



Metodología para integrar los  
Derechos Humanos en las prácticas  
empresariales: *Casos de éxito en  
Centroamérica.*

[www.cegesti.org](http://www.cegesti.org) • [www.negociosresponsables.org](http://www.negociosresponsables.org)



Ministerio Relaciones Exteriores -  
Reino de los Países Bajos





Metodología para integrar los  
Derechos Humanos en las prácticas  
empresariales: *Casos de éxito en  
Centroamérica.*

[www.cegesti.org](http://www.cegesti.org) • [www.negociosresponsables.org](http://www.negociosresponsables.org)



Ministerio Relaciones Exteriores -  
Reino de los Países Bajos

© CEGESTI  
Centro de Gestión Tecnológica e Informática Industrial  
San José, Costa Rica

Fortalecimiento de los Derechos Humanos y el Trabajo Decente en Centroamérica

Primera edición 2014

Coordinación: Daira Gómez Mora, Roger Forbes Álvarez, Andrea Rodríguez Marín y Gabriela Román Méndez.

Diseño: árdiCOM

342.7 CEGESTI  
C389m Metodología para integrar los derechos humanos en las prácticas empresariales : casos de éxito en Centroamérica / CEGESTI. -- San José, C. R. : CEGESTI, 2014.  
22 p.; il.; 27 cm.

**ISBN 978-9968-688-07-9**

1. DERECHOS HUMANOS. 2. GESTION EMPRESARIAL. 3. CASOS DE ÉXITO. I. Título.

### **Respecto a este manual**

Se basa en la experiencia práctica desarrollada en el marco del Proyecto Fortalecimiento de los Derechos Humanos y el Trabajo Decente en Centroamérica: Componente Prácticas de Negocios Responsables<sup>1</sup>, una iniciativa diseñada por CEGESTI para promover la mejora de capacidades regionales en asegurar el respeto a los derechos humanos y al trabajo decente, particularmente en los sectores productivos de energía renovable, agroindustrial y agrícola.

### **Acerca de CEGESTI**

CEGESTI ([www.cegesti.org](http://www.cegesti.org)) es una organización privada, independiente, sin fines de lucro, dedicada a promover la competitividad del sector productivo para mejorar el desarrollo sostenible en América Latina.

### **Misión de CEGESTI**

Diseñar e implementar iniciativas innovadoras que fomentan el desarrollo sostenible.

### **Política de Responsabilidad Social**

En CEGESTI se implementan prácticas de responsabilidad social que permiten generar valor en lo económico, ambiental y social, manteniendo relaciones de beneficio mutuo con los grupos de interés y de contribución al bienestar de las sociedades en las que actuamos.

### **Política de Calidad de CEGESTI**

CEGESTI se compromete con la satisfacción de las necesidades y requisitos de sus clientes y otros aplicables, así como con la generación de cambio para el mejoramiento de la competitividad en América Latina por medio de la prestación de servicios de generación de capacidades para el desarrollo sostenible.

Se mantiene una actitud proactiva orientada tanto a la búsqueda de nuevas tecnologías y conocimientos como hacia la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

### **CEGESTI - CERTIFICACIÓN ISO 9001:2008**

Con el fin de demostrar su compromiso con la satisfacción de los clientes y el mejoramiento continuo de la eficacia del sistema de calidad, CEGESTI cuenta con la certificación ISO 9001 para sus servicios de generación de capacidades en desarrollo sostenible. El sistema fue evaluado y certificado por SGS siguiendo los esquemas establecidos por el ente de acreditación de Gran Bretaña (UKAS). Actualmente, nuestro sistema está certificado bajo la norma ISO 9001:2008 y tiene validez hasta junio 2016. Para ver el certificado refiérase a: [http://www.sgs.com/clients/certified\\_clients.htm](http://www.sgs.com/clients/certified_clients.htm)

<sup>1</sup> Este proyecto contó con el apoyo financiero del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos. El componente Prácticas de Negocios Responsables fue ejecutado por CEGESTI.



*“En definitiva ¿dónde empiezan los derechos humanos universales? Pues en pequeños lugares, cerca de nosotros; en lugares tan próximos y tan pequeños que no aparecen en los mapas. Pero esos son los lugares que conforman el mundo del individuo: el barrio en que vive, la escuela o la universidad en que estudia, la fábrica, el campo o la oficina en que trabaja. Esos son los lugares en los que cada hombre, mujer y niño busca ser igual ante la ley, en las oportunidades, en la dignidad sin discriminación. Si esos derechos no significan nada en esos lugares, tampoco significan nada en ninguna otra parte. Sin una acción decidida de los ciudadanos para defender esos derechos a su alrededor, no se harán progresos en el resto del mundo”.*

Eleanor Roosevelt

Presidenta del comité creado por la Comisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas para redactar la Declaración Universal de Derechos Humanos  
New York, 27 de marzo de 1958.

