



Identificación y Evaluación de Requisitos legales. El Mejoramiento Continuo para un Sistema de Gestión Efectivo

Por: Jorge Araya, Gerente de Proyectos



La globalización y las oportunidades de exportación, y de comunicación, que se han abierto a través de los diversos tratados de libre comercio que ha firmado Chile, entre otros, más su incorporación a la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE), invita a las empresas a plantearse la necesidad de mejorar sus servicios y productos, y buscar las mejores alternativas para ingresar con sus negocios a otros mercados nacionales e internacionales. Para esto las empresas necesitan respaldar sus servicios y productos a través de sistemas de gestión que permitan asegurar un compromiso y calidad con el medio ambiente, con sus trabajadores, con los clientes y con la comunidad vecina.

Una de las herramientas que tienen los potenciales mercados y clientes para asegurarse que sus nuevos proveedores son una empresa confiable, es revisar sus sistemas de gestión y certificaciones que ésta pueda tener, por lo mismo muchas empresas buscan a través de las normas ISO validarse en los diversos mercados nacionales e internacionales, debiendo cumplir de forma íntegra las normativas aplicables, por lo que la identificación, la evaluación y el correcto cumplimiento de éstas es un elemento fundamental y se convierte en el primero paso para llegar al éxito, pero aún así hay muchas organizaciones que se enfocan tan sólo en el cumplimiento normativo, otras que aún desconocen la normativa que regula sus actividades, o simplemente no han evaluado su cumplimiento.

Como se muestra en la Tabla 1, para llegar a cabo un mejoramiento continuo, se pueden identificar básicamente 8 etapas en la gestión ambiental, de seguridad y salud ocupacional que necesitan ser afrontadas gradual y sistemáticamente, pues cada una de ellas permite abordar indispensables e importantes aspectos estratégicos y tiene un racionamiento basado en el negocio. Si bien, estas etapas se pueden trabajar simultáneamente, obviar el desarrollo y mantenimiento de las etapas básicas o no darles la importancia que realmente tienen, puede llegar a tener grandes inconvenientes.

Tabla 1: Etapas de un Sistema de Gestión Ambiental, Seguridad, y Salud Ocupacional.

Etapa	Pregunta Estratégica	Racionamiento de negocio
1. Compromiso y política interna	¿Cómo estamos operando como empresa?	Los trabajadores conocen y se empoderan de la misión y visión de la organización realizando un mejor trabajo.
2. Revisión de la normativa legal	¿Cumplimos con las normativas legales?	Se logra evitar multas, la paralización de actividades, se facilita la obtención de permisos, y se protege a las personas, equipos, materiales, y al medio ambiente. Asegura la continuidad operacional en el corto y mediano plazo.
3. Planificación de Procesos	¿Se necesita aumentar el nivel de planificación y detalle en mis procesos?	Incrementar la eficiencia de los procesos, y el servicio o producto aumenta su valor.
4. Implementación de Herramientas de Gestión	¿Mantengo actualizado mi sistema de gestión?	Posicionamiento competitivo.
5. Comunicación Interna	¿La información y los objetivos de la organización se transmiten de forma correcta y transversal?	Una buena comunicación interna contribuye a incrementar los niveles de satisfacción de los empleados quienes, al menos en teoría estarán más motivados y serán más productivo
6. Comunicación Externa	¿Estoy desarrollando una Responsabilidad Social Empresarial?	Se mejora la imagen corporativa de la organización, teniendo mayor aceptación por parte del cliente final.
7. Evaluación Interna	¿Cómo saber mi nivel de cumplimiento?	Desarrollar auditorías internas y de forma sistemática permite anticiparse a los hechos y tomar acciones pro activas.
8. Medidas correctivas y preventivas	¿Es posible mejorar mis procesos internos?	Se logra cumplir a cabalidad los sistemas de gestión.

Fuente: Elaboración propia.

De lo señalado en la tabla, hay organizaciones que aún no superan la primera etapa o no han identificado y evaluado su nivel cumplimiento legal, y aquellas que habiéndolo hecho en alguna oportunidad, no lo realizan de forma sistemática. En ambos casos, es probable que la organización se percate de esta situación cuando sean fiscalizados por las autoridades o un alto ejecutivo realice la pregunta en cuestión, o bien tengan dificultades para obtener los permisos para un nuevo proyecto y en el más desfavorable de los casos cuando sean cuestionados por los stakeholders al sufrir un accidente o emergencia.

