



EL RESPETO DE LOS

# DERECHOS HUMANOS

EN LA PRACTICA EMPRESARIAL

ORIENTACIONES PARA LA DEBIDA DILIGENCIA

ISBN 978-958-99435-6-4

**sustentia**  
*innovación social*



cooperación  
española

Mar Carneiro Freire  
Carlos Cordero Sanz  
Juanjo Cordero Sanz  
Vidal Martín Hernando

“Libertad: facultad del hombre para elegir su propia línea de conducta de la que por tanto es responsable.”

Diccionario de Uso del español  
María Moliner.

EL RESPETO DE LOS  
**DERECHOS HUMANOS**  
EN LA PRACTICA EMPRESARIAL  
ORIENTACIONES PARA LA DEBIDA DILIGENCIA

Mar Carneiro Freire  
Carlos Cordero Sanz  
Juanjo Cordero Sanz  
Vidal Martín Hernando

**L**a Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, es una Entidad de Derecho Público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación de España, perteneciente a la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica SECIPI.

Trabajamos en 23 países gestionando y ejecutando las políticas de cooperación internacional para el desarrollo de España en la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible.

### **Nuestra seña de identidad en Colombia**

En Colombia, buscamos que todas nuestras actuaciones promuevan y aseguren la construcción de la paz; la igualdad de género y los derechos de las mujeres; y el ejercicio pleno de los derechos humanos.

### **Titulares de derechos priorizados**

Priorizamos el trabajo con poblaciones en situación de vulnerabilidad ante la violencia del país, entre ellos víctimas del conflicto armado interno, población de zonas rurales y urbanas, afrodescendientes e indígenas, población en situación de vulnerabilidad y mujeres que representan más del 50% de la población colombiana.



**U**na consultora que conjuga la visión empresarial con la social, a través de la generación de alianzas y gestión de redes, apostando por la creatividad, la innovación y la generación de conocimiento.

Posee amplia experiencia en los campos de Empresa y Derechos Humanos, Anticorrupción, Derecho de Acceso a la Información, Gobierno y Gestión de ONG, Responsabilidad Social y Desarrollo. Sustentia investiga, forma y realiza asistencias técnicas y evaluaciones.

Sustentia Innovación Social trabaja para y en colaboración con instituciones públicas, privadas y entornos multistakeholder, que incluyen entidades estatales, organismos internacionales, empresas, asociaciones empresariales, ONG, fundaciones, universidades y sindicatos, tanto en España, como en Europa y Latinoamérica.

**sustentia**  
*innovación social*

**Sustentia Innovación Social**  
Doña Juana de Castilla 60 – Bajo B  
28027 Madrid, España

[sustentia.com](http://sustentia.com)

[institutosustentia.com](http://institutosustentia.com)

# El respeto de los derechos humanos en la práctica empresarial. Orientaciones para la debida diligencia.

Noviembre de 2014

## **Autores:**

Mar Carneiro Freire  
Carlos Cordero Sanz  
Juanjo Cordero Sanz  
Vidal Martín Hernando

## **Agradecimientos:**

En especial, los autores desean expresar su gratitud hacia Begoña Fernández Fernández y David Quintero Ortiz, por su personal convicción y apuesta por los Derechos Humanos

## **Diseño Grafico:**

Idea y Recurso SAS.  
Bogotá - Colombia

## **Fotografías:**

Portada y página 27: Rubén Quindós.  
Carlos Cordero, Juanjo Cordero y Vidal Martín

Esta publicación cuenta con la colaboración de la Cooperación Española a través de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de Sustentia Innovación Social, y no refleja, necesariamente, la postura de AECID.

Este documento es de libre uso previa cita expresa de la fuente. En caso de ser usado se sugiere sea citado de la siguiente manera:

*Carneiro M, Cordero C, Cordero J, Martín V. El respeto de los derechos humanos en la práctica empresarial. Orientaciones para la debida diligencia. Sustentia Innovación Social, Madrid, Noviembre 2014*

Con la financiación de:



**sustentia**  
innovación social

# Índice:

## **Presentación**

Página: 6

## **Introducción**

Página: 7

# 1

**La relación entre la empresa y los derechos humanos.**

Página: 8

# 2

**Entender los Principios Rectores.**

Página: 12

# 3

**La importancia de gestionar la debida diligencia en derechos humanos.**

Página: 15

# 4

**La responsabilidad de la empresa de respetar los derechos humanos: 6 aspectos de la debida diligencia.**

Página: 22

**Aspecto 1:  
El Compromiso Político**

Página: 29

**Aspecto 2:  
Identificar y evaluar las consecuencias negativas reales y potenciales**

Página: 33

**Aspecto 3:  
Integrar las conclusiones de sus evaluaciones en sus funciones y procesos**

Página: 39

**Aspecto 4:  
Hacer seguimiento de la eficacia de la respuesta**

Página: 47

**Aspecto 5:  
Explicar las medidas que se toman para hacer frente a las consecuencias negativas**

Página: 52

**Aspecto 6:  
Reparar o contribuir a reparar las consecuencias negativas que hayan provocado o contribuido a provocar**

Página: 58

# 5

**Claves para avanzar en la gestión de la debida diligencia.**

Página: 65

## **Documentos de referencia**

Página: 68

La empresa es una pieza clave de la sociedad actual y, por tanto, de su desarrollo. Dada esa naturaleza, y debido a que su impacto económico, social, ambiental y de gobernanza influye en gran medida en el tipo de sociedad que se construye, existe un consenso internacional que le exige algunas conductas básicas en el ámbito del respeto a los derechos humanos a la hora de gestionar sus actividades y operaciones. El incorporar esta expectativa facilita una mejor relación entre todos los actores que conforman la sociedad y por tanto su “licencia social” para operar. La empresa tiene la responsabilidad de respetar los Derechos Humanos (DDHH), consenso mínimo y una expectativa universal de las sociedades. Pero a la vez puede entender que tiene una excelente oportunidad para incorporar criterios que mejoran la gestión y el gobierno diligente de la empresa, y por tanto hacerse más eficaz y mejorar su relación con los distintos actores.

El entorno afecta a una empresa del mismo modo que sus actividades tienen efectos directos e indirectos tanto en su ámbito más cercano como en una esfera global. Ahí radica el interés mutuo –de la empresa y de sus partes interesadas- en lograr un entorno estable para sus relaciones, en general, y para las actividades empresariales, en particular. Por otra parte se sabe que no se podrá avanzar de manera eficaz en la protección, el respeto y el remedio de los posibles impactos en derechos humanos, si la empresa no avanza a la vez que las políticas públicas en incorporar medidas eficaces que lo provoquen.

Este documento es la continuación de un trabajo que en este sentido se viene desarrollando en los últimos años desde AECID, en colaboración con Sustentia Innovación Social. El objetivo principal es aportar directrices y recomendaciones prácticas a las empresas, para ayudarles en el camino de incorporar criterios de gestión eficaces para la prevención y el respeto de los derechos humanos, tanto a través de su línea de acción “crecimiento económico inclusivo”, como de su colaboración con otras instituciones. La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) ha venido apoyando este proceso en línea con su fin último de contribuir al desarrollo humano sostenible, a la erradicación de la pobreza y al pleno ejercicio de los derechos. Así lo establece el IV Plan Director de la Cooperación Española 2013-2016.

