



Consolidando Instancias para el Cumplimiento Social: Los Equipos de Desempeño Social

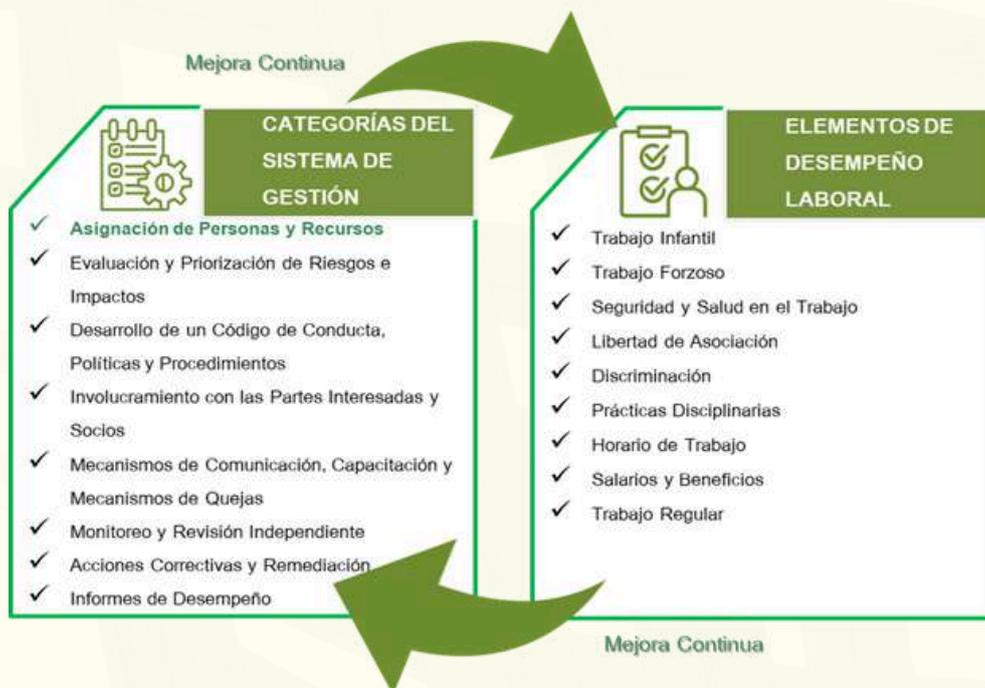
En esta buena práctica se destaca la importancia de conformar Equipos de Desempeño Social (EDS) para liderar y supervisar la implementación de un Sistema de Cumplimiento Social (SCS) al interior de empresas y fincas o plantaciones de gran, mediana y pequeña escala. La definición, los alcances y los pasos para la conformación de los EDS, así como un testimonio sobre la implementación de los EDS en Colombia, constituyen los elementos principales de esta buena práctica.

El Sistema de Cumplimiento Social y la Importancia de Asignar Personas y Recursos para su Implementación y Seguimiento

De acuerdo con los lineamientos y la metodología desarrollada por Palma Futuro, un SCS es: **“un conjunto integrado de políticas y prácticas a través del cual una empresa busca garantizar el máximo cumplimiento de los elementos sociales y laborales de su código de conducta. El SCS de Palma Futuro es un marco para las empresas de aceite de palma y sus productores para lograr y mantener condiciones de trabajo decentes, o ‘desempeño laboral’, a través de prácticas comerciales sistemáticas y con propósito, o ‘sistemas de gestión’.** Para tener un SCS exitoso, se debe contar con una implementación efectiva de estos dos componentes, uno, un sistema de gestión y dos, desempeño laboral”[1].

De acuerdo con lo anterior, un SCS está conformado por dos grandes componentes: el Sistema de Gestión (SG) y el Desempeño Laboral (DL), los cuales están compuestos por diferentes categorías y elementos como se ilustra a continuación:

Componentes de un SCS



Fuente: adaptado de Palma Futuro – SCS para la Industria del Aceite de Palma. Manual para la Implementación en América Latina. P. 10. Iconos descargados de Noun Project (<https://thenounproject.com/>)

1. Fuente: Palma Futuro (2022). SCS para la Industria del Aceite de Palma. Manual para la Implementación en América Latina. P. 9.

Dentro del SG, la primera categoría corresponde a la Asignación de Personas y Recursos, la cual hace referencia a la necesidad de identificar y designar las personas o el equipo de personas que serán responsables de liderar la implementación y hacer seguimiento al SCS en las empresas y fincas o plantaciones de gran, mediana y pequeña escala.

De tal forma, **el primer paso fundamental para avanzar en una efectiva implementación de un SCS se basa en el compromiso, el liderazgo y la responsabilidad de las personas y la activa participación del personal en todas las áreas y niveles de decisión en las organizaciones,** es decir desde el jefe o gerente hasta el operario o trabajador de campo.

Dentro de esta Asignación de Personas y Recursos, la conformación y puesta en operación de un EDS resulta fundamental.



