marcha los programas apropiados para su gestión, pueden ocurrir accidentes y situaciones de emergencia.

El funcionamiento de una empresa es un proceso dinámico y muchas cosas pueden cambiar de un día para otro: la fuerza laboral cambia con el ingreso y egreso de trabajadores, hay materiales e insumos que entran o salen de la cadena de suministros, y se agregan o retiran instalaciones y equipos de la línea de producción. Un sistema de gestión ayudará a mantener la continuidad y coherencia durante los cambios. Sin embargo, puede haber una falla momentánea o lagunas en el sistema (por ejemplo, alguien que no esté adecuadamente capacitado, alguien que no siga los procedimientos o una máquina que se averíe), o un fenómeno externo (como un desastre natural) que provoque un accidente o una situación de emergencia en la empresa. Si bien no siempre es posible prevenir estas situaciones, se puede estar preparado para responder eficazmente, prevenir o minimizar los daños a los trabajadores, la comunidad y el medio ambiente.



La clave de una respuesta eficaz es una preparación eficaz. Los siguientes pasos le ayudarán a prever los posibles escenarios y prepararse en consecuencia :

- Identificar los lugares en los que pueden ocurrir accidentes y situaciones de emergencia, y las comunidades e individuos que pueden verse afectados. Esto debe hacerse durante la evaluación general de los riesgos e impactos, a través del análisis de los procesos, el mapeo físico y las consultas con trabajadores, expertos y la comunidad.
- Elaborar procedimientos de respuesta para cada situación de emergencia identificada, que expliquen claramente qué medidas se deben adoptar. Esto se debe detallar claramente, para que todos en la empresa entiendan lo que deben hacer.
- Proporcionar los equipos y recursos necesarios para implementar con eficacia los planes de respuesta. La acumulación de extinguidores no apaga un incendio, a menos que las personas puedan encontrarlos y usarlos cuando sea necesario. Se debe pensar en equipos que sean fáciles de usar y que estén en lugares a los que se pueda acceder inmediatamente durante accidentes y emergencias.
- Asignar responsabilidades de manera que para cada actividad haya personas responsables de llevarla a cabo. También se debe designar a las personas que analizarán sistemáticamente cómo está funcionando el sistema y actualizarán las evaluaciones de riesgos y los planes de respuesta.
- Adoptar una estrategia de comunicación que haga que todos en la empresa comprendan la importancia del sistema de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia y se sientan llamados a ayudar a monitorearlo y a mejorar su eficacia. Se debe incluir también a las personas de la comunidad que puedan verse afectadas.
- Proporcionar capacitación periódica de modo que todos en la empresa tengan una visión general del sistema y conozcan los planes de respuesta. No se trata solamente de enseñar lo que se debe hacer; se debe indagar y recabar opiniones sobre lo que es necesario abordar y lo que se puede mejorar. Incluso con los procedimientos y planes más detallados, las personas deberán utilizar su buen juicio y adaptarse a situaciones rápidamente cambiantes. Es más probable que esto suceda si desde el principio participan en todos los aspectos del sistema.
- Trabajar con organismos gubernamentales y grupos comunitarios para identificar las áreas en que es posible colaborar, a fin de responder eficazmente a situaciones de emergencia internas y externas.
- Realizar exámenes y simulacros periódicamente para verificar cómo funciona el sistema y reevaluar los riesgos de acuerdo con las condiciones cambiantes. Los resultados de estos ejercicios se deben tomar en cuenta para mejorar constantemente el sistema.
- Recordar que es esencial que el plan de respuesta ante situaciones de emergencia sea específico. Aun cuando las operaciones en dos lugares diferentes sean similares, esto no significa que el mismo plan será eficaz en ambos lugares. El plan de respuesta ante situaciones de emergencia de cada lugar debe ser examinado por separado para verificar su adecuación y eficacia.



Vea los ejemplos presentados en el **Modelo del procedimiento de respuesta ante incendios** y el **Modelo del procedimiento de respuesta ante derrames de productos químicos**.

## Un plan de preparación y respuesta ante situaciones de emergencia debe incluir los siguientes elementos:

- identificación de posibles situaciones de emergencia a partir de la evaluación de los peligros;
- procedimientos para responder a las situaciones de emergencia detectadas;
- procedimientos para apagar los equipos;
- procedimientos de rescate y evacuación, incluido un punto de encuentro designado fuera de las instalaciones;
- lista y ubicación de alarmas y calendario de mantenimiento;
- lista y ubicación de equipos e instalaciones de respuesta ante emergencias (equipos para la extinción de incendios, equipos para la contención de derrames, botiquines de primeros auxilios, equipo de protección personal para los grupos de respuesta ante emergencias);
- protocolos para el uso de equipos e instalaciones para emergencias;
- calendario de inspección periódica, chequeo y mantenimiento de los equipos para emergencias;
- señalización clara de las vías de evacuación y los lugares de encuentro;
- calendario de capacitación y simulacros, que incluya a los servicios locales de respuesta ante emergencias (bomberos);
- procedimientos para los simulacros de situaciones de emergencia;
- protocolos de comunicaciones y contactos en situaciones de emergencia, incluido el contacto con las comunidades afectadas cuando sea necesario, y procedimientos para la interacción con las autoridades gubernamentales;
- procedimientos para el examen periódico y la actualización de los planes de respuesta ante emergencias.

## Peligros relacionados con la salud y seguridad en el trabajo y situaciones de emergencia

Los peligros en relación con la salud y la seguridad ocupacional se pueden dividir en cuatro categorías: físicos, químicos, biológicos y ergonómicos y psicosociales.