En concreto, el papel de la AECID en Colombia –país señalado como país de asociación para España por el citado Plan Director- en el ámbito de Empresa y Derechos Humanos se entiende desde una perspectiva de contribución a la construcción de paz y el desarrollo humano sostenible, como se recoge en el Marco de Asociación País Colombia-España (MAP 2011-2015). Las conversaciones de paz de La Habana y el importante rol que el sector privado tiene en la implementación de la agenda de paz en Colombia avalan esta línea de trabajo de la Cooperación Española, y fortalece su compromiso de apoyar el eventual desarrollo y puesta en práctica de los Lineamientos para una Política Pública de Derechos Humanos y Empresas, publicados por el gobierno colombiano en 2014.

El documento “El respeto de los derechos humanos en la práctica empresarial. Orientaciones para la debida diligencia” es uno de los productos finales del proyecto “Capacitación y Diálogo sobre el marco empresas y derechos humanos en Colombia”, desarrollado en 2012 y 2013 con la financiación de AECID y la colaboración de la actual Consejería Presidencial para los Derechos Humanos de Colombia.

Desde el prisma de la Debida Diligencia en Derechos Humanos, este documento ofrece orientaciones y un acompañamiento a la empresa en su tarea de asimilar y poner en práctica los Principios Rectores de ONU sobre empresa y derechos humanos en su esfera de influencia. Promueve el trabajo estrecho con todas sus partes interesadas y anima a la empresa a incluir en su gestión algunas soluciones beneficiosas para los Derechos Humanos, operando así con Diligencia Debida. Propone reflexiones y propuestas para cualquier empresa que debe abordar este ámbito de gestión en una realidad económica y social cada vez más globalizada y por tanto, compleja.

Tanto la AECID como los autores desean que su contenido sea realmente útil y contribuya de forma tangible a hacer de los Principios Rectores un mecanismo eficaz de protección, respeto y remedio en el ámbito de la relación entre la Empresa y los Derechos Humanos.

**Pablo Gómez-Tavira**

Coordinador General

Cooperación Española en Colombia

# Introducción

Poniendo un foco especial en la debida diligencia, este documento se propone acompañar a la empresa en la comprensión de las implicaciones de los Principios Rectores de ONU sobre empresa y derechos humanos (PR). Su enfoque es eminentemente práctico, y centrado en la presentación de algunas soluciones enfocadas a la integración de los PR en los procesos de gestión de una empresa.

Este documento forma parte del proyecto **“Capacitación y Diálogo sobre el marco empresas y derechos humanos en Colombia”**<sup>1</sup>, un proyecto de AECID, y con desarrollo técnico de Sustentia Innovación Social y Fundación DIS. El proyecto se desarrolló en las ciudades de Bogotá, Cali y Medellín, con el objetivo de apoyar a los actores del proceso productivo en Colombia a generar capacidades propias para desarrollar el referido Marco de Empresas y DDHH y los Principios Rectores, al tiempo que ayudar a definir y promover las responsabilidades que cada actor debe ostentar en este proceso en Colombia.

Es una contribución a la aplicación eficaz de los Principios Rectores de ONU, y se complementa con otros dos documentos:

- Cuaderno-Guía de los Principios Rectores ONU sobre Empresa y Derechos Humanos. Puerta de Entrada
- Conclusiones y Propuestas del diálogo sobre la aplicación en Colombia de los Principios ONU de Empresas y Derechos Humanos (Grupos de trabajo 1 y 2)

En este documento el contenido se concentra principalmente en los Pilares II (Respetar) y III (Remediar, en aquello que tiene que ver con las empresas). Tras hacer

un primer recorrido “histórico” por la evolución del Marco Ruggie y los Principios Rectores (Capítulo 1), argumentar la importancia de la gestión de los derechos humanos en la empresa (Capítulo 2) y explicar el sistema que establece los PR ONU con sus 3 Pilares (Capítulo 3), se hace un recorrido con mayor detalle sobre la debida diligencia y los principios que explican los requerimientos a la empresa respecto a la prevención y el remedio (Capítulo 4).

A través de preguntas, se aportan orientaciones sobre qué tipo de medidas debe tomar la empresa, de manera que pueda servir a los gestores para hacer una primera evaluación del grado de cumplimiento individual, y de los retos que su empresa tiene por delante. Para ello se presenta el contenido en 6 ASPECTOS, cada uno cubriendo un principio de la debida diligencia. Por último, se incluyen indicaciones sobre cómo abordar los retos en su conjunto, de forma que las empresas puedan identificar el camino más eficaz hacia su gestión de la debida diligencia en derechos humanos (Capítulo 5).

Este busca ser un documento útil para empresas de cualquier tamaño, y que operan en cualquier país, sector y contexto. Puede utilizarse en cualquier ámbito empresarial para promover el conocimiento la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos, según lo establecido por los Principios Rectores. También, puede utilizarse por Administraciones Públicas que trabajen con el sector privado para facilitar el conocimiento práctico, y acercar a los gestores empresariales a estos temas de una manera sencilla y adecuada a sus inquietudes y responsabilidades.

---

1. <http://www.sustentia.com/2014/02/resultados-cap-colombia/> y <http://www.sustentia.com/cuaderno-guia-principios-rectores-onu/>

# 1

## ***La relación entre la empresa y los derechos humanos.***

---

La reflexión sobre el papel de las empresas y el impacto de su gestión y decisión en la sociedad toma fuerza práctica a principios del siglo XXI con distintas iniciativas de instituciones, como la ONU, OIT, UE y OCDE, organizaciones privadas y ONG. Aunque es un debate clásico desde el nacimiento de la economía como ciencia moral, desde mediados del siglo XX, tanto en el mundo académico, como en el de la gestión, se venía debatiendo sobre el fondo del asunto. El debate se centra en cómo las decisiones y acciones de los actores económicos, entre los que está la empresa, impactan o influyen sobre el disfrute real de los derechos humanos por parte de las personas.



**S**i bien desde la gobernanza de lo público, y desde la legislación internacional, se establece que la responsabilidad y el deber de proteger y promover los derechos humanos es de los estados, a través de sus normativas, políticas e instituciones públicas, también se reconoce que esto no puede conseguirse sin el respeto de los mismos por parte las personas, físicas y jurídicas. En este sentido ya algunas normas de derechos humanos reconocen las distintas responsabilidades de los distintos actores en sus correspondientes ámbitos. Por ejemplo, la de los estados de proteger, y las de terceros, como las empresas, de respetar.

En las últimas décadas, la empresa es uno de los actores que mejor se ha adaptado y aprovechado de la globalización, aumentado su presencia en la sociedad, a través de los mercados. Junto con una mayor presencia se ha generando también un mayor impacto e influencia, y por tanto una mayor responsabilidad sobre efectos.

A su vez, las sociedades también generan nuevas expectativas sobre el comportamiento, gobierno y gestión de las empresas. Una expectativa general que se ha consolidado en la sociedad es que las empresas deben respetar los derechos humanos, y deben tener esto en cuenta para todas las decisiones, actividades y relaciones que establecen para operar en un mundo globalizado.

Naciones Unidas es uno de los organismos internacionales que se ha venido ocupando de encontrar formas para abordar este tema. Unas veces trabajando desde el ámbito normativo, promoviendo documentos que abordaran este reto, y otras desde iniciativas de sensibilización y acción voluntarias, orientadas tanto a empresas como a estados.

## El trabajo de Naciones Unidas

El trabajo de las Naciones Unidas en el ámbito de empresa y los derechos humanos se remonta a los años 70<sup>2</sup>, pero toma fuerza en la década de los 90 del siglo XX, con la iniciativa liderada desde la Subcomisión de Derechos Humanos. En 1997, la Subcomisión de la ONU para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos preparó un estudio sobre la relación entre las empresas transnacionales y los derechos humanos, que dio lugar a la creación de un Grupo de Trabajo, con el mandato de elaborar un documento que abordara este tema.