## Mensaje de bienvenida

De acuerdo con el estudio Integración de la dimensión social en las prácticas empresariales (2013)<sup>2</sup>, realizado por CEGESTI, existen en la región centroamericana importantes oportunidades de mejora en materia de integración de los derechos humanos en las prácticas empresariales. Resaltan la existencia de brechas en la cobertura de la seguridad social, mayormente en zonas rurales y en el sector agrícola; porcentajes importantes de trabajadores que no perciben el respectivo salario mínimo establecido por ley; discriminación hacia las mujeres evidenciada, entre muchos otros factores, por diferencias en el salario recibido en relación a los hombres al realizar un mismo tipo de trabajo, así como la prevalencia del trabajo infantil en diversas actividades productivas.

Estas situaciones se presentan como resultado de una combinación de factores y circunstancias, que pueden atribuirse tanto a las instituciones gubernamentales, a los empresarios, a los trabajadores, como a otros grupos relacionados.

Con miras a promover acciones para superar las deficiencias anotadas, CEGESTI ha propiciado desde 2011, gracias al apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, el diseño e implementación de la presente metodología, con el propósito de integrar los derechos humanos en las prácticas empresariales y asegurar así el bienestar de los trabajadores.

Queremos agradecer a las distintas organizaciones empresariales de Centroamérica por el compromiso

adquirido durante los proyectos desarrollados, así como a las distintas plataformas multisectoriales de Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Panamá y Costa Rica que nos han apoyado en la ardua labor de generar políticas y acciones para fomentar el trabajo decente en la región.

“Sin el respeto a los derechos humanos el desarrollo sostenible es una ilusión.”

Daira Gómez, Directora Ejecutiva de CEGESTI

---

<sup>2</sup>Ver el apartado Colección de Manuales.



## Tabla de contenido

Derechos humanos y las prácticas de negocios responsables	10
Metodología para implementar los derechos humanos en el contexto de las empresas	12
Casos de éxito	19
Anexo 1. Indicadores para medir la mejora	20

## Derechos humanos y las prácticas de negocios responsables

A pesar de que los derechos humanos han estado vinculados desde siempre con los conceptos de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible, hasta hace poco se enfatiza su aplicación en la práctica por las empresas socialmente responsables.

Gracias a iniciativas como los Principios Rectores sobre Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, las empresas han prestado mayor atención al impacto positivo y negativo que generan sus acciones, decisiones y prácticas empresariales tanto en sus trabajadores como en otras partes interesadas, centradas en que los derechos humanos<sup>3</sup> son y deben ser tratados como normas básicas que aseguran el bienestar, la dignidad y la igualdad de todos los seres humanos.

La implementación de estas “prácticas de negocios responsables” está dirigida a fortalecer las capacidades de las empresas en la gestión de los derechos establecidos en la Carta Internacional de los Derechos Humanos, que incluye los diferentes derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales de todas las personas.

Asimismo, la gestión señalada fortalece los principios de trabajo decente, los cuales abarcan mejoras en las condiciones laborales relativas a los derechos humanos fundamentales en el trabajo, en total apego a la legislación y a los convenios internacionales ratificados en cada país. Estas disposiciones consideran entre otros temas, las prácticas apropiadas de contratación y despido, el salario mínimo, las vacaciones, las jornadas laborales, la maternidad, la seguridad social, la seguridad y

salud ocupacional, los derechos colectivos, el trabajo infantil, el trabajo forzado, la libertad de asociación y negociación colectiva, la protección de los trabajadores migrantes y la no discriminación.

Cuando una empresa provoca un riesgo real o potencial en relación con los derechos humanos, da lugar al mismo tiempo a riesgos para sus propios intereses en el largo plazo, ya que puede afectar su actuar en los ámbitos jurídico, financiero o de reputación, entre otros. El cuadro 1 brinda orientación sobre la vinculación de las empresas con los derechos humanos.

