



PILARES EN PRÁCTICA

Avanzando en la aplicación
de los Principios Rectores
de las Naciones Unidas Sobre
las Empresas y los Derechos Humanos

ESTUDIO DE CASO

CASUR



Resumen

Este estudio de caso se centra en la iniciativa de CASUR de incorporar los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos (UNGPs, por sus siglas en inglés) en sus prácticas de negocio. La Compañía Azucarera del Sur (CASUR) se comprometió en febrero de 2014 a “apoyar los diez principios del Pacto Mundial sobre los derechos humanos, laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Estos principios serán fundamentales en la estrategia de la empresa, a fin de que se conviertan en una práctica y acciones cotidianas en las operaciones de la misma.

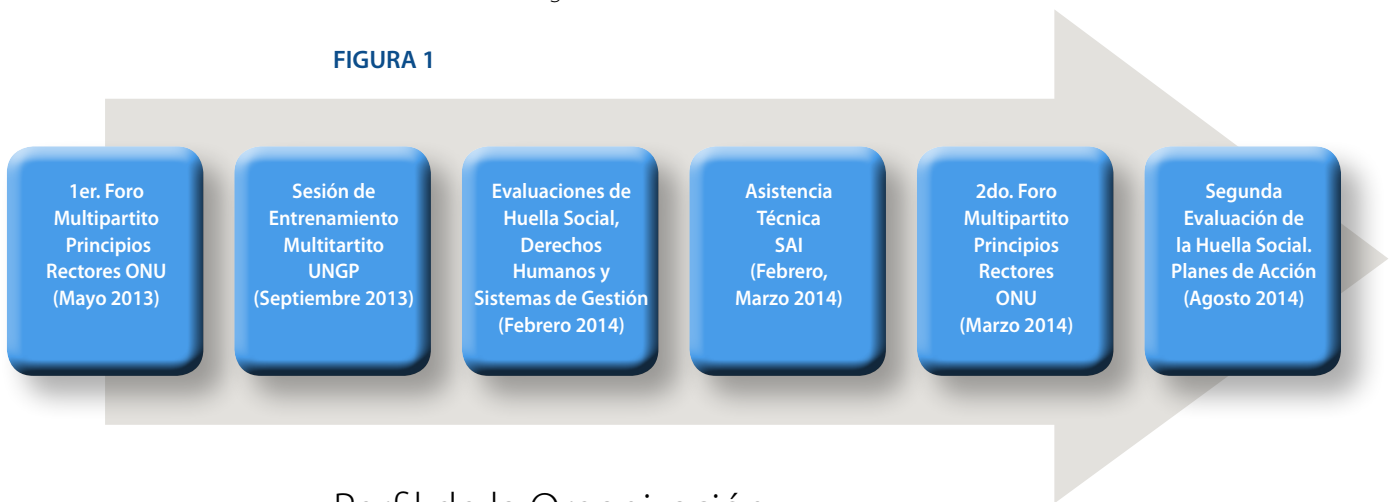
La empresa fue invitada por uniRSE a participar en un taller de capacitación sobre el proyecto Pilares en Práctica, donde recibió toda la conceptualización de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. Posteriormente, uniRSE invitó a CASUR a realizar la medición de la Huella Social como proceso en el marco del “Proyecto Pilares en Práctica”. En el caso de Nicaragua se decidió realizar la medición en el sector agrícola. Para ello, se contó con la asistencia técnica del equipo de uniRSE y de Social Accountability International (SAI). Se realizó la autoevaluación y seguidamente la evaluación independiente a través de una entrevista telefónica donde participaron representantes de las diferentes áreas claves de CASUR: Recursos Humanos, Seguridad e Higiene, Gestión Ambiental & RSE, Suministro, Comunicación y el representante del Sindicato. Adicionalmente, SAI realizó una revisión documental de los temas que consideró más relevantes. Una vez finalizado el proceso, SAI generó la calificación de 3.8/ 5 en la evaluación inicial, y una calificación de 3.9/5 en la segunda evaluación del sistema de gestión, con la herramienta de la Huella Social.

Los principales hallazgos fueron:

1. Sistema de Gestión:
 - > No se cuenta con política de cumplimiento con los derechos humanos.
2. Manejo y Resolución de Quejas:
 - > No existe procedimiento de sistema de gestión de quejas que abarque empleados, proveedores y comunidad.
3. Verificación Externa y Compromiso con los grupos de interés:
 - > No se cuenta con un mapa de necesidades en temas de derechos humanos con los grupos de interés y mecanismo de verificación por elaborar.
4. Gestión de la Cadena de Valor:
 - > Realizar el mapeo de la Cadena de Valor.