Lo que en principio, en 1999, empezó buscando la elaboración de un código de conducta o directrices, con los trabajos del grupo de expertos y consultas, resultó el documento “Normas sobre las Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la Esfera de los Derechos Humanos”, aprobado por la Subcomisión de Derechos Humanos en 2003, siendo el primer documento desarrollado en este ámbito en la ONU.



---

2. En el año 1972 el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) solicita al Secretario General la creación de un grupo de expertos que estudiase los efectos de la empresa transnacional en el desarrollo y relaciones internacionales.

---

No obstante el documento de las Normas no fue aprobado en la Comisión de Derechos Humanos, por discrepancias fuertes por parte de algunos estados y asociaciones empresariales. Este conflicto fue el detonante para que finalmente en 2005, la Comisión de Derechos Humanos aprobara una Resolución en la que invitaba al Secretario General de la ONU, Kofi Annan, a designar un Relator Especial en el ámbito de Empresas y Derechos Humanos.

Aceptada la petición de la Comisión, el Secretario General de ONU nombró en 2005 a John Ruggie como primer Representante Especial del Secretario General en materia de Empresa y Derechos Humanos. Se elaboró un mandato por dos años, con un primer objetivo de identificar y aclarar tanto normas como prácticas existentes, y de la misma manera, como respuesta a “la falta de apoyo intergubernamental que habían sufrido las Normas”.

### **El Marco**

El equipo de John Ruggie elaboró y presentó en 2008 el documento “Proteger, Respetar y Remediar: un marco para las actividades empresariales y los derechos humanos”. El Consejo de Derechos Humanos acogió “complacido” este Marco y, como consecuencia, se prorrogó el mandato del Representante Especial, con una solicitud de recomendaciones concretas y prácticas sobre su implementación, que cristalizó en el documento “Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para proteger, respetar y remediar” . Este documento fue el resultado de investigaciones y debates con grupos interesados. En total, 47 consultas internacionales y visitas a 20 países.

En su marco “Proteger, Respetar y Remediar”, el Representante Especial de Naciones Unidas para las Empresas y los Derechos Humanos, John Ruggie, propuso una base común para el debate y la acción a la hora de gestionar los derechos humanos en el ámbito empresarial.

### **Los Principios Rectores**

El desarrollo posterior al citado Marco lo constituyeron los Principios Rectores ONU de Empresa y Derechos Humanos (PR). Su aprobación por el Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas en junio de 2011, otorgó a los Principios Rectores legitimidad, fruto también del consenso alcanzado por los actores participantes en su proceso de elaboración. Estos Principios se aplican a todos los Estados y a todas las empresas -transnacionales o no- con independencia de su tamaño, sector, ubicación, propiedad y estructura, y están emergiendo como el estándar global para gestionar el riesgo e impacto de las empresas en los derechos humanos.

Así pues, los PR se constituyeron como un documento que define responsabilidades y aporta directrices para desplegar el marco internacional aprobado previamente de forma eficaz, y con el objeto de prevenir y remediar las consecuencias adversas de las actividades empresariales para los derechos humanos. Bajo estos principios, las empresas tienen que “conocer y mostrar” que no violan los derechos humanos en sus actividades u operaciones comerciales. Para ello tienen que adoptar una política de derechos humanos y aplicar la debida diligencia, responsabilidad que incluye evaluar los impactos reales y potenciales de las actividades de las empresas en los derechos humanos, integrar los resultados en la gestión de la empresa y actuar sobre ellos.

Con el objetivo de promover y profundizar en la aplicación de los PR, en 2012 Naciones Unidas creó un Grupo de Trabajo en empresa y derechos humanos cuyo mandato incluía diversas atribuciones. Las principales se enfocaron a la promoción de la divulgación y la aplicación efectiva y global de los Principios Rectores a nivel nacional. Para ello se señalaba a la necesidad de promover el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas, de fomentar capacidades y formular recomendaciones al respecto.

El proceso de elaboración del Marco y los Principios Rectores influyó y se vio influido por otras iniciativas internacionales en este ámbito de empresa y derechos humanos, como son las Directrices OCDE sobre Empresas Transnacionales y la Estrategia de Responsabilidad Social de la Unión Europea, entre otras.

Por otra parte, los estados están desarrollando progresivamente sus estrategias y planes nacionales de acción, con medidas tanto normativas, como en políticas públicas y supervisión, en respuesta al I Pilar, bajo el “deber de proteger los derechos humanos”. Estas medidas, además de cumplir con las obligaciones de los estados, buscan influir en un mejor ejercicio en la “responsabilidad de respetar los derechos humanos” por parte de las empresas, como establecen los Principios Rectores en el II Pilar.

Por último, tanto desde el lado de los estados y las empresas, como desde la evolución de las expectativas de las sociedades, se están dando condiciones de contexto que empujan hacia la mejora de los mecanismos de remedio y reparación de las víctimas en vulneraciones de derechos humanos como establece el III Pilar





# 2

## ***Entender los Principios Rectores.***

---

- NO suponen nuevas obligaciones para nadie.
- SÍ aclaran las implicaciones de las normas actuales para los Estados y las empresas.
- NO son una “talla única” para nadie. Se deben aplicar de forma individual.
- SÍ son un modelo único, lógico, coherente, inclusivo y complementario, que relaciona las obligaciones de unos y las responsabilidades de otros.
- NO son la solución definitiva, sino un punto de partida.
- SÍ son un punto en el que se unen la expectativas de unos (titulares de derechos afectados) y la acción de otros (Estados y empresas).
- NO incluyen supervisión y sanciones. Remiten a la aplicación y supervisión de las normas existentes, y de otras nuevas por desarrollar.

## ¿Qué aportan en la práctica los Principios Rectores (PR)? ¿A quién van dirigidos?

En el ámbito de los derechos humanos y la empresa, el Derecho Internacional apunta al Estado y a la empresa como actores con roles, obligaciones y responsabilidades, distintos y complementarios en la solución del problema.

La estrategia que plantean los PR para ambos, estado y empresa, es de acción: acciones para prevenir y acciones para reparar, los impactos en derechos humanos.

### Los Principios Rectores proponen un modelo basado en 3 pilares

Los PR aclaran las herramientas que tienen estados y empresas. Se deben aplicar individualmente, adaptadas a las necesidades y los contextos.

Los Estados adoptarán especiales medidas de protección y prevención de abusos cuando:

- Se trate de empresas de su propiedad (PR 4)- publicas.
- Contratan a empresas para la prestación de servicios (PR 5) o realizan compras a empresas (PR 6).
- Las empresas operan en contextos de conflicto (PR 7).