<sup>3</sup> <http://www.ohchr.org/SP/Issues/Pages/WhatareHumanRights.aspx>

Cuadro 1. Vinculación entre empresas e impacto en los derechos humanos

Tipos de vinculación de empresas a los impactos a derechos humanos	Descripción	Ejemplos
<p><b>De manera directa</b> Provocando los impactos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A través de sus propias actividades u omisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lesiones y muertes en el lugar de trabajo.</li> <li>• Despido a causa de embarazo.</li> <li>• Derrames de petróleo.</li> </ul>
<p><b>De manera indirecta</b> Contribuyendo a los impactos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante actividades operacionales (acciones u omisiones) o sus relaciones comerciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violaciones cometidas por proveedores/contratistas</li> <li>• Violaciones cometidas por personal de seguridad que protegen los bienes de la empresa.</li> </ul>
<p><b>A través de relaciones</b> Sin contribuir a generarlos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directamente relacionado con los impactos a través de la relación de negocio(s), aunque la compañía no ha contribuido a los impactos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violaciones por parte de seguridad pública no protegiendo los bienes de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Guía para la Integración de los Derechos Humanos en las prácticas empresariales.<sup>4</sup>

Dada la importancia del papel de las empresas en el respeto a los derechos humanos, y también en la eventual efecto en la continuidad de negocio de las mismas producto del incumplimiento de estos, es que los Principios Rectores establecen una referencia clara de su responsabilidad en cuanto al respeto de los derechos en los lugares donde se realicen sus operaciones.

Bajo este enfoque, CEGESTI ha propuesto un método sistemático para que las empresas cuenten con la capacidad de identificar e implementar prácticas de trabajo que garanticen el respeto de los derechos humanos y, por ende, que aseguren el bienestar de sus trabajadores y de otras partes interesadas que puedan verse afectadas.

<sup>4</sup> Guía para la Integración de los Derechos Humanos en las Prácticas Empresariales. Basado en Principios Rectores sobre Empresas y los Derechos Humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "Proteger, Respetar y Remediar", 2013. CEGESTI y el Instituto Danés para los Derechos Humanos.

## Metodología para implementar los derechos humanos en el contexto de las empresas

De acuerdo con John Ruggie<sup>5</sup>, las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos, lo cual significa no incumplir con los derechos de los demás, por lo que el gran reto por enfrentar es tomar conciencia del impacto que generan las prácticas empresariales sobre el cumplimiento de los derechos humanos de los trabajadores u otras partes afectadas.

Para lograr esta integración de los derechos humanos a nivel de las actividades empresariales, CEGESTI ha establecido una metodología que expone tres etapas generales por seguir (ver figura 1), las cuales combinan actividades de capacitación y asistencia técnica para la creación de capacidades en los

trabajadores, con el objeto de apoyar la introducción de mejores prácticas a partir de los conocimientos adquiridos. Además permite definir indicadores para monitorear la mejora continua en la gestión de condiciones laborales, la salud y seguridad ocupacional, las buenas prácticas de manufactura, así como la generación de políticas de recursos humanos alineadas a los derechos humanos.

La metodología presupone la participación del personal directivo y operativo, sabiendo que la implementación de las mejoras dependerá del compromiso global que demuestren los miembros de la empresa.



Figura 1

Etapas de la metodología

<sup>5</sup> Ex Representante Especial de la ONU sobre los derechos laborales y humanos, quien ha tenido a cargo la misión de desarrollar los Principios Rectores de Naciones Unidas y Empresas.

## Etapa 1. Identificación del impacto de las prácticas empresariales en los derechos humanos

La evaluación de las prácticas empresariales, en materia de derechos humanos, considera el compromiso y la participación integral de los responsables de las funciones que se desarrollan en el negocio, como es el caso de ventas, mercadeo, recursos humanos, gestión estratégica, producción, compras, control de calidad, entre otras funciones.

El objetivo es identificar los riesgos existentes o potenciales en materia de derechos humanos para lograr comprender las medidas que requiere adoptar la empresa para prevenirlos y mitigarlos<sup>6</sup>.

Los temas por considerar durante la identificación de la brecha así como el instrumento y el tiempo que debe invertirse en su aplicación, dependerán del contexto en el cual opere la organización. De acuerdo con la experiencia de CEGESTI, entre los temas clave se consideran:

**Condiciones de salud y seguridad ocupacional:** prácticas de salud y seguridad ocupacional, señalización de riesgos físicos u objetos en áreas de trabajo, techos, pisos y paredes, salidas de emergencia, escaleras, rampas y pasarelas, limpieza del área de trabajo, almacenamiento y manejo de materiales y sustancias químicas, maquinaria, equipo y herramientas, riesgo de incendio, electricidad, ruido, iluminación, ventilación, temperatura y humedad, ergonomía, equipo de protección personal, manejo de cargas, entre otras.