Por otra parte, se encuentran las organizaciones que aún piensan que en el año 2011 el objetivo de la gestión sigue siendo “la mantención del cumplimiento legal” y llevan a toda la organización a intentar contestar sólo preguntas del tipo, ¿estamos cumpliendo con la legislación?, ¿podría alguien estar haciendo algo indebido?. Cuando esto sucede, los ejecutivos y gerentes se están olvidando que el objetivo de su gestión es proteger y generar valor para su compañía, así como asegurar que las políticas y sistemas de la empresa están siendo implementadas de acuerdo con las instrucciones del directorio y los ejecutivos de ella.

Hoy en día la mayoría de las empresas abrazan o intentan transformarse en organizaciones sustentables, hecho que requiere poner la mirada más allá del cumplimiento legal.

Es perfectamente posible que una compañía pueda alcanzar un 100% de cumplimiento legal, pero fallar gravemente en la medición de otras etapas de su gestión, por ejemplo su sustentabilidad. Por esta razón, las organizaciones necesitan evaluarse no sólo por lo que ellos tienen obligatoriamente que hacer, sino también, por las cosas que ellas deberían tener que estar haciendo, las que normalmente corresponden a actividades relacionadas con la gestión del riesgo, sus sistemas de gestión y la competitividad.

Better Consultores recibe frecuentemente solicitudes de un gran número de empresas, con el fin de buscar apoyo para desarrollar su gestión, y en muchas oportunidades para la implementación y/o mantención de procedimientos que les permitan conocer y tener acceso a la legislación actualizada que regula sus actividades, junto con evaluar sistemáticamente su nivel de cumplimiento legal, y adoptar medidas y estrategias para controlar los riesgos asociados a sus procesos.

Basados en nuestra experiencia exponemos los principales elementos que deben ser considerados en el diseño, implementación y mantención de esta etapa básica, pero altamente necesaria como lo son los sistemas de identificación, actualización y evaluación de requisitos legales, por lo tanto se presenta un enfoque metodológico que esperamos sea de ayuda a nuestros amigos, clientes y colaboradores.

Metodología para llevar a cabo un Sistema de Gestión Efectivo

La identificación y evaluación de requisitos legales es lo medular para cualquier sistema de gestión, en general, es un proceso sistémico que se basa en el análisis periódico y exhaustivo de las actividades, procesos, procedimientos y los correspondientes aspectos e impactos ambientales y riesgos para la salud y seguridad de los trabajadores, la identificación de la normativa aplicable y la verificación del nivel de cumplimiento, a través de un instrumento de evaluación que permita decidir y tomar acciones priorizadas sobre lo que la organización necesita hacer para cumplir con la legislación vigente. Este análisis puede ser abordado siguiendo las etapas que se señalan en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y se explican a continuación:

Figura 1: Sistema de Gestión Medio Ambiente, Seguridad y Salud Ocupacional



Fuente: Elaboración propia.

1. Compromiso y Política Interna: el objetivo de esta etapa es desarrollar una política de trabajo clara, donde se logre presentar la misión y visión de la organización de forma creíble, y que genere un empoderamiento interno por parte de los trabajadores, por medio de la participación de éstos como elementos claves para cada actividad y objetivo de la organización, lo que permitirá que el funcionamiento administrativo, operacional, y finalmente el servicio y/o producto a entregar, se haya desarrollado de una forma responsable y eficiente, entregado al cliente un trabajo realizado con valor y sustentabilidad.

2. Identificación y Actualización de Requisitos Legales Aplicables: el objetivo de esta etapa debe ser relacionar las actividades y procesos desarrollados en el establecimiento con la normativa actualmente vigente.

Para el desarrollo de esta etapa, se requiere que el equipo de trabajo conozca las actividades y procesos de manera detallada, identificando las variables de entrada al sistema como son: materias primas, servicios y recursos requeridos, además de las variables de salida, por ejemplo: productos, residuos y emisiones.

Una vez identificadas y analizadas todas las actividades desarrolladas, se debe proceder a la elaboración de un inventario de requisitos legales que sólo considere aquellos que sean aplicables, donde éstos, sean sistematizados y categorizados según su rango normativo o jerarquía, ordenados cronológicamente de acuerdo a su fecha de publicación en Diario Oficial (ver ejemplo ilustrativo en Tabla 2 Tabla 2: Decretos Supremos para dos Decretos Supremos).