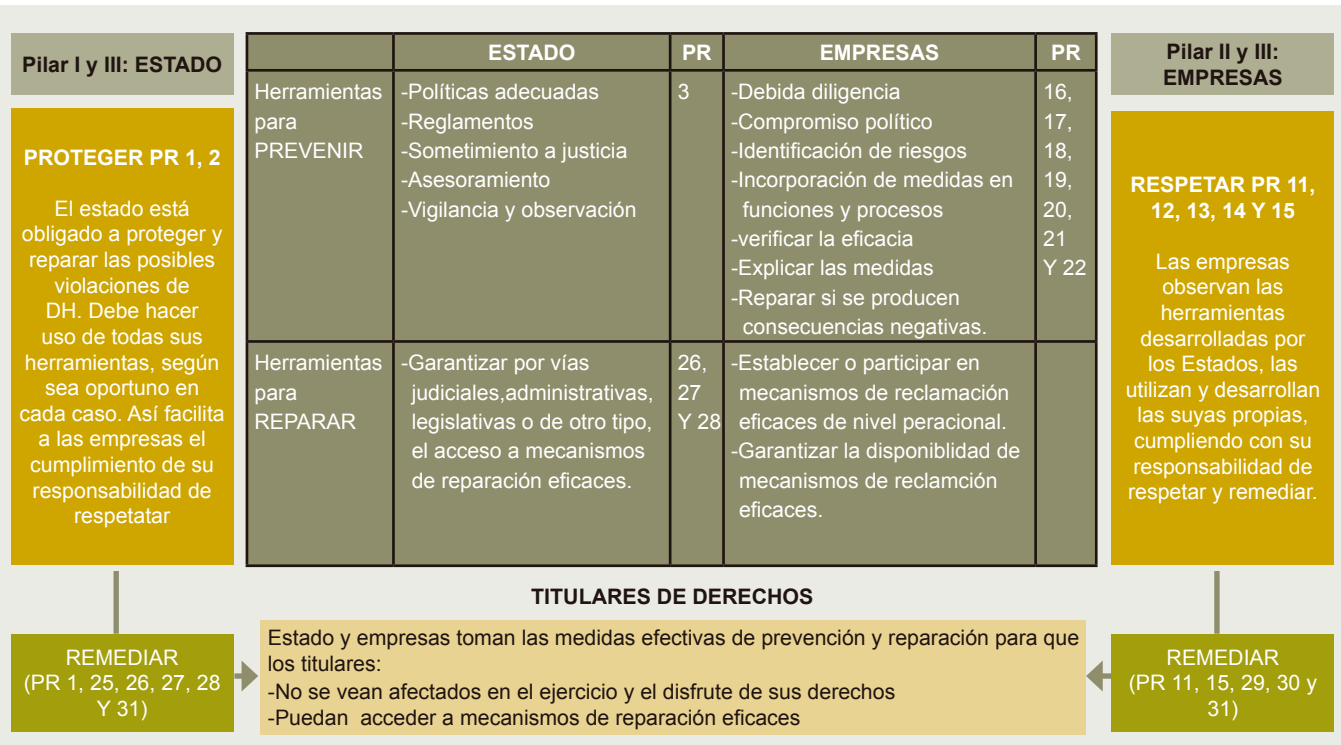
Los Estados deberán garantizar la coherencia y transversalidad de todas sus políticas y medidas, tanto interna como externamente (PR 8, 9, 10).

Las empresas deben cumplir las leyes y respetar los derechos humanos dondequiera que operen.

Las empresas deben ante todo tratar de prevenir y atenuar las consecuencias más graves o irreversibles.

Los mecanismos de reclamación extrajudiciales deben ser (PR 31): legítimos, accesibles, predecibles, equitativos, transparentes, compatibles con los derechos, una fuente de aprendizaje, y basarse en la participación y el diálogo, en el caso de los operacionales.

Figura 1: El modelo que plantean los Principios Rectores





## Los PR están estructurados en 3 pilares que forman el modelo.

### **El deber de proteger del Estado**

El Estado tiene el deber de proteger, respetar y realizar políticas que promuevan el ejercicio efectivo de los derechos humanos. Estas obligaciones internacionales de derechos humanos se recogen en Convenios y Tratados internacionales. Los Convenios ONU más recientes recogen también, de forma más explícita, la obligación de proteger del Estado en relación a las empresas.

### **La responsabilidad de respetar de las empresas**

Las empresas deben realizar sus operaciones poniendo los medios necesarios para asegurar que no se producen impactos negativos sobre los derechos humanos. Esto no es una obligación pasiva, sino que implica tomar medidas adecuadas para prevenir, mitigar y en su caso remediar, sus impactos negativos. Esta responsabilidad se basa en legislación internacional ya existente, es una “norma de conducta mundial”, por lo tanto aplicable para todas las empresas y exigible como tal. No es opcional, ni voluntaria esta responsabilidad.

### **El acceso a mecanismos de reparación**

Tanto los Estados como las empresas deben dotarse de mecanismos que, por un lado, prevengan la violación de derechos humanos y, por otro, aseguren el acceso al justo remedio a aquellas personas que hayan visto vulnerados sus derechos por las operaciones de las empresas. Entendemos por “remediar” al conjunto de procesos dirigidos a reparar un impacto negativo en los derechos humanos y a promover resultados sustantivos que puedan contrarrestar, o transformar en positivos, dichos impactos.

# 3

## ***La importancia de gestionar la debida diligencia en derechos humanos.***

---

Adoptar un enfoque de gestión orientado al respeto a los derechos humanos, es un factor de éxito que debe estar presente en el diseño de cualquier estrategia que pretenda conseguir la sostenibilidad de la empresa y de sus operaciones en el largo plazo.

**A**l incorporarlo, las empresas no sólo contestan a una expectativa de la sociedad actual y respetan un consenso que es mundial, sino que también colaboran en la consecución de entornos estables y que les son más favorables, consiguen mayor confianza y mejor relación con sus partes interesadas, hacen una gestión más eficiente de los conflictos al intentar prevenirlos, se anticipan y/o contestan a tendencias en políticas públicas y leyes, pueden mejorar el gobierno de su empresa y gestionar sus riesgos de forma más eficaz, ser más eficaces en sus operaciones, inversiones y relaciones comerciales, y fortalecer su reputación y marca.

**Los derechos humanos son el consenso mínimo universal de las sociedades.**

Los derechos humanos son un marco mínimo, acordado por los Estados y aceptado universalmente entre las sociedades. Al estar basados en una ética común acordada, el hecho de que el resto de personas e instituciones los consideren como las normas mínimas de respeto a tener en cuenta en decisiones y acciones debe ser aceptado por cualquiera.

La idea de fondo de los derechos humanos es simple y poderosa, y es el derecho a la dignidad de cualquier ser humano. Todas las personas tienen el derecho de ser tratados y vivir con dignidad, por el simple hecho de existir.

**“Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos”<sup>3</sup>**

Los derechos humanos son inherentes al ser humano, con independencia de su nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen étnico o nacional, color, religión, lengua o cualquier otro estatus. Son un sistema, están todos interrelacionados, son interdependientes e indivisibles. Los derechos humanos están recogidos en las declaraciones y normativas internacionales, y las personas son sus titulares, y no es necesaria una ratificación o un desarrollo explícito por parte de las leyes nacionales, para que se deban respetar.

**“Toda persona tiene todos los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna”<sup>4</sup>**

Aunque los Estados son los responsables de proteger y realizar los derechos humanos, todas las personas, físicas o jurídicas, deben respetarlos, con independencia de que el contexto, las leyes o las instituciones no sean eficaces en garantizarlos. Al ser actores que forman parte de las sociedades donde operan, de una forma cada vez más generalizada se espera que las empresas conozcan y gestionen diligentemente su capacidad de afectar al disfrute de derechos, incorporando el respeto de los derechos humanos como un principio esencial de su comportamiento.

3. Artículo 1 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Asamblea General de las Naciones Unidas, Resolución 217 A (III), París, 1948.

4. Artículo 2 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Asamblea General de las Naciones Unidas, Resolución 217 A (III), París, 1948



## **Las empresas se benefician de entornos estables, y ellas mismas ayudan a construirlos.**

Las empresas son una parte esencial de las sociedades ya que son instrumentos necesarios para relaciones y actividades de empleo, comercio, ahorro, financiación, comunicación, transporte, información, vivienda, educación, energía, etc.