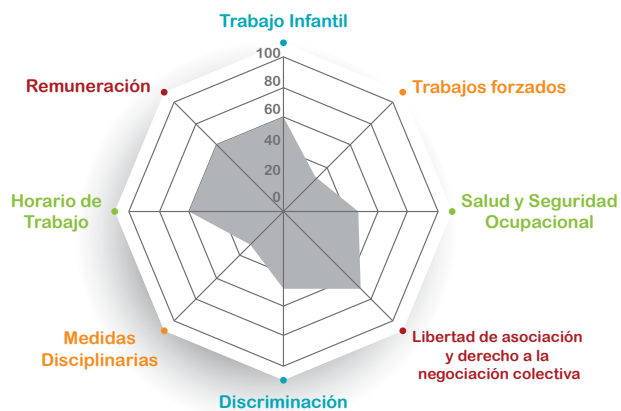
**Condiciones de recursos humanos y cumplimiento laboral:** trabajo y relaciones laborales, condiciones de trabajo y protección social, diálogo social, desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo, situaciones de riesgo para los derechos

humanos, discriminación y grupos vulnerables, derechos económicos, sociales y culturales y principios y derechos fundamentales en el trabajo. Se sugiere utilizar la Guía de Diagnóstico Empresarial (ver apartado colección de manuales).

**Buenas prácticas de manufactura:** edificio, personal, almacenamiento y transporte de materias primas y producto final, control de procesos en la producción, entre otros temas asociados con el evitar riesgos a la salud en producción de alimentos u otros consumibles.

**Autoevaluación de los principios rectores:** se toma como referencia la Guía Práctica sobre Derechos Humanos y Empresas elaborada por CEGESTI con el apoyo del Instituto Danés para los Derechos Humanos, la cual presenta una serie de preguntas que permiten evaluar los principios rectores.

### Valoración social



<sup>6</sup> En otras herramientas como ISO 26000 y los Principios Rectores de las Naciones Unidas, la identificación de riesgos en materia de derechos humanos es llamada debida diligencia.

Más información sobre estos y otros temas se encuentra disponible de manera gratuita en [www.cegesti.org](http://www.cegesti.org)

Como resultado de esta etapa, se obtiene un diagnóstico inicial donde se indican la condición evaluada, el estado de cumplimiento identificado y la evidencia obtenida. Se sugiere utilizar una representación gráfica que facilite la socialización del resultado<sup>7</sup>.

## Etapa 2. Capacitación en derechos humanos

Dado que el cumplimiento de los derechos humanos se evidencia en las actividades que realizan diariamente los trabajadores en nombre de la empresa para la cual trabajan, es importante asegurar tanto el conocimiento sobre las implicaciones de su ejecución, como el compromiso de la empresa por brindar condiciones de bienestar durante la ejecución de las mismas.

El tipo de capacitación por aplicar dependerá de las condiciones de la organización, para lo cual se recomienda considerar la oferta que ofrece las Naciones Unidas vía Internet, a través de la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos, en su página [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org). Igualmente, de acuerdo con la experiencia de CEGESTI, la capacitación debe considerar los siguientes temas:

- **Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos.**
- **Buenas prácticas empresariales para la implementación de trabajo decente.**  
*Importancia de las condiciones laborales y cumplimiento de derechos laborales según la legislación nacional y los convenios internacionales (CEGESTI recomienda incluir la participación de un abogado con experiencia laboral para la presentación de este tema).*

- **Importancia de las condiciones laborales y cumplimiento de los derechos laborales.**  
*Políticas de Recursos Humanos.*

- **Buenas prácticas para la implementación de la salud y la seguridad ocupacional.**

CEGESTI tiene a disposición una serie de capacitaciones virtuales pregrabadas en temas de responsabilidad social y derechos humanos, las cuales están disponibles de forma gratuita en <http://www.cegesti.org/virtualclassroom.html>

## Etapa 3. Fortalecimiento de capacidades

La siguiente etapa (ver figura 2) consiste en asegurar la implementación de soluciones efectivas para disminuir el incumplimiento de los derechos humanos en las prácticas empresariales, bajo un enfoque de mejora continua. En esta etapa son muy útiles los indicadores asociados a temas prioritarios, lo que facilita a su vez la toma de decisiones.