¿Qué es un EDS y por qué es Relevante?

Un EDS se concibe como un equipo representativo de trabajadores y gerentes que tiene la responsabilidad de liderar y supervisar el SCS al interior de la empresa, finca o plantación, constituyéndose en una instancia clave para avanzar en todos los temas relacionados con el SG, dado que permite identificar a los responsables de avanzar hacia el cumplimiento social en las organizaciones.

No existe una composición única para un EDS. Su conformación va a depender del tamaño, la estructura organizativa y otras características específicas de la empresa, finca o plantación. Así mismo, el EDS se irá modificando y asumiendo nuevas responsabilidades en la medida en que se avance y consolide el SCS.

Ahora bien, **¿cuáles son las principales características de un EDS y qué aspectos lo diferencian de otro tipo de instancias al interior de la estructura administrativa de una empresa, plantación o finca?** Algunos elementos claves se presentan en la siguiente tabla:

Un EDS es	Un EDS no es
Un grupo de personas que se unen para coordinar proyectos sociales dentro de la empresa, finca o plantación.	Un sustituto de la representación sindical. No negocia ni realiza negociaciones colectivas.
Un grupo que facilita la comunicación / Un grupo que ayuda a enviar un mensaje claro / Un grupo que coordina el desarrollo de objetivos.	Un reemplazo para los comités de trabajadores existentes. Su enfoque/intención es garantizar la implementación del SCS.
Un grupo que ayuda a mejorar la eficiencia / Un grupo que contribuye a mejorar el entorno laboral.	Un grupo que se requiera para adelantar todas las actividades al interior de la empresa, finca o plantación.

¿Cómo Conformar un EDS?

En primer lugar, para conformar un EDS se requiere del compromiso y decisión de la alta dirección en la empresa, finca o plantación. En tal sentido, los altos directivos son responsables de liderar y, aunque pueden delegar la implementación diaria del SCS, son los principales responsables del cumplimiento social.

De tal forma, los altos directivos apoyan el cumplimiento diario del SCS, enviando mensajes claros a todo el personal, con palabras y acciones, haciendo evidente que el desempeño laboral es una prioridad y un compromiso a largo plazo de la empresa, finca o plantación.

En segundo término, se necesita un grupo responsable de la implementación diaria del SCS y ese grupo es el EDS, que facilita la implementación de todas las categorías del SG y es responsable de garantizar que el SCS funcione de manera efectiva.

El EDS debe representar la composición del personal de la empresa, incluido el personal de los departamentos clave y una representación equilibrada de los niveles gerenciales y no gerenciales. Para las empresas, fincas o plantaciones que cuentan con ellos, es una buena práctica incluir personal de al menos cada uno de los siguientes departamentos: sostenibilidad o responsabilidad social corporativa (RSC), medio ambiente, salud y seguridad en el trabajo (SST), operaciones o producción, contratos y compras, y recursos humanos.

Recomendación para Conformar un EDS

Si ya existe un equipo o comité especial que trabaja en temas de convivencia o de SST, se recomienda constituir el EDS a partir de dichas instancias. Así mismo, si la empresa, finca o plantación ya cuenta con un departamento de sostenibilidad o RSC, dicha dependencia podría consolidarse como EDS y liderar la implementación del SCS.

Por ejemplo, en Colombia, las empresas están obligadas por ley a tener un Comité Paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo (COPASST) y un Comité de Convivencia Laboral (COCOL), comités responsables de monitorear y abordar temas relacionados con la SST, la discriminación y el acoso por razón de género en la organización, respectivamente. En lugar de empezar desde cero, las organizaciones que participaron en Palma Futuro aprovecharon los comités existentes para formar representantes del EDS. Esta estrategia tuvo el beneficio adicional de integrar en el EDS el conocimiento existente sobre temas relevante en materia de desempeño laboral.

El EDS debe adaptarse al tamaño y la complejidad de la empresa, finca o plantación. En tal sentido, para organizaciones grandes, el EDS no debe estar formado por más de 10 a 12 personas. Para las empresas sin múltiples departamentos y funciones diferenciadas, la clave es involucrar a personas que representen todas las funciones de la empresa. Para operaciones muy pequeñas, esto puede significar asignar la responsabilidad a una sola persona, como puede ser el caso de los productores de pequeña escala.

Recomendaciones para Productores de Pequeña Escala

Las fincas de productores a pequeña escala suelen ser propiedad de una o dos personas y estar administradas por ellas, lo que hace que sea poco realista utilizar plenamente el modelo de EDS. Independiente del número de representantes del EDS, los productores a pequeña escala deben asumir la responsabilidad exclusiva de desarrollar e implementar su SCS, asumiendo tanto el liderazgo como la implementación diaria. Si bien, el SG será mucho más pequeño que para las empresas más grandes, es igualmente importante que los productores a pequeña escala cuenten con un sistema eficaz y bien documentado para gestionar el desempeño laboral y otros aspectos del negocio.