Aunque los derechos humanos deben ser protegidos y promovidos por los Estados, el ejercicio real de los derechos humanos y de la construcción de sociedades estables y fuertes, está influido por cómo se gestionan las empresas. Para que las medidas de los Estados sean eficaces, también es necesario que las empresas, y otros actores incorporen las suyas propias en sus criterios y decisiones de gestión e inversión: medidas orientadas a la no discriminación, la protección de derechos de colectivos vulnerables, la dignidad en las relaciones de trabajo, la seguridad en el trabajo, los derechos de las mujeres, los derechos de la infancia, los derechos de las personas con discapacidad, derechos de los pueblos indígenas, la lucha contra la desigualdad y pobreza, por la cohesión social, la lucha contra la corrupción, el cambio climático, la sostenibilidad ambiental, y muchos otros objetivos sobre derechos humanos internacionales, nacionales, y de las sociedades.

Es un hecho que a las empresas les interesa actuar en entornos estables, o al menos predecibles, ya que esto genera seguridad sobre el contexto en el van a desarrollar sus operaciones o inversiones. Con una visión de medio y largo plazo, les interesa estar en entornos en los que haya oportunidades que generen y aporten valor a sus actividades. Y para ello necesitan partes interesadas (empleados, inversores, clientes, administradores, etc.) con capacidades e interés en la empresa.

Por otra parte, a las partes interesadas también les interesa y necesitan tener una seguridad y predictibilidad en su relación con la empresa, ya que necesitan tener un buen nivel de confianza en los resultados e impactos que prevén de la relación, y que garantice que sus derechos estén protegidos. No debemos olvidar el grandísimo peso que muchas empresas tienen en la actualidad, lo que hace que la sociedad necesite un contrapeso de seguridad y protección.

Habitualmente se utiliza el término “seguridad jurídica”, pero casi exclusivamente se limita a las relaciones o normas sobre la inversión que se realiza. Sin embargo, en este ámbito, la seguridad jurídica debe ser considerada como un concepto más amplio, que abarca todo tipo de relaciones que desarrolla la empresa con sus partes interesadas, y que tiene un enfoque a derechos humanos.



Las empresas que operan en entornos débiles, en los que las distintas partes interesadas no tienen capacidades para ejercer su papel social o donde no se garantizan los derechos humanos de las personas, están sometidas a un nivel de riesgo muy alto, así como a un coste de operación y relación muy elevado, que baja la eficiencia de la actividad empresarial. Sólo el coste económico tanto directo como indirecto del conflicto que se puede derivar de una mala relación con las partes interesadas, sobre todo derivada de actividades de causan impactos en los derechos humanos es muy elevado, tanto en el corto como en el largo plazo. En el corto puede llevar a la suspensión de las actividades, en el medio a multas y sanciones, y en el largo, a la imposibilidad de operar.

En definitiva a la empresa como actor social, le interesa ser un actor positivo en cuanto al respeto de los derechos humanos en su esfera de actividad e influencia. Le interesa ser un actor que aporte al desarrollo positivo del entorno en el que opera, reforzando las capacidades de sus partes interesadas, en el ejercicio real de sus propios derechos. No sólo por un compromiso ético corporativo, sino por contribuir a minimizar los riesgos del entorno donde opera, y del que se podría beneficiar.

### **Favorece la consecución de la “licencia social” para operar.**

En muchos contextos y situaciones, para poder llevar a cabo sus actividades de forma eficaz y eficiente, además de las licencias legales y administrativas tradicionales las empresas requieren contar con lo que se llama la “licencia social”. La consecución de la “licencia social” no tiene porqué ser coincidente con la legal o administrativa.

Hay varios motivos que explican esta situación, como por ejemplo, la mayor presencia e influencia de las empresas en las sociedades. Como se comentó anteriormente en este documento, esta mayor presencia va relacionada con mayores responsabilidades sobre los impactos asociados a su actividad. Asumir esa responsabilidad y gestionar adecuadamente es lo que les da o les quita la “licencia social”. Otro factor es el aumento de la importancia de los intangibles en el

valor global de las empresas, haciéndolas más sensibles a las percepciones de las partes interesadas, mediante la percepción de la reputación. En definitiva la “licencia social” para operar es el resultado de las distintas percepciones que se van generando en las partes interesadas y afectadas con las que las empresas se relacionan, influyen o impactan.

**Las campañas de boicot de consumo se han demostrado ya muy eficaces. Estas campañas, suelen ser respuestas que la sociedad da por la adopción de decisiones y acciones contrarias a lo que los consumidores esperan de empresas en las que confían.**

Si no se consigue la “licencia social”, esto puede suponer que en determinados contextos, sectores, territorios o proyectos, el coste de operar se eleve, haciendo a veces incluso muy difícil la viabilidad de las actividades. La percepción de cómo la empresa incorpora criterios de respeto a los derechos humanos en su gestión, y de cómo gestiona sus impactos, es sin duda una pieza clave de la construcción de la “licencia social” para operar. Esto se acrecienta en sectores y contextos empresariales de mayor riesgo en derechos humanos.

### **Su gestión es imprescindible para el buen gobierno de la empresa.**

En la actualidad los requisitos y prácticas de Gobierno Corporativo de las empresas incorporan al Consejo de Administración y a la Dirección la responsabilidad en cuanto a la gestión de riesgos de distinta naturaleza, entre ellos los riesgos de derechos humanos. Conocer y comprender los riesgos e impactos en derechos humanos relacionados con su actuación permite tomar decisiones estratégicas que eviten que se materialicen o se conviertan en otros riesgos (operativos, comerciales, financieros, administrativos, jurídicos, de imagen o de reputación) que pueden afectar al corazón de la propia actividad empresarial.



En este sentido, principios como el de diligencia debida, debido control, o responsabilidad, han sido incorporados no sólo en los códigos y reglamentos de buenas prácticas del gobierno corporativo, sino incluso en desarrollos legales de sobre la responsabilidad jurídica del consejo, y la responsabilidad penal de las personas jurídicas. La incorporación del criterio de respeto a los derechos humanos en las decisiones del gobierno de la empresa, fortalece a las estructuras de gobierno corporativo, y es una forma estratégica y diligente de gestionar la misma.

**Son una parte esencial de una gestión eficaz y eficiente de la empresa, y de los posibles conflictos que se pueden generar.**

La gestión sistemática de los riesgos en derechos humanos debe permitir la identificación temprana de los mismos, en los distintos niveles de decisión, operaciones, gestión y gobierno, evitando que se produzcan distorsiones en la relación entre la empresa y sus partes interesadas, y haciendo posible que se pueda construir una relación de confianza mutua. Desde el enfoque de derechos, los riesgos e impactos asociados a los derechos humanos tienen gran relevancia para el análisis y toma de decisiones diligente por parte del gobierno de la empresa, y por ello deben ser incorporados al sistema de gestión de riesgos.