En la evaluación de riesgos, se deben identificar los peligros específicos que son importantes para las operaciones de la empresa, utilizando métodos como los exámenes de seguridad en el trabajo o los análisis de los peligros laborales. Sobre la base de los resultados, se deben formular planes de acción para eliminar el peligro o mitigar el riesgo. Los planes de acción deben incluir información sobre las tareas requeridas, la persona designada y el plazo previsto para su realización.

El programa de gestión debe procurar en primer lugar evitar los impactos negativos de cada peligro, eliminando o sustituyendo los equipos, el material o la actividad laboral que está causando el peligro. Si no es posible eliminar el peligro, se debe buscar minimizar su impacto estableciendo controles técnicos (por ejemplo, instalar protecciones en las máquinas o ventilación activa) y controles administrativos (por ejemplo, rotación de puestos, instrucciones de trabajo claras, letreros de advertencia). También se debe proporcionar equipos de protección personal de características técnicas adecuadas y capacitar al personal en el uso y el mantenimiento adecuado de estos equipos.

Las situaciones de emergencia relacionadas con la salud y la seguridad en el trabajo con frecuencia son el resultado de deficiencias en el sistema de gestión de una empresa. Por lo tanto, aunque los peligros puedan parecer muy diferentes (por ejemplo, el riesgo de resbalar y caer por derrame de líquidos en comparación con el riesgo de exposición a la radiación) a menudo son el resultado de la misma causa fundamental, esto es, una implementación ineficaz del SGAS, tal como una evaluación de riesgos incompleta, la falta de procedimientos de seguridad, o una capacitación insuficiente del personal. Durante la evaluación de riesgos se deben identificar las lagunas en su sistema de gestión, para determinar las posibles causas fundamentales de los problemas.

## Emergencias causadas por fenómenos externos

Además de las emergencias que pueden derivar de peligros en el lugar de trabajo, todos los establecimientos son también vulnerables a emergencias causadas por fenómenos externos.

Durante la evaluación de riesgos se deben identificar las situaciones de emergencia que con mayor probabilidad podrían presentarse en la zona y formular un plan integral de preparación para emergencias, de modo que se pueda responder adecuadamente a la situación imprevista y minimizar los daños a la empresa y a los trabajadores.

En la lista siguiente se enumeran los posibles desastres naturales o provocados por el hombre, que pueden provocar lesiones graves a los trabajadores, o la muerte, y también interrupción de las operaciones, destrucción de la propiedad y graves pérdidas financieras.

- Tormentas, incluidos los tornados, tifones y huracanes (muchos de estos fenómenos pueden provocar inundaciones);
- inundaciones, terremotos y tsunamis asociados, y erupciones volcánicas;
- incendios locales y regionales;
- explosiones, incluidas las accidentales y las provocadas por acciones militares o actos terroristas; y
- disturbios civiles.

# Participación de los actores sociales

5

La participación de los actores sociales forma parte de las actividades habituales. La alta gerencia está sensibilizada y comprometida. El proceso de comunicación y consulta con los actores sociales es fluido e inclusivo.

4

Múltiples y constantes consultas públicas, y participación culturalmente apropiada. Las opiniones de los actores sociales se toman en cuenta activamente. Los registros formales dejan constancia de los informes emitidos a las comunidades y de la existencia de mecanismos de queja eficaces.

3

Se ha identificado a los actores sociales, que participan en distintos eventos en los que hay un diálogo eficaz. Existen algunos procedimientos para la relación con los actores sociales y se han asignado responsabilidades en este sentido.

2

Se realizan algunos eventos públicos, pero el proceso de participación es limitado. Respuestas esporádicas y selectivas a las demandas de los actores sociales.

1

Escasos canales de comunicación establecidos. Algunas reuniones y discusiones, pero el proceso todavía no es continuo.