Los requisitos legales que normalmente debieran encontrarse en cada inventario, corresponden a los siguientes: Constitución Política; Leyes; Decretos con Fuerza de Ley; Decretos Ley; Decretos Supremos; Resoluciones; Ordenanzas Municipales; Certificados particulares del establecimiento.

Tabla 2: Decretos Supremos

Tipo	Número	Cuerpo Normativo	Año (publicación Diario Oficial)	Organismo del Estado	Última modificación	Materia	Resumen	Artículo Aplicable
Decreto Supremo	594	Establece condiciones sanitarias y ambientales básicas en los lugares de trabajo	23-04-2000	Ministerio de Salud	D.S 57-2003	Salud Ocupacional	Establece las condiciones sanitarias y ambientales básicas que deberá cumplir todo lugar de trabajo, ...	Todo el Decreto
Decreto Supremo	26	Elementos de seguridad obligatorios para vehículos motorizados	25-04-2000	Ministerio de Transporte	D.S 88-2002	Transporte y tránsito	Establece y detalla cuales son los elementos de seguridad obligatorios que deben poseer los vehículos motorizados.	Art. 3

Fuente: Elaborado propia

Algunas fuentes de información que pueden ser consultadas son: el Diario Oficial, Biblioteca del Congreso Nacional, sitios Web de Organismos del Estado, entre otros. En muchos casos la suscripción de un servicio de actualización como el que Better Consultores proporciona podría ser recomendable.

3. Planificación de Procesos: el listado de Requisitos Legales aplicables debe ser revisado, actualizado y evaluado periódicamente para incorporar los nuevos cuerpos legales que sean promulgados, o sus modificaciones, así como aquellos cambios en las actividades, procesos y/o procedimientos que realiza la empresa. La identificación oportuna de éstos, permitirá identificar si se hace necesario un mayor desarrollo de actividades, o si la planificación de éstas ya sea: semanal, mensual, o anual deba ajustarse fijando nuevos objetivos a corto, mediano, y largo plazo, que permitan desarrollar el trabajo de la empresa de forma efectiva.

4. Implementación de Herramientas de Gestión: el objetivo de esta etapa, es desarrollar un instrumento que permita recolectar información objetiva y registrarla de manera sistemática. Para ello, es necesario que el instrumento (por ejemplo una lista de chequeo) sea capaz de contener las preguntas suficientes y necesarias para recoger evidencias de cumplimiento o incumplimiento, visuales y/o documentales. A continuación, en la Tabla 3, se presenta como ejemplo general un instrumento de recolección de información basado en el D.S. Nº 144/61 del MINSAL.

Tabla 3: Ejemplo de Instrumento de Medición de Cumplimiento del D.S. Nº 144/61 MINSAL

Tipo	Número	Cuerpo Normativo	Aplicación	Descripción	Preguntas	Si	No	Obsevaciones
Decreto Supremo	144	Establece Normas para evitar emanaciones o contaminantes de cualquier naturaleza	Art. 1	Los gases, vapores, humos, polvo, emanaciones o contaminantes de cualquier naturaleza, producidos en cualquier establecimiento fabril o lugar de trabajo, deberán captarse o eliminarse en forma tal que no causen, daños o molestias al vecindario.	El manejo de los residuos generados en la instalación se captan y eliminan de forma tal que no causan daños o molestias al vecindario	1		Sistema de recolección municipal
			Art. 7	Prohíbese la circulación de todo vehículo motorizado que despidiera humo visible por su tubo de escape.	La revisión técnica de los automóviles se encuentra vigente	1		Copia de revisión técnica de vehículos

Fuente: Elaboración propia.

Diseñado y elaborado el instrumento de evaluación, se procede a su aplicación considerando para ello entrevistas al personal a cargo de los aspectos evaluados, solicitando las evidencias correspondientes y considerando lo observado en terreno como medio de prueba visual.

La evidencia visual corresponde a las actividades, condiciones y prácticas presenciadas por el equipo auditor durante visitas inspectivas a las instalaciones y a las observaciones que se obtengan de éste.