**Como resultado de una situación de conflicto, un gran proyecto minero, con unos costes de capital de entre 3 y 5 billones de dólares, sufrió unas pérdidas de aproximadamente 20 millones de dólares a la semana en retrasos de producción, en términos de valor actual neto<sup>5</sup>.**

El riesgo o impacto en derechos humanos se puede dar y puede ser identificado y gestionado, en cada una de las actividades empresariales: las inversiones, las operaciones, las relaciones comerciales, la comunicación, la gestión de los recursos humanos, etc. El sistema de gestión de riesgos, si se articula e informa también sobre los riesgos e impactos sobre derechos humanos, de forma precisa y temprana, permite que las decisiones de gestión o inversión sean más eficientes. Por su carácter preventivo y precavido, permite actuar a tiempo para corregir, y prevenir conflictos. En cualquier área de gestión, los costes preventivos son más eficientes que los correctivos, cuando ya se ha producido el impacto, o cuando el conflicto ha derivado a materializar otros riesgos de la empresa. La gestión orientada al respeto de los derechos humanos no es una excepción.

5. Conflict translates environmental and social risk into business costs. Franks DM, Davis R, Bebbington AJ, Ali SH, Kemp D, Scurrah M.; Proc Natl Acad Sci U S A., mayo 2014

Los conflictos, derivados de impactos no gestionados en fases tempranas, además de generar nuevos impactos y riesgos derivados, incrementan el coste de la solución, el acuerdo y el remedio. Por tanto desde un punto de vista empresarial la gestión diligente de los derechos humanos es un factor de eficiencia de las actividades.

**Su gestión es un factor de oportunidad, y permiten mejorar la operativa desde las decisiones de inversión y comerciales.**

Al incorporar el principio de respeto a los derechos humanos en sus procesos de decisión de las distintas áreas (gobierno, recursos humanos, I+D+i, comercial, compras, etc.), la empresa mejora su gestión, con independencia de que además sea algo esperable por sus partes interesadas y por la sociedad en general.

La lógica de gestión de la diligencia debida en derechos humanos, requiere que el sistema de gestión incorpore instrumentos y procesos de identificación de riesgos e impactos de forma transversal, pero también que conozca e incorpore las expectativas y necesidades de las partes interesadas. Esto facilita y estructura la relación con ellas, para comprender y decidir sobre esta información.

**En Perú, dos proyectos de represas en los ríos Tambo y Éne fueron abandonados después de las prolongadas protestas y medidas legales promovidas por la comunidad indígena ashánica, que afirmaba que las obras desplazarían de sus hogares entre 8.000 y 10.000 personas<sup>6</sup>.**

Este enfoque hacia las partes interesadas y la comprensión de aspectos derivados de la relación con ellas, es necesario para identificar problemas existentes o potenciales, pero también oportunidades y éxitos a potenciar en todos los ámbitos. Hace posible incorporar activamente criterios que orientados a lo que esperan en el diseño de productos, servicio o proyectos. El enfoque de gestión de los riesgos permite no solo prevenir y mitigar impactos no deseados que afecten a los derechos de las partes interesadas, sino también encontrar puntos que vinculan a la empresa con sus partes interesadas, y hacer de ello un valor diferenciador en las transacciones, relaciones y decisiones, entre actores tanto públicos como privados: consumidores, proveedores, inversores, empleados, administración pública, etc.

En este sentido, las administraciones públicas buscan la forma de incorporar criterios de respeto a los derechos humanos en sus relaciones comerciales y económicas: de compra, financiación, subvención, concesión u otros, para incentivar y primar el respeto de los derechos humanos de la empresa beneficiaria o contratada<sup>7</sup>. Es por tanto un factor más de competitividad.

Por su parte, los inversores valoran la minimización de cualquier tipo de riesgo y el aumento de medidas para su control. Cada vez más lo hacen sobre riesgos no tradicionales, que en muchos casos, al materializarse, se transforma en riesgos económicos, financieros y jurídicos en sus inversiones. Este es el caso de los riesgos en derechos humanos, transformados por ejemplo en conflictos.

Por ello, cada vez se solicita mayor cantidad y más precisa información sobre cómo gestionan la debida diligencia en derechos humanos a las empresas que buscan financiación o inversión institucional. Una aproximación proactiva de las empresas en este ámbito, les facilita la relación y comunicación con sus inversores, generando más confianza en este ámbito.

6. Los indígenas, convidados de piedra en las concesiones de tierras, Amantha Perera, IPS, octubre 2014

7. Aunque la incorporación de criterios sociales y ambientales a los procedimientos de gestión de compras y proveedores, es una tendencia creciente en la última década, los Principios Rectores lo incorporan de forma directa en el caso de los estados en los Principios 5 y 6.

Por otra parte, la incorporación de criterios de debida diligencia para el respeto de los derechos humanos en grandes empresas, influye y condiciona al resto de actores empresariales de su cadena de valor y de su sector. Bien porque es un criterio para establecer la relación, bien porque se convierte en un estándar esperado, se produce un efecto dominó, que ayuda a generar mayor cultura de exigencia mutua de los derechos humanos, incluso en el consumidor.

**Es una oportunidad doble para la mejora de la relación con las partes interesadas.**

La incorporación de criterios de respeto a los derechos humanos en la gestión de las empresas, permite mejorar la relación con sus partes interesadas, haciéndola más eficaz.

El principio de respeto que establecen los Principios Rectores, y en especial el requerimiento de actuar con debida diligencia, empujan a las empresas a definir sistemas de gestión que estén orientados a identificar expectativas y percepciones de sus partes interesadas en relación a la empresa y los posibles riesgos e impactos en sus derechos. Por otro lado el principio de remedio de los impactos, está orientado a gestionar la implementación de mecanismos eficaces y legítimos para dar acceso a remedio a las partes afectadas en sus derechos.

Es evidente que una mayor eficacia en el funcionamiento y los resultados de los mecanismos que la empresa establezca, tanto en lo que se refiera a la debida diligencia, como en cuanto a los mecanismos de remedio, generará una mejor percepción y mayor confianza por parte de las partes interesadas, en especial las afectadas en sus derechos, y esto mejorará las relación con ellas, bajando los costes de la relación para ambas partes.



# 4

## *La responsabilidad de la empresa de respetar los derechos humanos: 6 aspectos de la debida diligencia.*

---

- El segundo pilar aclara las implicaciones de las normas y métodos actuales para las empresas.
- Explica qué herramientas de gestión deben utilizar para cumplir con su responsabilidad de respetar.
- No se puede hablar de un único sistema de gestión o plan de acción común, de aplicación a todas las empresas.
- Cada empresa elabora el suyo a medida, según sus características y sus contextos.

**Principio Rector 11:** Las empresas deben respetar los derechos humanos.

**Principio Rector 17:** Las empresas deben proceder con la debida diligencia en materia de derechos humanos.

Toda vez que las actividades de las empresas pueden tener un impacto sobre prácticamente todo el espectro de derechos humanos internacionalmente reconocidos, su responsabilidad de respetar se aplica a todos esos derechos.

El deber de respetar los derechos humanos no es opcional, y afecta a todos los tipos de empresas, independientemente de su tamaño, actividades y ubicaciones.

Las operaciones y actividades en países OCDE, también pueden causar impactos en derechos humanos y derechos laborales.

El Estado tiene un papel esencial en el establecimiento del marco legal de referencia, que las empresas deben cumplir.

## ¿Qué significa “deben respetar” los derechos humanos?

Significa que deben abstenerse de infringirlos. No es una obligación pasiva, sino que requiere medidas positivas. Deben realizar sus actividades y establecer sus relaciones [PR 13], poniendo los medios necesarios para no causar impactos sobre los derechos humanos:

- Ni por acción, ni por omisión.
- Ni a través de socios comerciales, ni a través de su cadena de valor comercial, de productos o servicios.