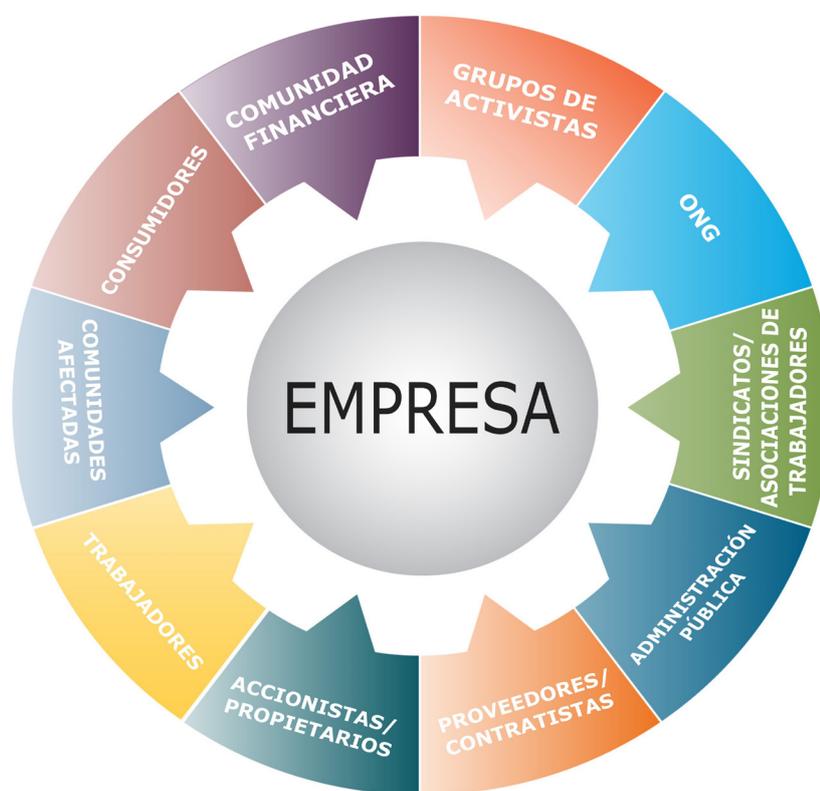
0

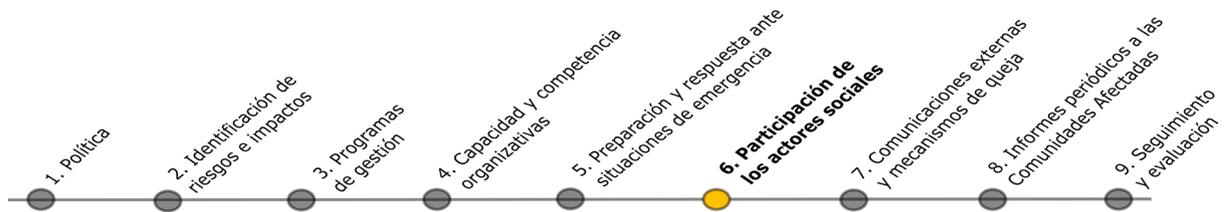
Escasa o nula transparencia en relación con los actores sociales.

La actividad de la empresa puede afectar las vidas de numerosas personas y organizaciones. Todas ellas son partes interesadas; tienen un interés en el desempeño financiero, ambiental y social de su empresa.

Observe el diagrama más abajo y reflexione acerca de cómo su empresa interactúa con cada grupo. La relación con cada uno de ellos es diferente y es preciso adaptar el modo en que su empresa se vincula con cada grupo para minimizar los riesgos para sus negocios.

El trabajo sistemático con las comunidades afectadas para identificar y gestionar los impactos que les afectan negativamente contribuye a crear confianza, credibilidad y apoyo local. La vinculación con ellas también brinda la oportunidad de destacar los aspectos positivos de la presencia de la empresa. Esto disminuye el riesgo de sentimientos anti-empresa que pudieran llevar a litigios costosos o a la interrupción de las operaciones.





Otros actores sociales, como activistas y ONG, pueden no verse directamente afectados por las operaciones de la empresa y aun así estar interesados en ellas. Mantener informados a estos grupos a través de un canal de comunicación abierto puede reducir el riesgo de campañas negativas que podrían afectar la reputación de la empresa

## MAPA DE ACTORES SOCIALES

El primer paso para establecer una relación con los actores sociales es identificarlos. Para empezar, se debe volver sobre la evaluación de riesgos y las áreas de posible impacto negativo y determinar quiénes serían afectados directamente o indirectamente.

Una vez identificados los actores sociales, se deben establecer prioridades en relación con los distintos grupos según la naturaleza y gravedad del impacto, y la capacidad de estos grupos de influir en la actividad comercial de su empresa. La relación debe ser más estrecha y más frecuente con los grupos más gravemente afectados, y también con los más influyentes.

Además, a medida que se identifican los actores sociales y los aspectos que más les afectan o interesan, se pueden adaptar los materiales y métodos de comunicación para vincularse con cada uno.

### ACTORES SOCIALES INTERNOS Y EXTERNOS

Los trabajadores son un grupo importante de actores sociales internos. También deben participar en la identificación de los riesgos que les afectan y se los debe consultar cuando se formulan los planes de acción y procedimientos. Sin embargo, los métodos para su participación serán diferentes de los que se usan para los actores sociales externos.



Para comenzar, use el **Mapa de actores sociales** y la **Herramienta de zonificación de las comunidades afectadas** del Conjunto de herramientas.

## Para que el proceso de consulta con las comunidades afectadas sea eficaz, conviene :

- Iniciar temprano el proceso;
- Divulgar información significativa y precisa;
- Valerse de medios culturalmente apropiados para llegar a las comunidades;
- Crear oportunidades para un diálogo en los dos sentidos;
- Llevar un registro para hacer un seguimiento de los problemas planteados, e
- Informar acerca de cómo se han utilizado y considerado las opiniones de las comunidades

## FORMULACIÓN DE UN PLAN PARA LA PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES

Después de establecer un mapa de los actores sociales, el siguiente paso es formular un plan para relacionarse con los grupos que han sido identificados. El plan para la participación de los actores sociales puede ser simple, pero es importante que esté basado en comunicación bidireccional.

Si sus operaciones afectan negativamente a comunidades u otros actores sociales, se debe instaurar un proceso de consulta, divulgando periódicamente información significativa y clara sobre los potenciales impactos y creando oportunidades para que ellos expresen sus inquietudes y sugerencias.

En los casos en que se detecten importantes potenciales impactos adversos en las personas y las comunidades, se debe procurar que ellas participen en un proceso de consulta y participación informada (CPI). En comparación con un proceso de consulta simple, el de consulta y participación informada garantiza un intercambio de información más en profundidad y un nivel de participación mayor de los actores sociales afectados en las decisiones, de manera que las medidas de mitigación que propongan sean incorporadas al plan de acción de la empresa.

La comunicación periódica con los diferentes grupos de actores sociales es un método excelente para comprender cómo les afectan las operaciones de la empresa y obtener alertas tempranas sobre posibles problemas. Es importante que todas las acciones de acercamiento a los actores sociales se realicen desde un principio, ya que desarrollar relaciones lleva tiempo. No se debe esperar a que se presente una crisis para actuar, pues será más difícil manejar el problema si no existen esas relaciones.



Use el **Formulario del plan de participación de los actores sociales** del Conjunto de herramientas del SGAS para registrar cómo su empresa se relacionará con los grupos de actores sociales importantes.