La evidencia documental se refiere a los registros, certificados o documentos que acrediten de alguna gestión, medición, inscripción, certificado, permiso, etc. que se ha llevado a cabo y que sus resultados cumplen con lo exigido y estipulado por la normativa nacional, cuando corresponda. Por ejemplo, una resolución sobre autorización sanitaria para el funcionamiento del casino, certificados de medición de emisiones, etcétera, o bien; procedimientos relacionados a los sistemas de gestión que son implementados en cada instalación.

5. Comunicación Interna: La comunicación interna de una organización es una de las herramientas que puede contribuir de mejor forma al desarrollo eficiente de cualquier sistema de gestión, aportando al desarrollo y mejoramiento continuo de éste.

6. Comunicación Externa: Una correcta comunicación externa contribuye a la organización a prestar mayor atención a lo que sucede en el exterior. Es una oportunidad clara que tienen la organización para abrir sus puertas y presentar a su grupo de interés el funcionamiento de ésta, otorgando un mayor valor a sus servicios y productos. Además permitir mejorar la gestión del negocio e identificar las demandas sociales a las que deben dar respuesta con sus negocios.

Una de las herramientas eficaces que han utilizado las empresas para desarrollar este tipo de comunicación, y que en Chile ha tenido un gran impacto esta última década, son los Reportes de Sustentabilidad, una publicación de lenguaje simple que presenta en su “todo” a la organización, permitiendo mejorar el buen nombre de la empresa, la marca, y el producto final entre el resto de sus competidores y grupo de interés.

7. Evaluación de Cumplimiento Legal: el objetivo de esta etapa, es conocer de manera objetiva el nivel cumplimiento de la normativa ambiental, de seguridad y salud ocupacional, basado en la existencia o inexistencia de evidencia visual y/o documental, diferenciando los aspectos evaluados según su cumplimiento o no cumplimiento, para así obtener una visión real de la situación en que se encuentra la empresa.

De acuerdo a ello, se debe realizar el análisis de los resultados obtenidos en base a la aplicación de métodos estadísticos precisos y sencillos, los cuales entregan gran información a la hora de realizar el análisis final.

Dado lo anterior, el estudio dará especial énfasis a aquellos aspectos que presenten algún nivel de riesgo para la salud, seguridad de los trabajadores o para el medio ambiente, señalando la severidad de cada hallazgo. Bajo estas condiciones las no conformidades por incumplimiento legal se deben priorizar para ser resueltas y/o comunicadas a la gerencia, en especial si sobre ésta recae la responsabilidad legal de la empresa.

8. Acciones Correctivas y Preventivas: ya identificados y evaluados los requisitos legales de medio ambiente, seguridad y salud ocupacional, más la revisión de la política interna y los canales de comunicación, se debe diseñar e implementar un Plan de Acción que permita superar aquellos ítemes que se encuentren en incumplimiento, reforzando el sistema de gestión para actuar en conformidad a lo establecido en la normativa vigente. Dicho Plan debe ser informado a la alta gerencia, permitiendo a la empresa gestionar los recursos para corregir y prevenir las no conformidades, dándole seguimiento a las acciones que se emprendan.

Es importante mencionar que la normativa legal, así como las condiciones de operación de toda empresa, sufren cambios frecuentemente de acuerdo a las necesidades del país y las características de cada negocio y/o proceso, por tanto la identificación y evaluación de requisitos legales, como desarrollar planes de acción y una comunicación interna y externa adecuada a través de diferentes medios, debe ser una acción permanente y continua, que permita abrir y cerrar ciclos con una frecuencia apropiada.

Finalmente y tal como lo señalamos con anterioridad, el cumplimiento de la normativa no es el objetivo de la gestión, sino una herramienta necesaria, básica e indispensable para las organizaciones interesadas en proteger y general valor.

Referencias

- Víctor González, Ingeniero de Proyectos Cristian Bustos. Better Consultores; 2010, Gerente General Identificación y Evaluación de Requisitos legales. El Primer Paso para una Gestión Exitosa. News Better N°15.
- NCh. ISO 14.001 Of. 2005, Sistemas de Gestión Ambiental, requisitos con orientación para su uso.
- NCh. OSHA 18.001 Of.2004, Sistemas de Gestión, Prevención de Riesgos Profesionales. Hunt David, Catherine Johnson, Sistema de Gestión Medioambiental. Serie Mc Graw-Hill de Management.
- José Fernández Beaumon, Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación. [Disponible en <http://es.scribd.com/doc/21359897/Comunicacion-Externa-RSE>]