

Resumen: reporte de auditoría

Mecanismo de Quejas & Consultas de Reforestadora de Palmas de el Petén S.A. (REPSA)



Contenido

NOTA AL LECTOR	2
1 ANTECEDENTES	3
2 ALCANCE DE LA AUDITORIA	4
3 PROCESO DE EVALUACIÓN	4
3.1 Protocolo utilizado	4
3.2 Equipo auditor	5
3.3 Cronograma de evaluación	5
3.4 Estrategia de auditoría	6
3.5 Listado de sitios visitados	7
3.6 Listado de partes interesadas consultadas	7
3.7 Listado de documentación revisada	7
4 PUNTOS CLAVE	8
4.1 Desconfianza de los usuarios potenciales	9
4.2 Conocimiento del mecanismo por los usuarios potenciales e incentivos para que lo usaran	10
4.3 Rigor y consistencia en la implementación del mecanismo, control de calidad	11
4.4 Reconocimiento de la perspectiva humana de los casos	11
4.5 Mejora continua del mecanismo y del desempeño social de la empresa	12
4.6 Caso de las mujeres trabajadoras	12
5 CONCLUSIÓN	13

Nota al lector

En marzo del 2019, Earthworm Foundation, Advisory for Social Licence to Operate, y Oxfam Guatemala auditaron el Mecanismo de Quejas y Consultas de Reforestadora de Palmas del Petén (REPSA). En este documento se comparte el resumen de los hallazgos y las recomendaciones de la auditoría.

Durante el proceso de auditoría, surgieron ciertos temas que requieren de investigación adicional. Por lo tanto, los hallazgos y recomendaciones resumidos en la Sección 4 se deberán considerar como preliminares hasta que se desarrolle la investigación. Una vez se tenga la información requerida y si fuese necesario, se publicará una adenda al reporte con hallazgos y recomendaciones complementarias.

Queremos recalcar que esta auditoría colaborativa representa el primer ejemplo de su tipo en el sector palmero Latinoamericano. Reconocemos la apertura de REPSA y esperamos que otras empresas consideren este tipo de acciones con la finalidad de promover la transparencia, la mejora continua de sus sistemas de atención a quejas y reclamos y, de manera más global, de su desempeño social.

1 Antecedentes

REPSA fue fundada en 1999 en el municipio de Sayaxché, Petén. Actualmente cultiva palma de aceite en una superficie de 22,000 hectáreas (cadena de suministro), y procesa la fruta para la producción de aceite crudo de palma (ACP) en dos plantas extractoras propias. La empresa genera más de cuatro mil setecientos empleos directos.

En el 2016, REPSA publicó su primera política de sostenibilidad, respondiendo a las preocupaciones de la sociedad civil y de los mercados internacionales acerca de las prácticas sociales y ambientales de la empresa. Esto remarcó la necesidad de evaluar prácticas existentes y trabajar en el fortalecimiento del sistema de gestión social, así como de adoptar un enfoque de operaciones basado en la sostenibilidad. Para ello, a finales del 2017 REPSA inició a trabajar mediante acuerdo de colaboración con Earthworm Foundation, EF (antes The Forest Trust) y, a través de EF, se contrataron los servicios de la empresa consultora Advisory for Social Licence to Operate (ASLO), experta en sistemas de gestión social.

En 2017, EF y ASLO llevaron a cabo un diagnóstico de las prácticas sociales de REPSA y emitieron recomendaciones sobre áreas específicas a trabajar, incluyendo el diseño y/o fortalecimiento de herramientas de gestión social, como lo es el mecanismo de atención a quejas. A principios de 2018 evaluaron el mecanismo vigente de REPSA para atender reclamos e identificaron áreas de oportunidad de mejora, entre ellas la falta de confianza de trabajadores y comunitarios para exponer a la empresa sus quejas, el poco conocimiento de los usuarios sobre cómo se resuelven las quejas (quiénes intervienen, cómo lo hacen, cuándo, etc.) y la carencia de sistematización y documentación de los procesos.