## ¿Qué son los derechos humanos, de qué forma afectan a las empresas y cómo [PR 12]?

En un informe de 2008 John Ruggie ofreció “un resumen del alcance y los tipos de presuntos abusos sobre derechos humanos cometidos por empresas a partir de una muestra de 320 casos entre febrero de 2005 y diciembre de 2007”. Tras el análisis, la conclusión en ese informe es que todos los derechos humanos pueden verse afectados por las actividades empresariales<sup>8</sup>.

Las alegaciones de abusos fueron estudiadas en función del derecho o los derechos afectados, remitiéndose a la siguiente normativa que quedó establecida como referencia tanto en el Marco como posteriormente en los Principios Rectores:

- La Carta Internacional de Derechos Humanos, que a su vez comprende:
  - La Declaración Universal de Derechos Humanos
  - El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (PIDCP)
  - El Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC)
  - Dos Protocolos Facultativos
- La Declaración de los Principios y Derechos fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y los Convenios que la desarrollan.

También deben ser observados con especial atención otras normas que recogen los derechos humanos de las personas pertenecientes a grupos específicos, como los pueblos indígenas, mujeres, minorías nacionales, étnicas, religiosas y lingüísticas, los niños, las personas con discapacidad y los trabajadores migrantes y sus familias. En situaciones de conflicto armado, las empresas deben respetar las normas de Derecho Internacional Humanitario.

8. Consejo de Derechos Humanos ONU, A/HRC/8/5/Add.2, mayo 2008

Generalmente los tratados internacionales sobre derechos humanos no imponen ninguna obligación legal directa sobre las empresas. La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos, se refiere a una “norma de conducta mundial aplicable para todas las empresas, dondequiera que operen”<sup>9</sup>. Actualmente la regulación a la que deben someterse las empresas, con algunas excepciones, viene determinada por las normativas legales de cada uno de los Estados en los que llevan a cabo sus actividades.

Estas normativas nacionales, no siempre han desarrollado leyes que obliguen a las empresas al respeto de los derechos humanos, que indiquen cómo hacerlo, o lo han hecho de manera incompleta. Por eso, los UNGP subrayan que la responsabilidad de las empresas no termina con el cumplimiento legal, y no puede ampararse en la falta de normativas o la incapacidad de los Estados para una protección real de los derechos humanos.

**Por ejemplo:** Las empresas no pueden eludir su responsabilidad de proveer los medios necesarios para garantizar condiciones de salud y seguridad adecuadas en sus instalaciones, respetando así el derecho de seguridad personal<sup>10</sup>, independientemente de que no haya normativa legal al respecto en el país en el que se realizan las operaciones, o ésta sea incompleta.

Independientemente de que los Estados desarrollen o no Planes Nacionales de Empresa y derechos humanos, Planes de derechos humanos, o leyes específicas al respecto, las empresas deben tener en cuenta que muchas leyes que son de carácter general y de aplicación a las empresas, incluyen aspectos de derechos humanos y derechos laborales. Todas esas leyes deben ser observadas para la incorporación de las medidas adecuadas en la gestión de la prevención y el remedio en la empresa.



### Las empresas y sus directivos deben conocer y gestionar sus repercusiones sobre los derechos humanos, así como las leyes que les afectan.

Leyes que tengan por objeto o por efecto hacer respetar los derechos humanos a las empresas.

Leyes y políticas que regulan la creación de empresas y las actividades empresariales, como las leyes mercantiles y de valores.

Leyes en vigor que directa o indirectamente regulan la observancia por las empresas.

Leyes de no discriminación, leyes laborales, ambientales, relativas a la propiedad, a la privacidad y al soborno.

Sin que deba ser interpretada como exhaustiva, a continuación se facilita una lista de derechos protegidos por estándares internacionales:

9. A/HRC/17/31

10. PIDESC Art. 7 Medidas de seguridad e higiene



**Figura 2: Temas de empresa y derechos afectados**

<b>Temas</b>	<b>Derechos</b>
<b>I. Trabajo</b>	
Condiciones de trabajo	Derecho a condiciones de trabajo favorables
	Derecho al trabajo
Trabajo Infantil	Prohibición de las peores formas de trabajo infantil
No discriminación	No discriminación
	Misma remuneración por trabajo de igual valor
	Libertad religiosa
Libertad de asociación, libertad sindical, derecho a la negociación colectiva	Libertad de asociación
	Derecho a afiliarse a un sindicato
	Derecho de huelga
	Derecho a la negociación colectiva
Salario justo	Derecho a una remuneración justa
	Derecho a vacaciones pagadas
	Derecho a un estándar de vida básico
<b>II. Seguridad</b>	
Trabajo forzoso	Erradicación del trabajo forzoso u obligatorio
Violencia y la coerción	Derecho a la vida, a la libertad y a la libertad de la persona
	Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.
	Nadie podrá ser arbitrariamente detenido, preso ni desterrado.
Libertad de opinión y de expresión/ no intimidación	Libertad de pensamiento
	Libertad de opinión y de expresión
	Libertad de reunión y de asociación pacíficas
<b>III Salud/Medio Ambiente</b>	
Medio ambiente	Derecho a un suministro adecuado de agua
	Derecho a un entorno/ aire limpio
	Derecho a un estándar de vida adecuado para la salud
	Derecho a la salud
<b>IV. Propiedad/Economía</b>	
Vivienda	Libertad de residencia
	Derecho a la vivienda
Sustento	Derecho a un nivel de vida adecuado
Propiedad	Derecho a la propiedad
Privacidad	Derecho a la vida privada (no injerencia)
Alimento	Derecho a la alimentación
<b>V. Educación</b>	
Educación	Derecho a la educación
Infancia	Derechos de los niños
<b>VI. Políticos</b>	
Corrupción	Derecho a participar en asuntos públicos
<b>VII. Derechos de los pueblo indígenas</b>	
Autorización consentida	Derecho a la auto determinación, a los recursos naturales, derecho de subsistencia
Cultura	Derecho a participar libremente en la vida cultural

## ¿Cuáles son las medidas necesarias que deben tomar las empresas?

El PR 15 apunta claramente a tres aspectos que las empresas deben afrontar a la hora de cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos. Estos son:

- Adoptar un compromiso político, al más alto nivel.
- Gestionar con debida diligencia.
- Desarrollar mecanismos de acceso a remedio eficaces.

## ¿Qué es la debida diligencia en materia de derechos humanos?

- Es un proceso de gestión continuado, que una empresa razonable y prudente necesita llevar a cabo para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos: para identificar, prevenir, mitigar y responder a riesgos e impactos sobre los derechos humanos.
- Es estratégico, transversal y debe estar integrando en todos los procesos y funciones de la empresa.
- Se aplica a cualquier empresa, de cualquier tamaño, sector contexto operacional o estructura.