**SUGERENCIA****Participación eficaz de los actores sociales**

- Adopte un punto de vista estratégico y establezca a qué actores sociales es prioritario acercarse; es posible que no tenga recursos para relacionarse con todos a la vez.
- Actualice el mapa de actores sociales periódicamente y cuando se produzcan hechos significativos (por ejemplo, cambios en la actividad comercial, elecciones gubernamentales, desastres naturales, etc.).
- Sepa qué cuestiones son importantes para cada grupo.
- Si está tratando con un representante del grupo, asegúrese de que esa persona representa legítimamente los intereses de los grupos y las comunidades afectadas.
- Relaciónese con los actores sociales en sus propias comunidades y en lugares en los que se sientan cómodos.
- Acérquese a los grupos vulnerables y marginados.
- Lleve un registro de preguntas, comentarios y sugerencias. Los registros proporcionan información importante que se debe utilizar para adaptar los planes de acción y mejorar el SGAS.
- Reconozca que sus empleados son un buen vínculo con los actores sociales en el "mundo exterior".
- Prepárese para responder a los actores sociales y no genere expectativas que no se puedan satisfacer o no se verán materializadas.

**DEFINICIONES**

<b>Actor social / Parte interesada</b>	Toda persona u organización que tenga un interés en la empresa o se vea afectada por sus actividades.
<b>Comunidades afectadas</b>	Las personas o comunidades expuestas a impactos negativos relacionados con la empresa que afecten su entorno, infraestructura, hábitos de vida, seguridad personal, salud o medios de vida.

Para obtener más información sobre cómo formular e implementar un plan de participación de los actores sociales, consulte el documento *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes*, IFC (2007).

# Comunicaciones externas y mecanismos de queja

5

La comunicación externa es activa y fluida y existen mecanismos de queja con capacidad de respuesta. Se consulta a los actores sociales sobre la eficacia del SGAS y estos actores forman parte del proceso de examen periódico.

4

Los registros formales dejan constancia de la existencia de mecanismos de queja eficaces. Los registros se examinan sistemáticamente al igual que la eficacia del programa.

3

El mecanismo de queja está plenamente en marcha; sin embargo, no hay pruebas suficientes sobre su eficacia. No se realiza un seguimiento de la sensibilización interna o externa; el seguimiento de los casos es limitado.

2

Existen procedimientos para recibir y gestionar quejas, y se han asignado responsabilidades en este sentido. La sensibilización se limita a quienes gestionan directamente las quejas.

1

Existen algunos procedimientos básicos para la recepción de quejas. La responsabilidad de esta tarea se limita a una persona o unidad.

0

No se han establecido mecanismos de queja.

Si las actividades de la empresa causan impactos sociales y ambientales en la comunidad, necesariamente surgirán preguntas, inquietudes y quejas. La forma en que se respondan y gestionen tendrá importantes consecuencias en términos de percepción de la empresa y, posiblemente, de éxito o fracaso.

## COMUNICACIONES EXTERNAS

Incluso cuando no se identifican comunidades afectadas per se, siempre se debe establecer y mantener un canal de comunicación a disposición del público y de fácil acceso para que los actores sociales se puedan poner en contacto (por ejemplo, número de teléfono, sitio web, dirección de correo electrónico).

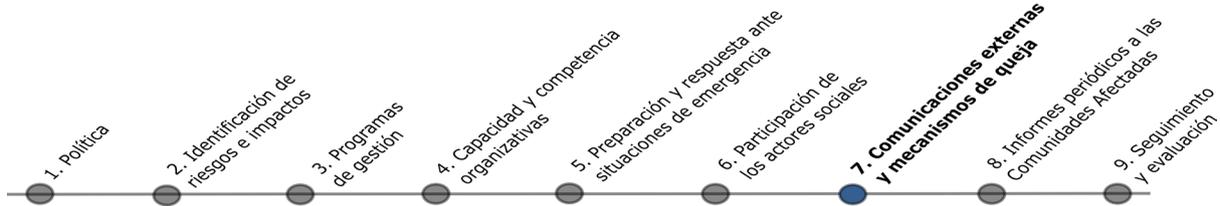
Los actores sociales externos pueden proporcionar información valiosa, como sugerencias para mejorar productos, alertas tempranas ante situaciones críticas, opiniones sobre las interacciones con los empleados o comentarios de los entes reguladores, las ONG y las personas en relación con el desempeño ambiental y social de la empresa.

El procedimiento de comunicación externa debe incluir métodos para:

- recibir, registrar y validar las comunicaciones externas y solicitudes de información del público;
- analizar y evaluar la importancia de los asuntos planteados y determinar la manera de abordarlos;
- proporcionar, dar seguimiento, documentar y publicar las respuestas, y
- ajustar el programa de gestión según corresponda.

## MECANISMOS DE QUEJA

El propósito de un mecanismo de queja es establecer un medio para que las personas, los grupos o las comunidades afectadas por las actividades de una empresa puedan ponerse en contacto con esta si tienen alguna duda, inquietud o queja formal.



En la práctica, un mecanismo de queja debe:

- Establecer un procedimiento para que las personas puedan ponerse en contacto con la empresa (de forma anónima o abiertamente) para plantear preguntas, expresar inquietudes o presentar una queja. Algunos ejemplos son los buzones de sugerencias, una línea telefónica de atención gratuita, una dirección de correo electrónico y reuniones periódicas convocadas para discutir asuntos particularmente problemáticos.
- Designar a una persona o grupo de la empresa como responsable de recibir, registrar y tramitar todas las quejas.
- Establecer procedimientos para registrar, analizar, categorizar, investigar y determinar alternativas de resolución o reparación.
- Crear un sistema para comunicar las decisiones adoptadas y los progresos en los asuntos pendientes. Es importante que la gente sepa cuándo puede esperar una respuesta.