En base a los hallazgos, el mecanismo fue re-diseñado para fortalecer su alcance, ampliar los canales de recepción de quejas y consultas, homogeneizar los procesos para atender quejas de tipo laboral y comunitarias, sistematizar el procedimiento para investigar casos, categorizar las quejas, definir los tiempos de respuesta y resolución, diseñar mecanismos de apelaciones y herramientas de retroalimentación al usuario. La implementación del mecanismo re-diseñado empezó en junio de 2018.

El nuevo mecanismo se basa en los *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos* de la Organización de Naciones Unidas (ONU) que establecen los criterios de eficacia de mecanismos de reclamación extrajudiciales: legítimos, accesibles, predecibles, equitativos, transparentes, compatibles con los derechos humanos internacionalmente reconocidos, basados en participación y diálogo.

El Mecanismo de Quejas y Consultas es la herramienta de REPSA para conocer, atender y resolver quejas y consultas de trabajadores y partes interesadas respecto a las operaciones de la empresa, de forma transparente, abierta y oportuna. Debido a la naturaleza de las actividades de REPSA y a la variedad de partes interesadas de la organización, el mecanismo cuenta con dos procesos distintos:

- Proceso de atención a denuncias públicas: manejado al nivel corporativo para canalizar quejas acerca de las actividades de la organización que sean de potencial interés público.
- Proceso de atención a quejas y consultas laborales y comunitarias: manejado por los equipos de Recursos Humanos y Relaciones Comunitarias (a nivel de REPSA), bajo la supervisión de las Gerencias Corporativas de Recursos Humanos y Relaciones Comunitarias.

2 Alcance de la auditoría

La presente auditoría es la primera realizada al Mecanismo de Quejas y Consultas re-diseñado, cuya implementación se inició a partir de junio de 2018.

El alcance de esta primera auditoría atiende exclusivamente a la evaluación del mecanismo en el ámbito de las quejas y consultas de carácter laboral y comunitarias, no atendiendo a las denuncias públicas. La definición de este alcance se debe a dos razones:

1. El proceso de atención a quejas y consultas laborales y comunitarias es el que recibe más quejas; y
2. Este proceso cuenta con menos visibilidad externa. El proceso de denuncias públicas tiene un registro propio y público de las quejas (el Listado de Reclamos, disponible en el sitio web de la empresa). En el futuro, una evaluación del proceso denuncias públicas, hecha en conjunto con los grupos que han acudido al proceso, podría ser de utilidad.

Dentro del alcance de la auditoría se encuentra la empresa REPSA y su personal, tanto administrativo como trabajadores del área agrícola e industrial, además del personal de nivel corporativo del Grupo HAME basado en ciudad de Guatemala, que tenga un papel relevante dentro de los comités conformados para el desempeño del propio mecanismo. Asimismo, en el alcance de la auditoría se encuentran las comunidades del área de influencia de la empresa REPSA y sus pobladores, definiendo como área de influencia el territorio donde potencialmente se manifiestan los impactos sociales y ambientales de la presencia de la empresa y de sus actividades.

3 Proceso de evaluación

3.1 Protocolo utilizado

La auditoría se basó en un protocolo diseñado por el equipo auditor, adaptado a partir de una herramienta desarrollada por la IPIECA (la asociación mundial del sector del petróleo y el gas especializada en cuestiones medioambientales y sociales) en el 2014. Dicha herramienta¹, usada en el sector petrolero para evaluar mecanismos de atención a quejas comunitarias ya existentes en relación con los criterios de eficacia de los mecanismos de reclamación extrajudiciales tales

¹ *Community Grievance Mechanism Toolbox*, IPIECA, 2014:

<http://www.ipieca.org/resources/good-practice/community-grievance-mechanisms-toolbox/>

como descritos en los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, ha sido adaptada por el equipo auditor al contexto palmero y para incorporar la evaluación de la atención a quejas laborales además de las quejas comunitarias.

3.2 Equipo auditor

El equipo de auditoría se ha conformado por evaluadores de tres organizaciones:

Earthworm Foundation, EF

Earthworm Foundation (antes conocido como The Forest Trust) es una organización global sin fines de lucro que se dedica a promover prácticas social y ambientalmente responsables a través de las cadenas de valor. EF trabaja para fortalecer vínculos – entre el sector privado y la sociedad civil, las empresas y sus comunidades vecinas, y los eslabones de las cadenas de suministro – para definir retos y crear soluciones impactantes e innovadoras.