Se cuenta con un plan de acción para los temas identificados como oportunidades y se han ratificado los principios del Pacto Mundial. En la figura 1 se muestra el proceso del Proyecto Pilares en Práctica en Nicaragua.

FIGURA 1



Perfil de la Organización

La **Compañía Azucarera del Sur S.A, CASUR** es una empresa agroindustrial. Sus principales productos son:

- > Azúcar. CASUR abastece el 13% del mercado nicaragüense de azúcar.
- > Melaza. La producción de melaza es destinada para requerimientos de destilerías de alcohol y para la venta como alimento animal a productores ganaderos de la región.
- > Energía. La energía eléctrica que produce es la necesaria para el proceso de producción de azúcar y para irrigar los cultivos.
- > El ingenio Benjamín Zeledón es uno de los ingenios de azúcar más antiguos del país. Inició sus operaciones en 1940 y ha operado ininterrumpidamente hasta la fecha.
- > El 23 de septiembre de 1993 la empresa es adquirida por un grupo de inversionistas privados, iniciando operaciones como Compañía Azucarera del Sur, S.A. (CASUR).

> La Planta Industrial y las oficinas del Ingenio CASUR están localizadas al sur de Nicaragua, en el Kilómetro 103, Carretera Panamericana, municipio de Potosí, Departamento de Rivas. Los cultivos de caña se encuentran en los municipios de Potosí, Buenos Aires y Belén del Departamento de Rivas, y en Nandaime, en el municipio de Granada.

CASUR es un gran generador de empleo durante todo el año, generando aproximadamente 3500 empleos directos y 11.000 empleos indirectos en tiempos de zafra, de los cuales un 10% son mujeres.

Historia del Caso

La empresa CASUR adoptó el compromiso de participar en el Proyecto Pilares en Práctica por su gran sensibilidad y visión del cumplimiento de los Principios Rectores de las Naciones Unidas. Constituye también un tema de gran importancia para la empresa en el contexto de la mejora continua con una visión de sostenibilidad responsable, lo que significa sostenibilidad en los planos económico, social y medioambiental. Además, la empresa ya tenía como meta trabajar en ese tema tan importante como lo es el cumplimiento de los derechos humanos. En ese contacto habíamos visitado algunas organizaciones con el objetivo de hacer alianzas para iniciar este proceso, pero no se había tenido buenos resultados.

Cuando unIRSE y SAI invitan a la empresa a ser parte de este Proyecto Pilares en Práctica, inmediatamente aceptó su participación activa en el mismo.

La empresa considera que trabajar en el tema de derechos humanos es sumamente urgente y que todas las empresas y organizaciones deberían dar un grado de prioridad e importancia para, de esa manera, contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas. En la figura 2 se muestra una lista de los derechos no laborales que se presentaron en el primer foro multipartito. Los derechos laborales por lo general son los más comprendidos por las empresas y los no laborales los más desconocidos y comprendidos.

FIGURA 2



Derechos Económicas, Sociales y Culturales

Los derechos de...

- > un nivel de vida adecuado
- > salud
- > una alimentación adecuada (alimentos, agua, ropa)
- > vivienda digna
- > educación
- > trabajo
- > condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo (salario, horas de trabajo, ambiente de trabajo sano y segundo)
- > no discriminación

Por lo tanto, CASUR decidió participar en el proyecto PIP con el fin de aprender a integrar los UNGPs en sus operaciones empresariales y, en mayor medida, cumplir con su obligación de respetar los derechos humanos. CASUR asistió a la sesión de entrenamiento de múltiples partes interesadas que ofrece el proyecto PIP, el cual tuvo lugar en septiembre de 2013, y escuchó con atención mientras los socios del proyecto PIP describían el enfoque de 6 pasos (véase la Figura 3 a continuación) desarrollado para la implementación corporativa de los UNGPs. Después de la sesión de entrenamiento, CASUR estuvo de acuerdo en recibir asistencia técnica gratuita de los socios del proyecto PIP para evaluar el sistema de gestión de los derechos humanos y establecer un plan de mejora basado en los resultados.