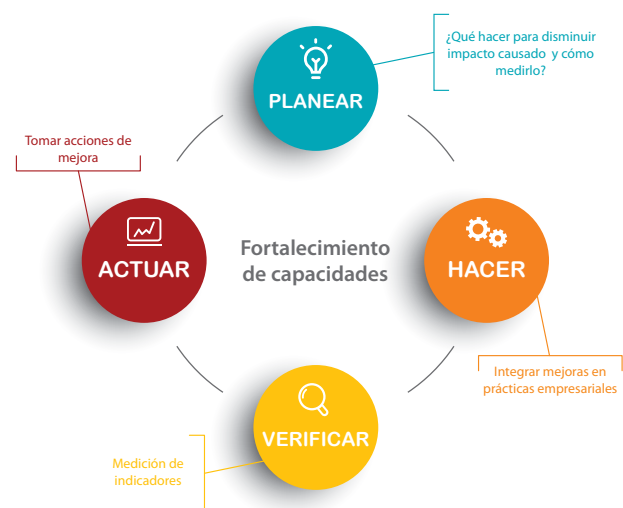


Figura 2

Implementación de mejoras

<sup>7</sup> Fuente: Manual de Responsabilidad Social Empresarial (ver apartado Colección de Manuales)



**¿Qué hacer para disminuir  
impacto causado y cómo  
medirlo?**

A partir del diagnóstico inicial referido en la etapa 1, se cuenta con una “fotografía” de la situación actual de la organización en cuanto al cumplimiento de los derechos humanos en sus prácticas empresariales, la cual permitirá a la dirección de la empresa conocer los riesgos identificados y así priorizar su implementación.

Como parte del compromiso por mejorar el respeto por los derechos humanos, según la evaluación aplicada, es importante que la empresa exprese, mediante una declaración, la responsabilidad que

asume. Tal como lo indica el Principio Rector 16<sup>8</sup>, se trata de una política de derechos humanos donde la empresa expone su intención de hacer frente a su responsabilidad de respetar los derechos humanos. A manera de referencia para la elaboración de la política, se encuentra disponible la guía publicada por Naciones Unidas<sup>9</sup>, que orienta, entre otros aportes, sobre la implementación de la guía propuesta por la ONU.

Esta etapa de planificación considera la elaboración de planes que permitan trazar las mejoras por realizar para disminuir el impacto de las actividades empresariales en relación con los derechos humanos. Los planes parten de definir un objetivo que puede ser detallado en metas con indicadores concretos para su medición.

Objetivo	Indicador	Meta	Planes de mejora
¿Qué tenemos que mejorar para disminuir el impacto?	¿Cómo mediremos si estamos mejorando?	¿Qué tanto queremos mejorar?	¿Cuáles acciones realizaremos para lograr la mejora?

<sup>8</sup> Guía para la Integración de los Derechos Humanos en las Prácticas Empresariales. Basado en Principios Rectores sobre Empresas y los Derechos Humanos; puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “Proteger, Respetar y Remediar”, 2013. CEGESTI y el Instituto Danés para los Derechos Humanos.

<sup>9</sup> A guide for Business: How to develop a Human Rights Policy, 2011. [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org)

Con el fin de poder demostrar el impacto de la mejora, es posible plantear indicadores para su monitoreo. A continuación se muestran algunos ejemplos relacionados con los derechos humanos:

Cuadro 2.

Derecho humano	Indicadores <sup>10</sup>
<b>Derecho a un nivel de vida adecuado</b>	<p><i>Condiciones laborales:</i></p> <p>Número de empleados que cuentan con al menos el salario mínimo establecido por ley.</p> <p>Número y frecuencia de las inspecciones relacionadas con el cumplimiento de normas de seguridad ocupacional.</p>
<b>Derecho al trabajo</b>	<p><i>Condiciones laborales:</i></p> <p>Proporción de inspecciones de cumplimiento laboral en la empresa, conforme a lo estipulado por la ley.</p> <p>Número de empleados que cuentan con al menos el salario mínimo establecido por ley.</p> <p>Relación entre los sueldos de mujeres y hombres por perfil de puesto.</p> <p>Políticas o lineamientos establecidos contra cualquier forma de discriminación en la empresa.</p> <p>Mecanismos establecidos en la empresa para reportar situaciones de trabajo forzoso.</p> <p><i>Gestión de Recursos Humanos:</i></p> <p>Número de empleados que cuenta con contratos de trabajo escrito (segmentados por tipo: indefinido, temporal, entre otros), conforme con la legislación laboral del país.</p> <p>Número de empleados con formación reciente para el trabajo desempeñado (cantidad de horas de formación por empleado en el último año).</p> <p><i>Gestión de salud y seguridad ocupacional:</i></p> <p>Número de accidentes ocupacionales o enfermedades laborales ocurridos durante el periodo del proyecto.</p>
<b>Derechos de la mujer a la igualdad</b>	<p><i>Condiciones laborales:</i></p> <p>Políticas o lineamientos establecidos contra el hostigamiento sexual en la empresa.</p> <p>Proporción de inspecciones de cumplimiento laboral en la empresa, conforme con la ley.</p> <p>Mecanismos establecidos en la empresa para reportar situaciones de acoso sexual o laboral.</p>

<sup>10</sup> Indicadores de Derechos Humanos: Guía para la medición y aplicación, 2012. [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org)



En el anexo 1, Indicadores para medir la mejora, se muestra la consistencia entre indicadores de diferentes instrumentos voluntarios, a los cuales también se pueden trazar las mejoras.