Una estrategia que pueden utilizar los propietarios / gerentes de empresas de pequeña escala es escribir una descripción del trabajo que enumere todas sus responsabilidades diarias, semanales, mensuales y anuales, incluyendo aquellas relacionadas con el SCS. Esto ayudará a que las actividades del SCS formen parte de la rutina normal.

Fuente: adaptado de Palma Futuro – SCS para la Industria del Aceite de Palma. Manual para la Implementación en América Latina. Págs. 135-136.

En tercer lugar, una vez conformado inicialmente el EDS, se debe elegir un líder de equipo, quien debe incentivar y mantener la motivación de los integrantes del equipo. El líder debe ayudar al equipo a superar los obstáculos y debe ser un puente con las altas directivas. Dicho líder o lideresa debería ser: buen (a) comunicador (a), pragmático (a), facilitador (a) para solucionar problemas y establecer consensos, tener capacidades gerenciales, y ser respetuoso (a) y digno (a) de confianza.

En cuarto lugar, posterior a la conformación inicial del EDS, en particular en el caso de las empresas, fincas o plantaciones de gran y mediana escala, de manera gradual y en coordinación con las altas directivas, debería fomentarse la elección de los miembros de los EDS por parte de los propios compañeros, con el fin de fortalecer el compromiso de todos hacia la implementación y consolidación del SCS.

La Experiencia de Palmas del Cesar en la Implementación de un EDS



Fuente: video disponible en la página de Facebook de Palma
Futuro: <https://fb.watch/vuCcYQm1hH/>

Andrea Dagovett, Directora de Gestión Humana y Responsabilidad Social de Palmas del Cesar, quien también forma parte del EDS de dicha empresa, correspondiente a una extractora de aceite de palma en Colombia, participó y lideró la conformación y operación de dicho equipo y resaltó la importancia de dicha instancia, así como el apoyo brindado por Palma Futuro.

Andrea Dagovett menciona la expectativa inicial al vincularse al proyecto Palma Futuro, así como la importancia del EDS para Palmas del Cesar:

“Como empresa, nos vinculamos al proyecto, con la expectativa de conocer nuevas herramientas que nos ayudaran a mejorar nuestro desempeño social y a desarrollar capacidades en nuestros trabajadores... Y el EDS es una de esas herramientas que el proyecto nos aportó..., a través de Palma Futuro, se conformó, capacitó y entrenó al Equipo de Desempeño Social de la compañía que se unió a los múltiples espacios de diálogo social que ya hacían parte de nuestra cultura empresarial”.

Así mismo, la Directora de Gestión Humana y Responsabilidad Social de Palmas del Cesar destaca el alcance y la contribución del EDS para la empresa, aprovechando las instancias existentes al interior de la organización:

“Desde el EDS se ampliaron los conocimientos y la diversidad, y el dinamismo, de los diálogos que teníamos los trabajadores sobre nuestros derechos laborales, así como las responsabilidades y compromisos conjuntos para su cumplimiento y su respeto dentro de la compañía...Es así como el EDS vino a complementar el accionar de los distintos comités que ya hacían parte de la dinámica de nuestra empresa”.

El anterior testimonio evidencia los avances y la contribución de los EDS en el fortalecimiento de la gestión para implementar y consolidar el cumplimiento social en las organizaciones del sector agrícola, en particular en el caso de Colombia.

¿Dónde Consultar Lineamientos y Herramientas para Conformar y Colocar en Funcionamiento un EDS?

Finalmente, los lineamientos y herramientas prácticas para la conformación de los EDS se pueden consultar en la Plataforma del Conocimiento de Palma Futuro: <https://palmafuturo.com/>. En dicha Plataforma se pueden encontrar y descargar, sin ninguna restricción de acceso, guías y cajas de herramientas que incluyen información específica y diferenciada para empresas y para fincas o plantaciones de gran, mediana y pequeña escala que estén interesadas en avanzar en la conformación y consolidación de EDS, como se señala a continuación:



Palma Futuro (2022).
Manual para la
Implementación en
América Latina.
Págs. 132-136.



Palma Futuro (2024).
Caja de
Herramientas para
Plantas Extractoras.
Págs. 10-17.



Palma Futuro (2024).
Caja de
Herramientas para
Fincas Medianas-
Grandes. Págs. 10-
17.



Palma Futuro (2023).
Caja de
Herramientas para
Productores a
Pequeña Escala.
Págs. 9-12.



Palma Futuro: Sembrando Semillas de Cambio

Los fondos del proyecto provienen del Gobierno de los Estados Unidos a través del Departamento de Trabajo, bajo el acuerdo cooperativo IL-32820-18-75-K. El 100% de los costos totales del proyecto es financiado con recursos federales, para un total de \$7.500.000 de dólares americanos.

Este material no necesariamente refleja las opiniones o políticas del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, ni tampoco la mención de nombres comerciales, productos comerciales, ni organizaciones implica un aval por parte del Gobierno de los Estados Unidos.