#### SUGERENCIA

##### Implementación de un mecanismo de queja

- Adaptar el mecanismo al nivel y la complejidad de los riesgos e impactos ambientales y sociales identificados en su empresa.
- Diseñar el proceso de modo que sea fácilmente comprensible, accesible, confiable y culturalmente adecuado.
- Publicitar la existencia del mecanismo de queja para que la gente sepa adónde ir y a quién dirigirse.
- Comprometerse a dar una respuesta en un plazo dado y cumplirlo, ya que eso aumentará la transparencia y la percepción de un "proceso justo".
- Registrar cada paso para crear un "rastreo documental".

No todas las quejas se pueden resolver del mismo modo. Los asuntos más simples, como que un camión de la empresa haya atropellado un animal de crianza en una carretera, los puede manejar el mismo equipo responsable de registrar la queja. Los problemas más complejos, como una denuncia de contaminación generalizada de las aguas subterráneas, pueden requerir la intervención inmediata de la alta gerencia y recursos más específicos para la investigación, documentación y presentación de informes. En caso de problemas complejos y recurrentes, se puede considerar la posibilidad de convocar a facilitadores externos que puedan actuar como mediadores independientes.

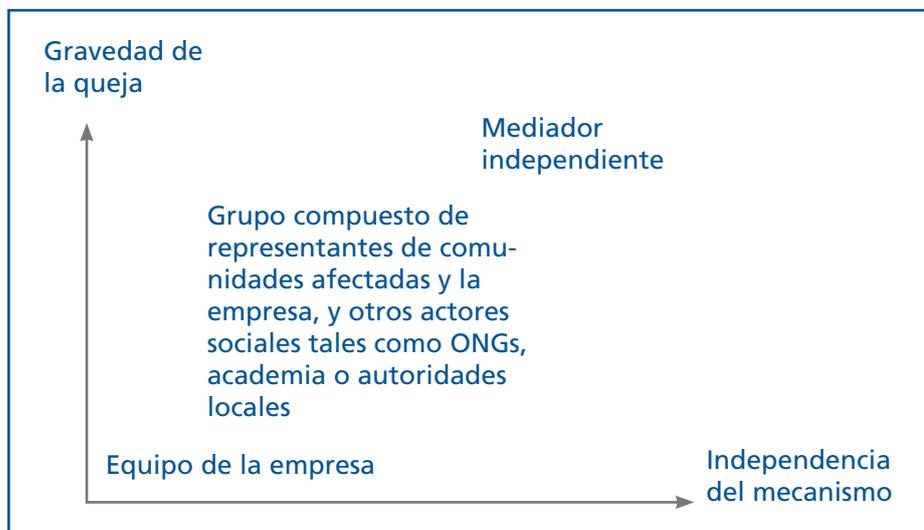
Cuanto más grave sea la queja, más independiente debe ser el mecanismo para determinar la resolución y las opciones de reparación.

Lo más importante es garantizar que el mecanismo de queja sea accesible y confiable. Debe adaptarse a la comunidad local para que le sea fácil plantear inquietudes. Este requisito obliga a contar con las personas adecuadas en la empresa para llevar adelante esta tarea.

No se debe subestimar el valor de un mecanismo de queja debidamente implementado. La información que se reciba puede servir de alerta temprana, antes de que abordar el problema insuma demasiado tiempo o resulte muy oneroso.



Para comenzar, vea la **Lista de verificación para un mecanismo de queja eficaz** y el **Registro de quejas** en el Conjunto de herramientas del SGAS.



#### SUGERENCIA

##### Un mecanismo de queja es

COMPENSIBLE Y CONFIABLE cuando:

- las comunidades afectadas comprenden el procedimiento para tramitar una queja;
- se conoce el plazo previsto para recibir una respuesta;
- se protege la confidencialidad de la persona que presenta la queja.

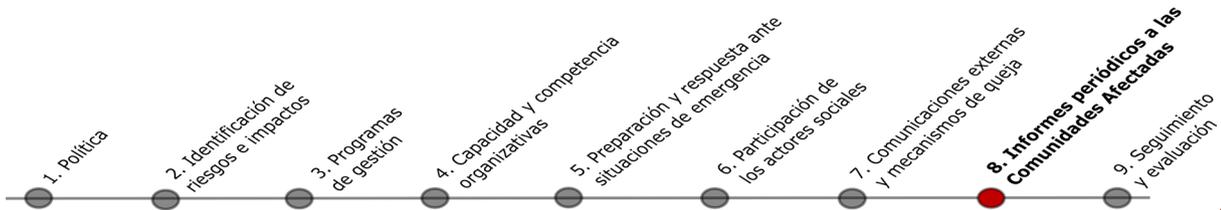
CULTURALMENTE APROPIADO Y ACCESIBLE cuando:

- las quejas se pueden presentar en el idioma local;
- la tecnología requerida para presentar una queja es de uso común (por ejemplo, papel, mensaje de texto, Internet);
- las personas analfabetas pueden presentar quejas de forma verbal.

COMPLETAMENTE GRATUITO cuando:

- las personas no tienen que recorrer grandes distancias para presentar una queja;
- la empresa cubre el costo de los facilitadores externos.

Para obtener más información sobre cómo formular e implementar un mecanismo de queja, remítase a la nota sobre prácticas recomendadas titulada *Addressing Grievances from Project-Affected Communities* (Cómo abordar las quejas de las comunidades afectadas por un proyecto), IFC (2009), y la nota de asesoría titulada *Guía para Diseñar e Implementar Mecanismos de Reclamo para Proyectos de Desarrollo*, CAO (2008).