FIGURA 3

| SEIS PASOS PARA IMPLEMENTAR LA GUÍA DE PRINCIPIOS | |
|---|---|
| 1 | Comprometerse con una política de derechos humanos |
| 2 | Evaluar los riesgos de repercusión negativa sobre los derechos humanos |
| 3 | Integrar los derechos humanos en las políticas, procedimientos y responsabilidades |
| 4 | Dar seguimiento a la implementación de los derechos humanos |
| 5 | Comunicar el impacto sobre los derechos humanos |
| 6 | Reparar el impacto negativo sobre los derechos humanos |

Evaluación Inicial del Sistema de Gestión

La estrategia que hasta el momento se ha venido implementado es escuchar a las principales partes interesadas.

Consideramos que la experiencia de la medición de la Huella Social fue un proceso bien ágil, pues ofrece resultados inmediatos y, algo muy importante es que nos dice hacia donde deben estar enfocadas nuestras acciones correctivas y el orden de prioridad.

Al evaluar nuestra Huella Social, encontramos que las oportunidades de mejora estaban en las siguientes categorías: Gestión de la cadena de valor, verificación externa y compromiso con los grupos de interés, entrenamiento y desarrollo de capacidades, y manejo y resolución de quejas.

Actualmente CASUR se encuentra en el proceso de implementación del plan de mejora.

Para la empresa ha sido un proceso muy valioso que nos hayan permitido medir nuestro desempeño en cuanto al cumplimiento de los derechos humanos, además de que el informe del resultado de la Huella Social nos ayudó significativamente a mejorar el desarrollo de nuestras acciones hacia un sistema de cumplimiento en materia de derechos humanos.

Nuestros principales retos son tener a corto plazo nuestra Política en Derechos Humanos y poner en marcha nuestro sistema de cumplimiento en derechos humanos.

El proyecto PIP ofrece a CASUR la posibilidad de utilizar la herramienta de la Huella Social® de SAI para llevar a cabo la evaluación exhaustiva de su sistema de gestión de derechos humanos e identificar las áreas de mejora. La Huella Social® es un programa de calificaciones, formación y herramientas para ayudar a las empresas a medir y mejorar sus sistemas de gestión de los derechos humanos. Mide

nueve aspectos del sistema de gestión de una empresa y asigna calificaciones basadas en una escala de 5 puntos (véase la Figura 4)

FIGURA 4

| | | | |
|------------------------------------|---|---|---|
| Calificación (5 es la más alta) | Sistema de Gestión – Políticas y Procedimientos | Participación del Trabajador y Comunicación | Entrenamiento y Desarrollo de Capacidades |
| | Equipo Interno de Cumplimiento Social | Manejo y Resolución de Quejas | Nivel y Tipo de No Conformidades |
| | Gestión en la Cadena de Valor | Verificación Externa y Compromiso con los Grupos de Interés | Progreso en Acciones Correctivas |

Cada una de las nueve categorías se califica en una escala de 1 a 5, siendo 5 la calificación más alta. A continuación, hemos indicado las directrices generales para cada nivel.

| | |
|----------|---|
| 5 | Sistemas maduros con la aplicación interna y externa y mejora continua. |
| 4 | Sistemas completamente desarrollados con la mejora de la utilización. |
| 3 | Sistemas adoptados, pero con un nivel mixto de desarrollo e implementación. |
| 2 | Sistemas limitados con aplicación esporádica. |
| 1 | Poco o ningún conocimiento o procesos repetibles. |

La Huella Social[®] se utilizó para establecer las puntuaciones iniciales y finales de medición que, al compararse, demostrarían que el sistema de gestión de derechos humanos de la empresa ‘había madurado como resultado de la incorporación efectiva de los UNGPs en sus prácticas comerciales.

Por lo tanto, se realizó la primera evaluación de la Huella Social[®], luego de que CASUR recibiera asistencia técnica. La segunda evaluación tuvo lugar en septiembre de 2014.

En la primera evaluación de la Huella Social se obtuvo una puntuación de 3.8/5, que corresponde a un sistema de gestión de derechos humanos básico, con alguna oportunidad de mejora (figura 5).