Advisory for Social License to Operate, ASLO²

ASLO es una consultoría fundada en el 2015, que apoya a las empresas que operan en entornos sociales complejos con el diseño y la implementación de estrategias pragmáticas para mitigar los riesgos sociales e integrar el desempeño social en su negocio. ASLO acompaña a las empresas en la estructuración y el fortalecimiento de sus sistemas de gestión social y el desarrollo de su capacidad organizacional.

OXFAM

Oxfam es una ONG internacional que trabaja en distintos proyectos para abordar las causas de la pobreza y la desigualdad a través de actividades de desarrollo a largo plazo, campañas, incidencia política e influencia, y asistencia vital en situaciones de desastres y crisis.

3.3 Cronograma de evaluación

Fecha	Ubicación / sitios principales	Actividades principales
25/03/2019	-Oficina de REPSA -Plantación -Campamento	-Reunión de inicio -Entrevistas con trabajadores de campo -Entrevistas con trabajadores acampamentados ³
26-27/03/2019	-Oficina REPSA -Extractora -Campamento -Bodega -Centro de contrataciones	-Entrevistas con directivos de REPSA -Entrevistas con trabajadores del área agrícola e industrial -Entrevistas con mujeres trabajadoras -Entrevistas con reclamantes (casos laborales) -Revisión documental

² <http://www.advisors-slo.com>

³ Los acampamentados son trabajadores procedentes de otras partes de Guatemala, especialmente del departamento vecino de Alta Verapaz, que viven en las instalaciones que la empresa ha habilitado en las proximidades de las plantaciones.

28-29/12/14	-Comunidades -Oficina de REPSA	-Entrevistas con comunitarios -Entrevistas con líderes comunitarios -Entrevistas con reclamantes (casos comunitarios) -Reunión de cierre
1/04/2019	Llamada telefónica	-Entrevista con personal de Grupo HAME
3/04/2019	Llamada telefónica	-Entrevista con personal de Grupo HAME

3.4 Estrategia de auditoría

La estrategia seguida atiende a tres aspectos básicos para la conclusión de hallazgos:

- entrevistas a personas interesadas,
- visitas a las distintas ubicaciones en el alcance definido, y
- revisión documental.

La evaluación comenzó con la revisión documental enviada por la empresa la semana anterior a la visita de auditoría. Posterior tuvo lugar la visita a las instalaciones de REPSA el 24 de marzo de 2019 con una duración de cinco días. La visita comenzó con una reunión de inicio del equipo auditor con la gerencia de REPSA y los encargados de Relaciones Comunitarias y de Recursos Humanos. En dicha reunión se hizo una revisión de la agenda y la logística de la visita.

Atendiendo a los diferentes usuarios del mecanismo en el alcance definido en la auditoría, trabajadores y comunitarios, se planeó la agenda de tal manera que se pudiera dar cobertura a toda la jerarquía de puestos en la empresa y a comunidades vecinas de distintas microrregiones. Con el fin de sumar transparencia al proceso, siempre que fue posible, el equipo auditor escogió localizaciones y entrevistados al azar.

Para la valoración del mecanismo en el ámbito laboral, se realizaron entrevistas al personal administrativo, a grupos de trabajadores de campo (incluyendo a trabajadores acampamentados), trabajadores y trabajadoras de extractora, trabajadoras de oficina y lavanderas. El equipo auditor entrevistó a grupos trabajadores de los cargos intermedios de la operación de REPSA como administradores de finca, supervisores, agrónomos y caporales, jefes del área industrial, además del personal de Recursos Humanos.

Para la valoración del mecanismo en el ámbito comunitario, el equipo auditor visitó un número de comunidades, escogidas por el equipo auditor en base a la proximidad a la empresa (comunidades *a priori* bastante impactadas por las actividades de la empresa) y al número de quejas reportadas. La empresa facilitó las entrevistas con COCODES y mujeres lideresas. El equipo auditor entrevistó a su vez a grupos de comunitarios, entre ellos grupos de mujeres, escogidos al azar en el momento de la visita. También entrevistó a personal de Relaciones Comunitarias.