# Informes periódicos a las comunidades afectadas

Las comunidades afectadas querrán saber qué medidas ha tomado la empresa para resolver los problemas identificados cuando se entabló relación con ellas.

Mantener informadas a las comunidades acerca de lo que se está haciendo es un componente crucial para establecer y mantener buenas relaciones. Que la gente sepa cuándo recibirá nueva información ayuda a crear confianza. También puede reducir la cantidad de tiempo invertido en responder a las inquietudes.

La frecuencia de esta comunicación será proporcional al grado de inquietud de los actores sociales, pero al menos debe ser anual. Si las actividades de la empresa cambian o emergen nuevos riesgos ambientales y sociales, es preciso ponerse en contacto con los actores sociales fuera del calendario habitual, para discutir estos cambios.

## SUGERENCIA

### COMUNICACIÓN PERMANENTE

- Proporcione información actualizada de inmediato si aparecen nuevos riesgos ambientales o sociales.
- Informe sobre los progresos en el cumplimiento de los compromisos contraídos.
- Informe sobre los resultados de monitoreo en relación con asuntos que interesan a la comunidad (por ejemplo, calidad del agua).
- Aproveche la oportunidad para comunicar los beneficios generados por la empresa.
- Traduzca la información a los idiomas locales y a formatos fácilmente entendibles.
- Intente mantener la continuidad de la persona que trata con la comunidad.
- Procure que sus empleados participen como vínculos de comunicación con la comunidad.
- Considere realizar una encuesta a los actores sociales para conocer su percepción sobre la empresa.



Revise los materiales sobre **Informes a las comunidades afectadas** para ver ejemplos de formatos y lugares de encuentro que se pueden usar

Los problemas e inquietudes de las comunidades afectadas se abordan de manera activa. Hay una comunicación constante para evitar riesgos e impactos antes de iniciar nuevos proyectos y también para abordar problemas existentes.

Se presentan periódicamente informes a las comunidades afectadas, como lo demuestra la documentación. Las principales unidades participan en el examen de los asuntos clave.

Se han realizado procesos de consulta, cuando correspondía. Los consultores externos participan según sea necesario. No se realizan exámenes sistemáticos.

Los procedimientos existentes para la información a las comunidades afectadas habitualmente están a cargo del personal responsable de los aspectos ambientales y sociales. La actividad es principalmente reactiva.

Existen algunos canales básicos de comunicación con las comunidades afectadas, que mayoritariamente se limitan a reuniones.

No se informa a las comunidades afectadas.

5

4

3

2

1

0

# Seguimiento y evaluación

Se ha mencionado la relación entre el SGAS y el ciclo de planificación, ejecución, verificación y acción para mejorar constantemente el sistema. El seguimiento y la evaluación son decisivos, porque permiten verificar y ajustar el sistema.

A estas alturas, ya se ha conformado o designado un equipo para llevar adelante la tarea. Se han formulado y comenzado a implementar los planes de acción y procedimientos en respuesta a los riesgos e impactos identificados. Se ha comenzado a capacitar a las personas. El siguiente paso es hacer un seguimiento del SGAS y realizar los ajustes necesarios.



El **seguimiento** es el paso correspondiente a la **VERIFICACIÓN** en el ciclo PDCA

La **evaluación** es el paso correspondiente a la **ACCIÓN** en el ciclo PDCA

5

Existe un sistema sólido de aprendizaje y mejora continuos. La alta gerencia recibe informes periódicos sobre el desempeño en materia ambiental y social y los progresos para lograr los objetivos y las metas en ese ámbito. En todas las decisiones sobre proyectos clave se toman en cuenta los aspectos ambientales y sociales.

4

Las actividades de seguimiento, supervisión y auditoría forman parte integral de la evaluación del SGAS por parte de la alta gerencia. Incluyen consultas con trabajadores, clientes y proveedores. Los objetivos y las metas ambientales y sociales están incluidos en la descripción de los puestos y en la evaluación del desempeño.

3

Se evalúan sistemáticamente las actividades de seguimiento y supervisión y esto incluye la participación de los trabajadores. Se implementan sistemáticamente medidas correctivas. Está en marcha un plan de auditoría ambiental y social interna.

2

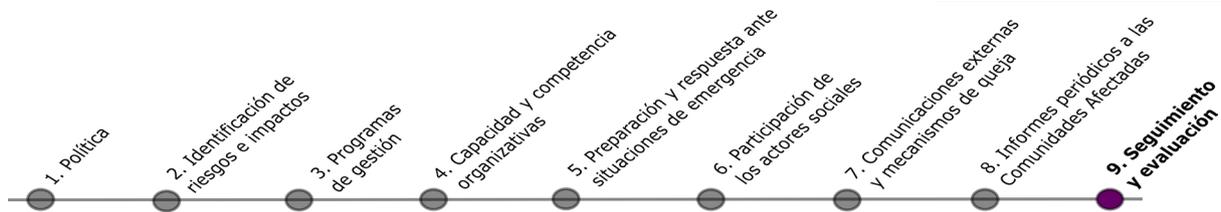
Se cuenta con planes de seguimiento de los aspectos ambientales y sociales clave, que incluyen actividades de inspección y supervisión. Su carácter es principalmente reactivo y los orientan expertos externos, clientes e inversionistas.

1

Escasos planes de seguimiento, para cumplir con los requisitos reglamentarios. No se realizan exámenes formales.

0

No se hace un seguimiento del desempeño en materia ambiental y social.



### SUGERENCIA

#### Monitorear el propósito, la implementación y la eficacia del SGAS

##### Propósito:

1. ¿Están en marcha los nueve elementos del SGAS?