FIGURA 5

| CATEGORIA | Puntos |
|--|--------------------|
| Sistema de Gestión | 4.2 |
| Equipo Interno de Cumplimiento Social | 3.9 |
| Participación del Trabajador y Comunicación | 3.8 |
| Manejo y Resolución de Quejas | 3.6 |
| Nivel y Tipo de No Conformidades | 4.1 |
| Progreso en Acciones Correctivas | 4.0 |
| Verificaciones Externas y Compromiso con Grupos de Interés | 3.5 |
| Entrenamiento y Desarrollo de Capacidades | 3.6 |
| Gestión de la Cadena de Valor | 3.4 |
| Total | 34.0 |
| | Promedio Total 3.8 |

Compromiso con la Política

La visión de la empresa es: “Ser una agroindustria de caña integrada verticalmente en la producción de azúcar, etanol y energía, con el compromiso permanente de obtener la máxima sostenibilidad financiera, social y ambiental”.

Consideramos que, al hablar de sostenibilidad financiera, social y ambiental, se están reflejando los valores de los Principios Rectores de las Naciones Unidas.

Para nosotros es de suma importancia que todas las empresas y organizaciones del país acojan la implementación de los Principios Rectores de las Naciones Unidas, lo que nos permite contribuir positivamente al desarrollo de una mejor nación.

CASUR está trabajando en la elaboración de un borrador de la política para lograr publicarla a finales de 2014.

Los socios del proyecto pueden revisar las políticas en materia de derechos humanos que están al acceso público, pertenecientes a una variedad de empresas. Dichas políticas se pueden encontrar en el sitio web del Centro de Documentación de Empresas y Derechos Humanos (Business and Human Rights Resource Center website), para lograr tener una mejor orientación a la hora de elaborarlas y conocer la importancia de evaluar todas las políticas y procedimientos existentes que se ocupan de cuestiones relacionadas con los derechos humanos individuales. De esta forma, se atraerían a todas bajo una misma política integral.

Evaluación Final del Sistema de Gestión

La segunda y última evaluación del sistema de gestión con la herramienta de la Huella Social fue realizada en septiembre de 2014, cuyo resultado fue de 3.9 de 5 puntos, que corresponde a un sistema básico en un sistema de gestión de derechos humanos (ver figura 6). Esto también demuestra que existen varios puntos que se encuentran identificados pero aún en proceso de desarrollo e implementación.

FIGURA 6

| CATEGORIA | Puntos |
|--|--------------------|
| Sistema de Gestión | 4.5 |
| Equipo Interno de Cumplimiento Social | 3.9 |
| Participación del Trabajador y Comunicación | 3.8 |
| Manejo y Resolución de Quejas | 4.2 |
| Nivel y Tipo de No Conformidades | 4.1 |
| Progreso en Acciones Correctivas | 4.0 |
| Verificaciones Externas y Compromiso con Grupos de Interés | 3.5 |
| Entrenamiento y Desarrollo de Capacidades | 3.6 |
| Gestión de la Cadena de Valor | 3.5 |
| Total | 35.1 |
| | Promedio Total 3.9 |

En las puntuaciones se muestra un ligero aumento en la puntuación del desempeño del sistema de gestión. Esto se debe a que CASUR se encuentra aún en la fase de desarrollo e implementación del plan de acción elaborado para las oportunidades de mejora.

Retos de Implementación

Actualmente CASUR está en proceso de elaboración de la política, por parte del equipo de cumplimiento social de la empresa. Una vez finalizado el borrador, se consultará con personas clave de las diferentes áreas para luego ser revisado por el Gerente de Recursos Humanos y ser aprobado y firmado por el Gerente General. Posteriormente se publicará a todos los colaboradores y grupos de interés de la empresa, especialmente a la cadena de valor.

De manera sistemática, la empresa busca propiciar un ambiente de trabajo saludable y productivo, que canalice el potencial y la creatividad de su personal, al tiempo que fomente la colaboración y el trabajo en equipo.

En esta misma dirección, la empresa se preocupa por:

- > Cumplir con las leyes y regulaciones laborales.
- > Respetar y propiciar el respeto absoluto por las diferencias y opiniones de los demás, con la consecuente prohibición de todo tipo de acoso y discriminación.
- > Salvaguardar al personal y las instalaciones a través de equipos, dispositivos, sistemas y procedimientos de seguridad.
- > Proteger el medio ambiente y la salud ocupacional de su personal.
- > Definir, comunicar y hacer cumplir las políticas y reglamentos internos de CASUR.