En el caso de los reclamantes, por aspectos de confidencialidad el equipo auditor tuvo que pedir el apoyo de la empresa para identificarles y contactarles. Los casos fueron escogidos a criterio del equipo auditor con el fin de evaluar, más allá de la resolución de la queja o consulta, el desempeño del mecanismo, los procesos seguidos y el seguimiento de casos.

La revisión documental se basó de manera específica en documentación de casos, formatos generados y registros de procesos de investigación. Además, se revisó la documentación generada por la empresa de indicadores del mecanismo y material de difusión de este.

Con las evidencias se formularon hallazgos preliminares que fueron compartidos en la reunión de cierre con la gerencia de REPSA, los encargados de Relaciones Comunitarias y de Recursos Humanos y personal corporativo de Grupo HAME (por conexión remota).

3.5 Listado de sitios visitados

Tipo de sitio	Número de sitios visitados
Oficinas administrativas	1
Campamentos	2
Finca	1
Extractora	1
Centro de contrataciones	1
Bodega	1
Comunidades	3

3.6 Listado de partes interesadas consultadas

A continuación, se enumera el número de personas que fueron consultadas durante el proceso de auditoría. Tal y como se ha mencionado en la estrategia, en ocasiones fueron notificados de manera previa por la propia empresa y en otras ocasiones fueron escogidos al azar durante la visita.

Tipo de partes interesadas consultadas	#
Trabajadores agrícolas (locales y acampamentados)	31
Trabajadores extractora	8
Caporales	15
Agrónomos y Supervisores	9
Mujeres trabajadoras	10
Jefes de área agrícola e industrial	5
Gerencia local	5
Gerencia corporativa	6
Otros involucrados en el mecanismo	6
Reclamantes trabajadores	2
Reclamantes comunidades	5
COCODEs	12
Mujeres comunitarias	26
Comunitarios	11
	151

3.7 Listado de documentación revisada

Para la revisión documental se tuvo acceso a los siguientes documentos:

- Mecanismo de Quejas y Consultas y apéndices
- Tablero de Quejas y Consultas

- 41 casos archivados, escogidos en base al Tablero de Quejas y Consultas
- 8 informes mensuales de indicadores del Mecanismo (los más recientes)
- 2 informes trimestrales de indicadores del Mecanismo (los más recientes)
- 2 minutas del Comité de Seguimiento del Mecanismo de Quejas y Consultas (nivel Corporativo)
- Correos de seguimiento de casos entre el Administrador de Quejas y Consultas (AQC) y el Comité de Seguimiento
- Material de capacitación de REPSA referente al Mecanismo
- Informe sobre las capacitaciones proporcionadas a las comunidades referente al Mecanismo

4 Puntos clave

A raíz del re-diseño del mecanismo en el 2018, la empresa dedicó recursos humanos y financieros a la disposición del mecanismo:

- validó la creación de la figura de Don Manuel/*Qawa Manu*⁴ como Administrador de Quejas y Consultas (AQC), a la vez de ser el garante del respecto al procedimiento, a sus plazos, etc. y de recolectar de manera proactiva las preguntas y quejas de los trabajadores;
- contrató a esta persona;
- se abrió una línea telefónica específica para que los reclamantes puedan someter su caso de forma gratuita (esta línea es atendida por operadores bilingües en español y el idioma local q'eqchi');;
- se organizaron varios comités, a nivel local y corporativo, para:
 - gestionar los casos apelados y proponer alternativas, es decir, dar la oportunidad a los reclamantes de apelar contra las dos primeras soluciones propuestas por la empresa.
 - gestionar los casos de delitos
 - monitorear el desempeño del mecanismo

De manera general, cabe destacar los esfuerzos y la energía invertidos por los involucrados en lanzar y promocionar el mecanismo re-diseñado, esfuerzos y energía que siguen demostrando hoy en día en la implementación del mecanismo, tanto a nivel local como corporativo. El hecho mismo de que se invitará a un grupo de varias entidades externas para auditar el desempeño del mecanismo también constituye una señal muy positiva de promoción de la transparencia y de compromiso hacia la mejora continua del mecanismo y del desempeño social de la empresa.