Asimismo, en el sitio <http://www.negociosresponsables.org/publicaciones.html> se encuentran una serie de recursos de investigación, guías prácticas, manuales y hojas de datos, todos relacionados con la implementación de prácticas empresariales responsables que pueden ser analizadas para identificar mejoras por realizar en las prácticas empresariales.

La siguiente figura muestra algunos ejemplos de planes de mejora.



Figura 3

Planes de mejora



Integrar mejoras en prácticas empresariales

Cada plan de mejora definido debe ser dirigido por un responsable, a quien le corresponderá comunicarlo a las personas vinculadas en el mismo y coordinar la realización de las actividades propuestas. Durante la presentación de los mismos, los colaboradores deberán tener presente el compromiso adquirido por la empresa mediante su política de derechos humanos así como las expectativas planteadas a nivel de los indicadores.

A medida que se van implementando los planes de mejora, el responsable podrá recolectar información asociada a los indicadores definidos.

Es importante considerar que las acciones por implementar deben asegurar su permanencia en el tiempo, por lo que pueden estar asociadas a procedimientos, manuales, guías, políticas y cualquier otro tipo de documentación que permita su aplicación de manera consistente.

Las acciones pueden considerar la elaboración de boletines, charlas o talleres, donde se explique la responsabilidad de respetar los derechos humanos, dejando claro cuáles son las consecuencias en caso de no hacerlo.

Más información sobre acciones de mejora implementadas en las empresas se detalla en los casos de éxito documentados por CEGESTI en <http://www.negociosresponsables.org/casosdeexito.html>



**VERIFICAR**

Medición de  
indicadores

Toda iniciativa de mejora requiere un control que permita verificar si se están obteniendo los resultados esperados. En el caso de los planes de mejora, el control se realiza mediante el seguimiento de las actividades e indicadores planteados.

Es de esperar que el resultado de dicho seguimiento demuestre el avance de las actividades propuestas, así como los posibles ajustes que deban aplicarse con tal de asegurar su cumplimiento.

El responsable de cada plan de mejora tendrá a su cargo la elaboración de conclusiones que indiquen si los indicadores han mostrado avance positivo o negativo, así como la verificación de cumplimiento de las actividades contenidas en el plan y las acciones por seguir en caso de ser necesario.



**ACTUAR**

Tomar acciones de  
mejora

La metodología persigue que cada organización tome conciencia del avance en la implementación de las buenas prácticas e identifique nuevas oportunidades de mejora; una vez realizado el análisis de los indicadores elaborados en la etapa anterior, es necesario replantear mejoras o actividades por realizar.

En caso de que no se cumpla con la meta propuesta para los indicadores, es recomendable realizar un análisis de las causas y ejecutar acciones que ayuden a su consecución. Posibles causas que suelen identificarse se asocian a la falta de tiempo para implementar las actividades, la ausencia de conocimientos necesario para implementar la mejora, los requerimientos de recursos, entre otros.

Conforme se avanza en la implementación de estas buenas prácticas, las empresas deberán establecer políticas, procedimientos o planes de mejora adicionales en las que se desarrollen con más detalle otras mejoras necesarias en materia de derechos humanos, de acuerdo con su compromiso político.

Más información sobre acciones de mejora implementadas en las empresas se detalla en los casos de éxito documentados por CEGESTI en <http://www.negociosresponsables.org/casosdeexito.html>

## Casos de éxito

De acuerdo con la metodología antes expuesta, y en el marco del Proyecto Fortalecimiento de los Derechos Humanos y el Trabajo Decente en Centroamérica: Componente Prácticas de Negocios Responsables, CEGESTI brindó asistencia técnica durante el período 2011-2014 a las siguientes empresas, pertenecientes a los sectores agroindustrial, agrícola y de energías renovables.