Otros de los compromisos de CASUR con su personal son brindarle compensaciones y beneficios competitivos, proporcionarle actualización y desarrollo profesional, otorgarle reconocimientos, fomentar la comunicación abierta y los canales adecuados para la retroalimentación, y basar los ascensos en los méritos.

Algunas de las acciones importantes que se pueden resaltar son:

1. Política de cero contrataciones de menores de 18 años.
2. Exámenes pre-empleo, intermedios y al finalizar la zafra.
3. Contrataciones directas al personal temporal.
4. Charlas de inducción y diarias sobre seguridad durante 10 minutos antes de iniciar jornada.
5. Capacitación y concienciación sobre la importancia del uso de los equipos de protección, para su salud y la de sus familias.
6. A las personas que así lo requieran, se les garantiza sueros hidratantes con la fórmula adecuada.

7. Se cuenta con la atención de una enfermera, un toldo dotado de agua para tomar y un botiquín de primeros auxilios.
8. Se les proporciona meriendas.
9. Adicionalmente, en el marco del programa de Salud “Prevención Combinada VIH/SIDA” y en alianza estratégica con COSEP y MINSA, CASUR ha sensibilizado y concienciado a 2,225 colaboradores y colaboradoras, priorizando a los de campo, en seis temas ejes del programa, siendo estos los siguientes: planificación familiar, uso del condón, infecciones de transmisión sexual, VIH/SIDA, Violencia basada en género, estigma y discriminación.

Estamos convencidos de que este enfoque es fundamental en las proyecciones de crecimiento y sostenibilidad de la empresa, pues el capital humano es el activo principal en las empresas exitosas, así como la relación positiva con todos sus grupos de interés.

CASUR reconoce en su personal una ventaja competitiva y promueve el ambiente apropiado para su desarrollo integral. En la figura 7 se muestra el plan de acción que se encuentra en fase de desarrollo e implementación, con metas para finalizarse en el presente año 2014.

FIGURA 7

| Sistemas de Gestión | Manejo y Resolución de Quejas | Gestión en la Cadena de Valor |
|---|---|---|
| <p>Acciones Recomendadas</p> <ul style="list-style-type: none"> > Es muy relevante tener una política de derechos humanos que se refiera a los Principios Rectores de la ONU. > Asegúrese de que las nuevas políticas de derechos humanos, procedimientos y registros sean mantenidos y revisados de forma rutinaria. > Asegúrese de crear una amplia comprensión de toda la compañía. > Fecha de implementación: Oct 2014 | <p>Acciones Recomendadas</p> <ul style="list-style-type: none"> > Capacitar al Equipo Interno de Desempeño Social. Un miembro y un representante de los trabajadores pueden ocuparse de difundir del uso correcto del buzón de sugerencias y sus alcances. > Escribir un procedimiento para evitar represalias y proteger a los trabajadores que denuncian anomalías. > El buzón de sugerencias debe ser compartido para los trabajadores de los subcontratistas. > El buzón de sugerencias debe ser compartido para los grupos de interés externos. > Fecha de implementación: Nov 2014 | <p>Acciones Recomendadas</p> <ul style="list-style-type: none"> > CASUR deberá comunicar la nueva política a toda su cadena de valor. > Sobre la base de la nueva política de derechos humanos, desarrollar y poner en práctica el uso de un formulario de evaluación de riesgo de la cadena de valor simple. > CASUR debe hacer un listado de identificación de su cadena de valor y clasificarlos según su riesgo de derechos laborales y derechos humanos. > El departamento de compras podría implementar una autoevaluación a la cadena de valor. > Fecha de implementación: Nov 2014 |

Conclusión

Respecto a la herramienta de medición de la Huella Social, podemos decir que es un proceso ágil, siendo idóneo para las empresas, pues la administración del tiempo es sumamente valiosa.

Es oportuno que la guía sea contestada por un equipo interdisciplinario y personal de los diferentes niveles que manejen el tema, para garantizar que las respuestas sean correctas.

Conformar el equipo de cumplimiento social es fundamental.

Algo muy importante es que el informe del resultado de la evaluación nos da las acciones que debemos desarrollar para mejorar y pasar al siguiente nivel.

El informe de los resultados refleja las prioridades de las acciones que debemos desarrollar.

CASUR está comprometida a dar seguimiento a su plan de acción (ver figura 7) y a incorporar los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos (UNGPs) en sus prácticas de negocios.