##### Implementación:

2. ¿Se están llevando a cabo los planes de acción?
3. ¿Se siguen los procedimientos?

##### Eficacia:

4. ¿En la empresa se cumplen las leyes y los reglamentos?
5. ¿Se están realizando progresos hacia los objetivos y las metas generales?
6. ¿Cuál el desempeño en materia ambiental y social de la empresa en general?

### INDICADORES

Un aspecto crucial del seguimiento es la definición de indicadores que sean pertinentes. Los indicadores son mediciones cuantitativas o cualitativas de los progresos en relación con metas definidas. Algunos pueden centrarse en el **desempeño**, que se evalúa tomando como referencia los criterios definidos en la política ambiental y social.

Los siguientes son algunos ejemplos de los principales indicadores de desempeño:

- consumo de energía;
- consumo de agua;
- volumen de residuos sólidos vertidos;
- descarga de efluentes líquidos;
- emisiones a la atmósfera;
- accidentes (lesiones, mala salud, daño a la propiedad) y cuasi accidentes;
- tasas de frecuencia y de incidencia e índice de gravedad de lesiones con pérdida de tiempo de trabajo;
- incidentes que requieren respuesta de emergencia;
- jornada laboral media y salarios pagados;
- niveles salariales;
- incidencia del trabajo de menores;
- incidencia de quejas disciplinarias y por discriminación, y
- perfil demográfico de los empleados en relación con el acceso a la capacitación, los puestos y los salarios.

**Medir para  
mejorar**  
**Recuerde que no se  
puede mejorar lo  
que no se mide.**

Otros indicadores pueden referirse a los **procesos** o **insumos** que se utilizan para lograr el desempeño.

Por ejemplo, en el plan de acción se puede haber incluido la capacitación de los trabajadores como un paso necesario para sensibilizarlos respecto de la seguridad y la salud en el trabajo, de modo que puedan ayudar a identificar y abordar los principales riesgos y peligros. En este caso, se podrían evaluar los progresos respecto del plan de acción estableciendo el porcentaje de trabajadores que han sido capacitados, o el porcentaje de trabajadores que pueden describir correctamente el procedimiento de análisis de riesgos.

Los siguientes son algunos ejemplos de indicadores relativos al proceso:

- procedimientos establecidos para la manipulación, el almacenamiento y la eliminación de productos químicos, combustible y residuos peligrosos;
- procesos de análisis para la conservación del agua y la energía;
- porcentaje de trabajadores que pueden explicar el mecanismo de queja;
- porcentaje de trabajadores que pueden explicar los procedimientos sobre salud y seguridad;
- porcentaje de trabajadores capacitados en los requisitos relativos a las normas de trabajo, y
- comunicaciones de los actores sociales.

Es conveniente contar con una combinación de indicadores de desempeño y de proceso para poder analizar en profundidad si se están midiendo las cosas apropiadas y si se están tomando las medidas adecuadas. Por ejemplo, un indicador de desempeño como “nula incidencia de trabajo de menores” no ofrece un panorama completo: ¿Es eso el resultado de procedimientos y capacitación eficaces, o el sistema no es adecuado para identificar y registrar tal incidencia?

Consulte las *Guías sobre medio ambiente, salud y seguridad del Grupo Banco Mundial* en [www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability), para ver indicadores y parámetros de referencia sobre desempeño ambiental, y salud y seguridad en el trabajo pertinentes a su sector.



Para comenzar, utilice el modelo de **Plan de seguimiento** del Conjunto de herramientas del SGAS.

## ASPECTOS BÁSICOS DEL SEGUIMIENTO

### Observación visual

**Recorrido por las instalaciones y el terreno circundante.**

Ejemplos de lo que se puede observar: detectores de incendios, alarmas y equipos de extinción, uso de equipos de protección personal, letreros de advertencia, almacenamiento de materiales peligrosos, agua potable e instalaciones sanitarias, información expuesta en carteleras (por ejemplo, políticas y normas, escala salarial, sueldos), lenguaje no verbal de trabajadores y gerentes, e interacciones entre ellos.

### Entrevistas

**Consultas con trabajadores, gerentes y actores sociales externos.**

Ejemplos de temas que se pueden discutir: ¿Los trabajadores y la gerencia comprenden las políticas y los procedimientos? ¿Cómo les afectan? ¿Tienen ideas para mejorar? ¿Los trabajadores se sienten cómodos cuando presentan una queja? ¿Qué impacto tienen las actividades de la empresa para los actores sociales externos? ¿Hay ideas para mejorar? ¿Los actores sociales externos se sienten cómodos cuando presentan una queja?

### Medición y verificación

**Verificación con equipos adecuadamente calibrados.**

Ejemplos de lo que se puede verificar: consumo de agua y energía, emisiones a la atmósfera, efluentes, niveles de ruido en decibeles, niveles de polvo, temperatura ambiente, niveles de luz.

### Examen de documentos

**Examen de documentos y registros.**

Ejemplos de lo que se puede revisar: facturas de agua y energía, registros de eliminación de residuos, registros de uso y vertido de sustancias químicas, registros de inspecciones, registros de salud y seguridad en el trabajo, registro de quejas, nóminas, tarjetas de control de horarios, políticas y procedimientos, registros de capacitación.

**Seguimiento y auditoría** son términos que a menudo se usan indistintamente, lo que puede crear confusión. La auditoría es una evaluación formal in situ que toma como referencia un conjunto específico de criterios. Las auditorías pueden ser internas, realizadas por el mismo personal de la empresa, o externas, realizadas por un actor externo. Seguimiento es un término general que engloba distintos métodos para evaluar el desempeño: observación visual, medición y verificación, cuestionarios, encuestas, entrevistas con empleados y actores externos, y examen de documentos, entre otros. Es importante diseñar el programa de seguimiento de un modo que permita obtener información cualitativa y cuantitativa. También es importante que trabajadores y gerentes monitoreen permanentemente el lugar de trabajo.