### **Cooperativa Agropecuaria de Servicios Santo Tomas R.L., Santo Tomás de Chontales, Nicaragua**

#### **Asociación Hondureña de Productores de Energía Renovable (AHPER), Honduras**

- Proyecto Hidroeléctrico La Esperanza
- Compañía Hidroeléctrica Cuyamel S.A.

#### **Asociación Pueblos en Acción Comunitaria (PAC), Nicaragua**

#### **RENOVABLES, Nicaragua**

- Hidroeléctrico Salto Mollejones - Wapí, S.A. (HISMOW)
- Asociación para el Fomento Dendroenergético de Nicaragua (PROLEÑA)

Mediante el apoyo recibido, las empresas obtuvieron importantes resultados en su capacidad empresarial para introducir mejores prácticas de respeto a los derechos humanos y al trabajo decente. Entre los logros destacan:

#### **1. Compromiso de respeto hacia estos derechos, establecido en la Política de Derechos Humanos y la Política de Salud y Seguridad Ocupacional.**

##### **2. Recursos humanos:**

- Diseño de organigrama.
- Desarrollo de perfiles de puestos y manual de puestos.
- Desarrollo de plan de capacitación, proceso de inducción general al puesto.
- Aplicación y formalización de los contratos.

- Desarrollo y aplicación de procedimientos de reclutamiento y selección del personal, de recursos humanos y vacaciones.
- Mejoras o creación del Reglamento Interno de Trabajo, renovación de los reglamentos de fincas.
- Establecimiento de criterios de compras que promuevan las prácticas laborales responsables.
- Mejora en la comunicación interna.
- Charlas en escuelas (derechos de los niños y las niñas, trabajo infantil, importancia de la salud y seguridad ocupacional para sus padres en el campo, el aseo y la higiene).
- Desarrollo de metodología para aplicar evaluaciones del desempeño.

#### **3. Salud y Seguridad Ocupacional:**

- Señalización preventiva de los riesgos existentes y señales de emergencias.
- Capacitación en el uso de equipo de protección personal.
- Desarrollo de manual de seguridad ocupacional.
- Mejoras en infraestructura (iluminación, orden en bodegas, chapas en caminos, pasamanos, cintas anti-deslizantes en las gradas, lámparas de emergencias)
- Implementación de los registros de accidentes.
- Colocación y ubicación de extintores.
- Capacitación en la gestión de botiquín de primeros auxilios y brigada de primeros auxilios.
- Desarrollo e implementación del plan de respuesta ante emergencias y de simulacros.
- Mejora en las condiciones de almacenamiento y contención de productos químicos.
- Inducción en Salud y Seguridad Ocupacional a contratistas y visitantes.
- Identificación de peligros (áreas de proceso y croquis de fincas).
- Mejoras en el uso y gestión de las herramientas punzocortantes.
- Orden de las bodegas aplicando las 5 eses (orden y limpieza)
- Capacitación en primeros auxilios básicos/manejo de productos químicos/ manejo de cargas/ uso de equipo de protección personal.
- Desarrollo e implementación de instructivos de tra-

bajo en soldadura y corte oxiplasma (actividades más peligrosas).

- Reestructuración del flujo del proceso en planta.

#### **4. Mejora en las condiciones de inocuidad alimentaria para mitigación de riesgos en la salud de los consumidores**

- Implementación de controles de potabilización del agua.
- Desarrollo del programa de manejo de residuos.
- Desarrollo del programa de mantenimiento preventivo de equipos.
- Implementación del control semestral de salud para el personal.
- Capacitación en normas de aseo e higiene.
- Mejoramiento en condiciones de letrinas.
- Mejoramiento en la disposición de residuos sólidos en campo.
- Los casos de éxito documentados están publicados en <http://www.negociosresponsables.org/casosde-exito.html>

luntarios de reconocimiento internacional. A continuación se presenta un análisis de correspondencia entre los principales instrumentos voluntarios y algunos de los derechos humanos vinculados a las prácticas empresariales.

## **Anexo 1. Indicadores para medir la mejora**

El establecimiento de indicadores es uno de los principales elementos para impulsar el cumplimiento efectivo de los derechos humanos. Su uso permite un registro de información eficiente, así como comunicaciones concretas sobre el compromiso adquirido por las empresas con respecto a la integración de los derechos humanos en sus prácticas.

La selección de indicadores debe ser pertinente al contexto en el cual se ubica la empresa y a su actual estado de cumplimiento de los derechos humanos, lo que favorece su utilización y análisis para la mejora.

Los indicadores utilizan distintos instrumentos vo-

Cuadro 3.