Sin embargo, la experiencia de muchas empresas es que el diseño de un mecanismo de quejas es solo el primer paso: más difícil, es implementarlo de una forma que cumpla con los criterios de

⁴ Esta figura – Don Manuel en español o *Qawa Manu* en q'eqchi' – fue creada para personificar el rol de Administrador de Quejas y Consultas con la intención de generar mayor confianza en el mecanismo. El cargo de Don Manuel/*Qawa Manu* reporta al nivel corporativo con el objetivo de mantener cierta independencia de las operaciones locales.

eficacia de los *Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos*. En el caso de REPSA, ciertos temas surgieron, que se detallan a continuación.

4.1 Desconfianza de los usuarios potenciales

El reto principal identificado al re-diseñar el mecanismo en el 2018 había sido el de generar confianza en el mecanismo por parte de los usuarios potenciales, principalmente los trabajadores y las comunidades. La auditoría evidenció que este desafío continúa sin ser resuelto, tanto con los trabajadores que manifiestan que temen represalias (ej. despidos, aumento de tareas) si acuden al mecanismo, como con los comunitarios que generalmente tienen familiares trabajando en la empresa y temen lo mismo. Como lo dijo acertadamente un gerente de nivel corporativo en una de las entrevistas: *“Los casos positivos sirven más de publicidad para el mecanismo que todos los afiches que ponemos o la capacitación que hacemos”*. Es importante destacar que sí ha habido casos positivos; sin embargo, el efecto positivo relacionado con estos casos no se ha podido evidenciar de forma consistente y, de hecho, son más los ejemplos de casos negativos (fallas en el manejo de casos desde la implementación de la versión re-diseñada del mecanismo) que están presentes en la mente colectiva de los trabajadores y de los comunitarios. Hay una percepción general de los usuarios que quejarse frente la empresa conlleva represalias y/o no resulta en la resolución adecuada del tema, lo cual genera una publicidad negativa para el mecanismo y disuade a los que atreverían usarlo.

Se recomienda tomar medidas de impacto para demostrar a los usuarios potenciales que el mecanismo sí es confiable y eficaz, por ejemplo:

- Realizar una auditoría interna de todos los casos pasados y reabrir todos aquellos que fueron resueltos de una manera no conforme a los requisitos del mecanismo. El propósito de esta medida es frenar los comentarios acerca de las malas experiencias que han tenido los usuarios y, de ser posible, invertir la tendencia.
- Abordar el tema de posibles represalias por el uso del mecanismo tal y como manifestaron usuarios potenciales y demostrar que cualquier intimidación y/o violencia la empresa lo está manejando de forma prioritaria y seria. El tamaño de la empresa constituye por sí solo un reto al abordar el problema y se recomienda proceder por etapas. Por ejemplo, las extractoras constituyen un perímetro bien definido y bastante limitado donde empezar.
- Facilitar el acceso al apoyo de partes terceras (asesor legal o técnico independiente, observador) para los reclamantes, de manera que puedan recibir una opinión independiente sobre sus casos, su procesamiento y las propuestas de resolución de la empresa, facilitando así la comprensión mutua entre los reclamantes y la empresa, y generando confianza en el mecanismo.

4.2 Conocimiento del mecanismo por los usuarios potenciales e incentivos para que lo usaran

REPSA ha demostrado seriedad en su intención de relacionarse con las partes interesadas del mecanismo, a través de:

- su equipo de Relaciones Comunitarias, que cuenta con personal capaz de hablar la lengua local q'eqchí,
- su equipo de Recursos Humanos y la Unidad de Capacitación, que también cuentan con personal capaz de hablar q'eqchí,
- la figura de Don Manuel/*Qawa Manu*.

Sin embargo, se observó que -a pesar de los esfuerzos- la mayoría de los usuarios potenciales (trabajadores y comunitarios) o no conocen la existencia y alcance del mecanismo o los conocen de una manera informal e incompleta. Esto se debe, entre otras cosas, a la falta de una estrategia de difusión y capacitación estructurada e integral, que incluya un análisis de los usuarios y proporcione una información completa sobre el mecanismo. En el ámbito comunitario, por ejemplo, la socialización se hizo más con los líderes comunitarios, suponiendo que estos posteriormente iban a difundir la información del mecanismo en la comunidad, lo que aparentemente no fue el caso, bien porque los líderes no hayan hecho esta difusión, bien porque no gocen de la confianza de su comunidad o bien porque no hayan integrado realmente la información proporcionada.