Vea la **Orientación para auditorías** en el Conjunto de herramientas del SGAS, donde se presentan algunas directrices sobre la manera de llevar a cabo una auditoría

## MEDICIÓN Y MEJORA DEL SGAS

La publicación complementaria a este manual titulada **Guía de autoevaluación y mejora del SGAS** es un instrumento práctico para hacer un seguimiento del nivel de evolución del sistema. Incluye preguntas de autoevaluación sobre cada uno de los nueve elementos del SGAS, para calificar el nivel de desarrollo de la formulación e implementación del sistema en una escala de 0 a 5 (5 es la puntuación más alta). La autoevaluación del SGAS es un paso importante para saber en qué situación se está. Los resultados servirán de base para el plan de mejora del SGAS. Las respuestas al cuestionario de autoevaluación se deben fundamentar en la observación visual, la medición o verificación, el examen de documentos y las entrevistas.

Revisemos nuevamente los nueve elementos del SGAS y las calificaciones relativas a su evolución.

## Objetivos de los planes de acción y del plan de mejora del SGAS

**Plan de acción:** Medidas específicas para corregir los problemas ambientales, laborales y comunitarios, y remediar los impactos negativos.

**Plan de mejora del SGAS:** Pasos dirigidos a mejorar constantemente el sistema de gestión y respaldar las actividades del plan de acción.

	Política	Identificación de riesgos e impactos	Programas de gestión	Capacidad y competencia organizativas	Preparación y respuesta ante situaciones de emergencia	Participación de actores sociales	Comunicaciones externas y mecanismos de queja	Informes periódicos a las comunidades afectadas	Seguimiento y evaluación
<b>5</b>	Sistema consolidado e implementado internamente y con asociados clave de la cadena de suministros; la mejora continua está incorporada en las operaciones								
<b>4</b>	Sistema bien formulado e implementado internamente; proyectos sistemáticos de mejora								
<b>3</b>	Adopción de un enfoque centrado en el sistema, pero la formulación e implementación son irregulares; mejoras esporádicas								
<b>2</b>	Formulación limitada del sistema, e implementación esporádica; carácter principalmente reactivo								
<b>1</b>	Escaso conocimiento sobre el sistema o escasos procesos repetibles								
<b>0</b>	Desconocimiento del sistema y ausencia de procesos repetibles								

### VINCULACIÓN ENTRE LOS PLANES DE ACCIÓN Y EL PLAN DE MEJORA DEL SGAS

Es importante comprender la vinculación entre los planes de acción y el plan de mejora del SGAS. El plan de acción incluye proyectos y actividades específicos para manejar los riesgos. El objetivo del plan de mejora del SGAS es realizar las mejoras necesarias en el sistema para respaldar y asegurar la sostenibilidad de las actividades, y realizar los cambios necesarios en las operaciones de la empresa.

Mejorar el desempeño en materia ambiental y social e integrar estos aspectos en las operaciones habituales de la empresa lleva tiempo. El plan de mejora del SGAS debe ser práctico. Se debe diseñar teniendo en cuenta que las personas tienen responsabilidades operativas básicas en la empresa. No es posible mejorar todo al mismo tiempo. El equipo del SGAS tiene la función fundamental de encabezar los esfuerzos para lograr las mejoras. El equipo, en coordinación con la alta gerencia, tiene la importante tarea de establecer prioridades y decidir dónde actuar primero. La *Guía de autoevaluación y mejora del SGAS* será útil para empezar.

## EVALUACIÓN EFICAZ POR PARTE DE LA ALTA GERENCIA

El objetivo del examen de la gestión es que la alta gerencia participe sistemáticamente en la evaluación de la formulación e implementación del SGAS. Las reuniones para el examen de la gestión ambiental y social deben estar organizadas por el equipo del SGAS y deben contar con la presencia de la alta gerencia. Se recomienda, en un principio, que el examen de la gestión se realice cada tres a seis meses. Una vez que el SGAS está plenamente implantado, por lo general basta con un examen anual. En las reuniones, es importante llevar un registro por escrito (actas) de los principales asuntos que se discutan y las decisiones que se tomen. Las actas se deben conservar en un registro central.

Para el equipo del SGAS, el examen de la gestión es una gran oportunidad para mantener involucrada a la alta gerencia. Es importante recordar que la sostenibilidad del programa requiere el compromiso continuo de esas altas autoridades.

### Agenda de un examen de la gestión:

- Examen de los progresos del plan de mejora del SGAS.
- Examen de los progresos de los planes de acción.
- Examen del cumplimiento de las leyes y las normas laborales y ambientales.
- Examen de los progresos en el desempeño ambiental y social.
- Análisis de los posibles ajustes en la evaluación de riesgos.
- Priorización de las actividades para los próximos 3, 6 y 12 meses.
- Examen y aprobación de los recursos necesarios por parte de la alta gerencia.



**Dirección:**

2121 Pennsylvania Avenue, NW  
Washington, DC 20433 USA  
Tel. 1-202-473-3800  
[www.ifc.org/sustainability](http://www.ifc.org/sustainability)



**Propiedad intelectual**

El material de esta publicación está registrado como propiedad intelectual. IFC alienta la difusión de su contenido con fines educativos. El contenido de esta publicación se puede usar libremente sin autorización previa, siempre y cuando su propiedad intelectual sea claramente atribuida a IFC y el contenido no se utilice para fines comerciales

Noviembre 2015