Objetivos del Milenio <sup>11</sup>	Derecho humano <sup>12</sup>	Principios ONU <sup>13</sup>	Derechos fundamentales en el trabajo, OIT <sup>14</sup>	Global Reporting Initiative <sup>4</sup> <sup>15</sup>	Pacto Mundial ONU <sup>16</sup>	Guía Indicadores de Derechos Humanos ONU <sup>17</sup>
ODM1 Meta 1.A.	Derecho a un nivel de vida adecuado.	PR 11 PR 15	La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio.	LA 1	PR 1	Número de empleados que cuentan con al menos el salario mínimo establecido por ley.
ODM1 Meta 1.B.	Derecho al trabajo.	PR 16 PR 17 PR 19 PR 20 PR 21 PR 23 PR 24	<p>La libertad de asociación y la libertad sindical y el derecho de negociación colectiva.</p> <p>La eliminación del trabajo forzoso u obligatorio;</p> <p>La abolición del trabajo infantil.</p> <p>La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.</p>	<p>LA 1</p> <p>LA2</p> <p>LA10</p> <p>LA 7</p>	<p>PR 4</p> <p>PR 6</p>	<p>Proporción de inspecciones de cumplimiento laboral conforme la ley dentro de la empresa.</p> <p>Número de empleados que cuentan con al menos el salario mínimo establecido por ley.</p> <p>Relación entre los sueldos de mujeres y hombres por perfil de puesto.</p> <p>Políticas o lineamientos establecidos contra cualquier forma de discriminación en la empresa.</p> <p>Mecanismos establecidos en la empresa para reportar situaciones de trabajo forzoso.</p> <p>Número de empleados que cuenta con contratos de trabajo escrito (segmentados por tipo: indefinido, temporal, etcétera), conforme con la</p>

<sup>11</sup> Human Rights and the Millennium Development Goals in Practice: A review of country strategies and reporting, 2010. [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org)

<sup>12</sup> Carta Internacional de los Derechos Humanos. [www2.ohchr.org](http://www2.ohchr.org)

<sup>13</sup> Principios Rectores sobre Empresas y los Derechos Humanos, 2011. [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org)

<sup>14</sup> Declaración de la OIT relativa a los derechos fundamentales en el trabajo. <http://ilo.org/declaration/lang-es/index.htm>

<sup>15</sup> Global Reporting Initiative. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

<sup>16</sup> Principios de Pacto Mundial. [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)

<sup>17</sup> Indicadores de Derechos Humanos: Guía para la medición y aplicación, 2012. [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org)

Cuadro 3. Continuación

Objetivos del Milenio <sup>11</sup>	Derecho humano <sup>12</sup>	Principios ONU <sup>13</sup>	Derechos fundamentales en el trabajo, OIT <sup>14</sup>	Global Reporting Initiative <sup>4</sup> <sup>15</sup>	Pacto Mundial ONU <sup>16</sup>	Guía Indicadores de Derechos Humanos ONU <sup>17</sup>
						legislación laboral del país.  Número de empleados con formación para el trabajo reciente (cantidad de horas de formación por empleado en el último año)  Número de accidentes ocupacionales o enfermedades laborales ocurridos durante el periodo del proyecto.
ODM 3 Meta 3.A:	Derechos de la mujer a la igualdad.	PR 7	La eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación.	LA13	PR 6	Políticas o lineamientos establecidos contra el hostigamiento sexual en la empresa.  Proporción inspecciones de cumplimiento laboral conformes en la empresa.  Mecanismos establecidos en la empresa para reportar situaciones de acoso sexual o laboral.



**CEGESTI** es una organización privada, independiente, sin fines de lucro, que promueve el desarrollo sostenible en América Latina.

## Colección de manuales / Collection manual

<http://www.negociosresponsables.org/publicaciones.html>



Guías Prácticas sobre ISO 26000



Guía Práctica sobre Derechos Humanos y Empresas



Guía para la Implementación de Buenas Prácticas de Trabajo Decente en el Sector de Recuperadores de Residuos Sólidos Valorizables



Guía de Diagnóstico Empresarial, Aprenda y Mejore su Cumplimiento Laboral



Integración de la Dimensión Social en las Prácticas Empresariales: El Caso de Guatemala, Nicaragua y Panamá

Ejecutado por:



Financiado por:



Ministerio Relaciones Exteriores -  
Reino de los Países Bajos

**Tel:** (506) 2280-8511 | **Fax:** (506) 2280-2494 | **E-mail:** [info@cegesti.org](mailto:info@cegesti.org)  
**Web:** [www.cegesti.org](http://www.cegesti.org) | San José, Costa Rica.