Tampoco se han identificado las barreras que ciertos grupos de usuarios más vulnerables (e.j. los trabajadores acampamentados, los trabajadores en los eslabones más bajos de la jerarquía, las mujeres trabajadoras y comunitarias) pueden encontrar para acceder a la información sobre el mecanismo y/o utilizarlo.

En el ámbito laboral, la misma Unidad de Capacitación, quien está a cargo de la socialización del mecanismo, no cuenta con el conocimiento ni las herramientas apropiadas para difundir el mecanismo de manera clara y completa.

Se recomienda:

- Hacer un análisis de usuarios, con especial atención a los grupos vulnerables, y crear acciones específicas para la socialización del mecanismo hacia cada uno de estos grupos.
- Asegurarse que los capacitadores (equipo de Relaciones Comunitarias, Unidad de Capacitación y Don Manuel) tengan y proporcionen una información completa sobre el mecanismo, su procedimiento, sus plazos, quienes están involucrados en la resolución de un caso, la posibilidad de apelar, la de mantener el anonimato, la confidencialidad del proceso y, en lo ideal, indicadores de desempeño del mecanismo.

4.3 Rigor y consistencia en la implementación del mecanismo, control de calidad

Se identificaron numerosos ejemplos de incumplimiento con el procedimiento descrito en el mecanismo, desde la ausencia de hoja de ruta dada al Reclamante cuando somete su queja, hasta:

- inconsistencias en el proceso de investigación de los casos (al cual por lo general no participa el Reclamante, lo que no ayuda a encontrar soluciones amigables y sostenibles),
- propuestas de resolución incompletas, sesgadas o inconsistentes entre casos similares,
- cierta premura en cerrar casos sin necesariamente dar a conocer la posibilidad de una apelación al Reclamante,
- una evaluación de la satisfacción del Reclamante en el formato de cierre poco coherente con la documentación de la resolución del proceso.

La empresa cuenta al día de hoy con un tablero de quejas y consultas en el que se recoge la información de las quejas de manera sistemática⁵. Muchos de los problemas mencionados podrían ser identificados fácilmente, revisando el tablero de quejas y consultas y la documentación de los casos. Sin embargo, en la actualidad, no hay quién se encargue de este proceso de control de calidad.

Se recomienda diseñar e implementar un sistema de control de calidad que permita evitar los errores que se están dando en el registro de las quejas y consultas, en los procesos de investigación y sus conclusiones, en el monitoreo de las soluciones propuestas y, en general, en el desempeño del mecanismo. Se tiene que mandar a todos los involucrados en el mecanismo un mensaje claro a través de acciones de capacitación y por parte del nivel corporativo donde se proyecta la autoridad que puede tener el mecanismo sobre la jerarquía. También se recomienda abordar las fallas recurrentes observadas.

4.4 Reconocimiento de la perspectiva humana de los casos

Se observó que mucho énfasis está puesto en la resolución de casos desde una perspectiva de costos y productividad, dejando de lado al aspecto humano. Esta falla es particularmente evidente en la resolución de casos específicos tales como maltratos y abusos, que muchas veces no pareció atender la parte emocional necesariamente presente en este tipo de casos. Asimismo, de manera más global, el espíritu de un mecanismo de quejas es tratar de encontrar una solución amigable con el Reclamante, lo que precisa de una atención especial a las emociones del Reclamante.

Se recomienda capacitar a los involucrados en el mecanismo, especialmente los que se relacionan con los reclamantes, en temas tales como las relaciones interpersonales, la negociación y la resolución de conflictos, la comunicación no violenta, la escucha activa etc., para lograr:

- Un reconocimiento de la perspectiva del Reclamante sobre los hechos - no quiere decir estar de acuerdo con esta perspectiva, sino escucharla y demostrar que se ha entendido esta perspectiva.

⁵ La empresa también tiene un [listado de reclamos públicos](#) donde se documenta los casos recibidos y procesados a través de su procedimiento para denuncias públicas.

- La satisfacción del Reclamante en cuanto al procesamiento de su queja - no quiere decir necesariamente darle satisfacción con la resolución de su caso sino tratarle con respeto durante el proceso de resolución, seguir un proceso previsible en el cual puede participar e influir.

4.5 Mejora continua del mecanismo y del desempeño social de la empresa

En la actualidad, la empresa lleva a cabo un monitoreo de los resultados del mecanismo, es decir, que ya se ha generado el hábito de medir y reportar. Además, se ha creado un espacio donde se discuten dichos indicadores. Sin embargo, los indicadores que se generan a partir de los casos tramitados a través del mecanismo son muy generales y se está perdiendo la oportunidad de conocer ciertas tendencias globales de la empresa y/o específicas de sus diferentes áreas de trabajo. Asimismo, no se generan planes de acción en base a la información obtenida y se pierde la posibilidad de que la empresa priorice la atención a ciertas problemáticas o prevenga situaciones en el futuro. Finalmente, la percepción del potencial del mecanismo como herramienta de mejora continua más existe al nivel corporativo, pero es muy débil al nivel de la gerencia local, lo que no permite la apropiación completa del mecanismo localmente, ni al nivel gerencial y aún menos al nivel de los cargos intermedios.

Se recomienda:

- Hacer en los informes mensuales y, más que todo, trimestrales, un análisis de los indicadores para identificar problemáticas y/o tendencias al nivel de REPSA, en las diferentes áreas de la empresa y en las diferentes comunidades.
- Establecer un registro de acciones correctivas y monitorear la implementación de estas.
- Entregar la responsabilidad de este análisis y del seguimiento de las acciones correctivas al comité gerencial de REPSA para que, después, se comparta al nivel corporativo.
- Retroalimentar a los departamentos, unidades, jefaturas y/o gerencias dentro de REPSA, así como a las comunidades sobre los indicadores específicos de su área/comunidad, y sobre las acciones correctivas.
- Considerar incluir a un externo en las reuniones mensuales del Comité Corporativo para generar confianza con usuarios y apoyar con el control de calidad.

4.6 Caso de las mujeres trabajadoras

Durante la auditoría, se pudo evidenciar que, a pesar de no contar con muchas mujeres dentro de la fuerza laboral (o tal vez, justamente, porque son pocas mujeres entre muchos colegas hombres), existe indicios de que estén expuestas a situaciones de discriminación y en ocasiones acoso. Se comprobó que el mecanismo no está siendo todo lo efectivo que podría ser para prevenir y/o reportar casos de este tipo. Por lo tanto, se recomienda:

- Revisar la política de Prevención de Violencia e Intimidación de la empresa para mencionar específicamente la discriminación y/o acoso hacia las mujeres. Llevar a cabo capacitaciones hacia las mujeres para informarlas sobre sus derechos, cómo reportar casos de

discriminación y/o acoso, y a los hombres para reiterar el compromiso de la empresa en no tolerar violencia hacia las mujeres. Documentar las capacitaciones recibidas por cada empleado.

- Tener a mujeres en posición de liderazgo dentro de Recursos Humanos y supervisoras, especialmente en las áreas donde casos de discriminación y/o acoso hacia las mujeres pueden ser reportados.
- Considerar asociar una mujer con perfil de trabajadora social en el desempeño de las tareas del AQC.
- Planificar el procesamiento de casos de este tipo a través del mecanismo, desde una perspectiva legal pero también de la atención a las reclamantes.

5 Conclusión

La empresa está en un momento clave para determinar el futuro de su mecanismo de atención a quejas y consultas, contrarrestar la percepción negativa hacia el mecanismo y mitigar el riesgo de que el mecanismo caiga en desuso. Aunque los retos mencionados son significativos, REPSA ha demostrado estar comprometida con la mejora continua. El interés que existe por parte de la gerencia local y corporativa y los medios puestos en marcha son actualmente una base sólida sobre la que trabajar en el fortalecimiento y desarrollo de mejores prácticas a corto y a largo plazo.