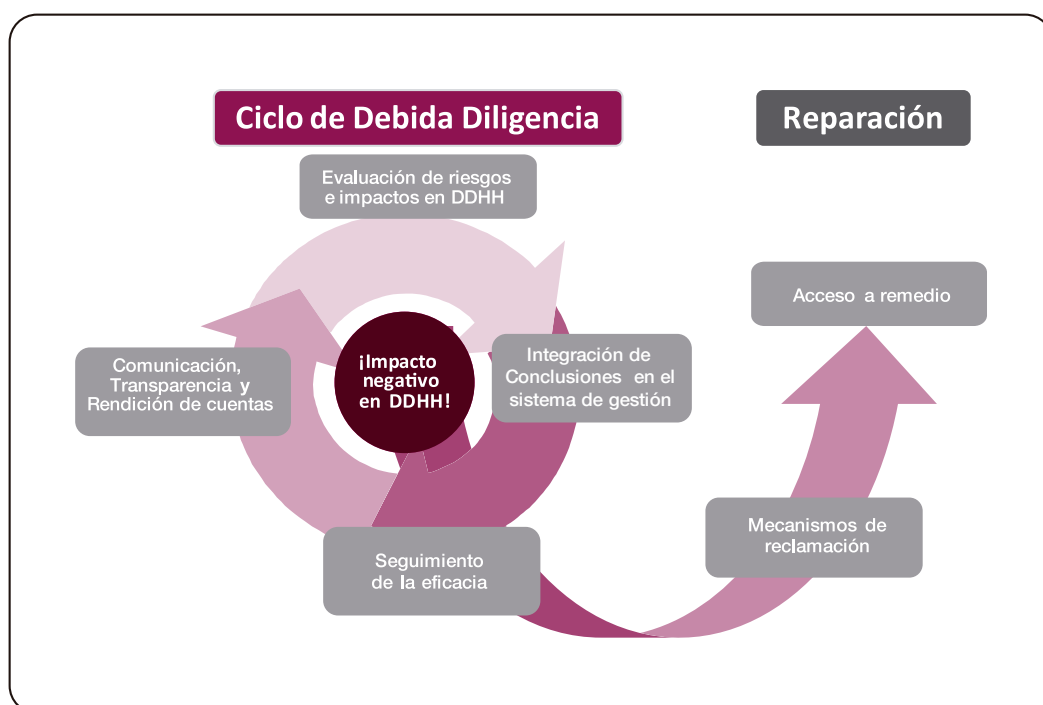
• No responde a una única fórmula, sino que variará en función de su perfil, tamaño, y principalmente de la gravedad de los riesgos que tenga y los impactos que pueda causar.

• Necesita conocer y entender la perspectiva de los potencialmente afectados.

## ¿Cuál es el enfoque que hace particular la debida diligencia en derechos humanos, respecto de otros ámbitos de la gestión empresarial?

La debida diligencia en derechos humanos se centra en las personas, refleja el derecho de todo ser humano a ser tratado con dignidad. Por ello, implica a las relaciones entre la empresa y aquellos que son o pueden ser afectados en sus derechos. La clave de la debida diligencia en derechos humanos es la necesidad de entender la perspectiva de aquellas personas y grupos potencialmente afectados. Para ello es importante, siempre que sea posible, establecer procesos de consulta directa con las personas potencialmente afectadas o sus representantes, para identificar los riesgos e impactos, así como su expectativa y percepción sobre ellos.

Figura 3: La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos.



**El punto de partida no es el mismo para todas las empresas. Se deberá tener en cuenta todo lo que la empresa ya tiene hecho, y consecuentemente lo que le queda por hacer. Es un proceso de mejora continua.**

No son pasos necesariamente consecutivos. La lógica que se aplica es la de cualquier ciclo de gestión, pero cada empresa organizará y priorizará sus actividades para desarrollar la debida diligencia en función de su propio contexto, su histórico de gestión, y lo que resulte más urgente y eficaz.

A continuación realizamos un recorrido con mayor detalle sobre la debida diligencia y los Principios Rectores que explican los requerimientos a la empresa respecto a la prevención y el remedio. Para ello se presenta el contenido en 6 Aspectos estructurados en fichas, para ayudar a entender cada uno de los principios de la debida diligencia. Estas fichas responden a preguntas que frecuentemente se realizan en las empresas, y facilitan ejemplos y enfoques prácticos para abordarlos.



**Figura 4: 6 Aspectos para explicar la debida diligencia en derechos humanos**



# 3

## Aspecto

### Integrar las conclusiones de sus evaluaciones en sus funciones y procesos

---

#### Principio Rector # 19

¿Por qué hay que integrar los riesgos que se identifiquen? ¿No es suficiente con que los responsables lo sepan y se comprometan públicamente?  
¿Cómo gestiono los riesgos en derechos humanos a través mis funciones y procesos?  
¿Y si aquellos con los que me relaciono no quieren hacer nada? ¿Y si mi empresa no tiene capacidad para influir en su gestión y sus decisiones?  
Algunas áreas y documentos de gestión a revisar.  
Preguntas para la reflexión

# 4

## Aspecto

### Hacer seguimiento de la eficacia de la respuesta

---

#### Principio Rector # 20

¿Qué mecanismo tengo que poner en marcha para hacer el seguimiento?  
¿Qué tipo de información debo recoger? ¿Cuál será la más fiable?  
¿Qué tengo que medir y qué tipo de indicadores tengo que utilizar en este caso?  
¿Qué tengo que tener en cuenta a la hora de construirlos y de interpretar los resultados?  
¿Qué referencias puedo utilizar para construir los indicadores?  
¿Qué herramientas puede tener ya la empresa, de las que puedo obtener información?

# 5

## Aspecto

### Explicar las Medidas que se Toman para Hacer Frente a las Consecuencias Negativas

---

#### Principio Rector # 21

¿A quién puede interesar conocer qué medidas se toman para respetar los derechos humanos?  
¿Sobre qué tiene que informar la empresa?  
¿Qué cantidad de información tiene que publicar la empresa?  
¿Cuál es la forma y la frecuencia adecuadas para informar?  
¿Tengo que hacer pública toda la información, o cualquier información que me pidan?  
Check list para organizar la información

# 6

## Aspecto

### Reparar o Contribuir a Reparar las Consecuencias Negativas que Hayan Provocado o Contribuido a Provocar

---

#### Principio Rector # 22, 29, 30 y 31

Si mi empresa actúa con debida diligencia, previniendo los impactos, ¿para qué es necesario poner medidas para reparar?  
¿En qué consiste el remedio?  
¿Cuál es el papel de las empresas en el acceso a remedio?  
¿Qué son los mecanismos de reclamación eficaces de nivel operacional?  
¿Qué tipos de mecanismos se pueden establecer?  
¿En qué casos y cómo puede proveer la empresa medios para el remedio efectivo?  
¿Qué características deben cumplir los mecanismos?

# Aspecto

---

## El compromiso político





## Principio Rector # 16

“Para asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben expresar su compromiso con esta responsabilidad mediante una declaración política que:

- a.) Sea aprobada al más alto nivel directivo de la empresa;
- b.) Se base en un asesoramiento especializado interno y/o externo;
- c.) Establezca lo que la empresa espera, en relación con los derechos humanos, de su personal, sus socios y otras partes directamente vinculadas con sus operaciones, productos o servicios;
- d.) Se haga pública y se difunda interna y externamente a todo el personal, los socios y otras partes interesadas;
- e.) Quede reflejada en las políticas y los procedimientos operacionales necesarios para inculcar el compromiso asumido a nivel de toda la empresa.”



El compromiso político es el documento marco que establece los principios básicos que deben servir de referencia para todas las decisiones operativas y relaciones que establezca la empresa, para asegurar el respeto a los derechos humanos. También supone una declaración de principios ante todas las partes interesadas. Es un compromiso público de respetar y no infringir los derechos humanos, así como de tomar medidas activas para gestionar eficazmente su debida diligencia y establecer mecanismos de remedio operativos eficaces. Ese compromiso se compone de compromisos concretos, que pueden hacer referencia a otras políticas y normas de la empresa, y deben ser siempre ajustados a la realidad de la empresa y a su perfil de riesgo. Su inspiración son los riesgos e impactos que la empresa identifica en sus operaciones y relaciones, y en cuya gestión preventiva se compromete. El compromiso político debe incluir el compromiso con la reparación.



### -¿Por qué es importante un compromiso político al más alto nivel de dirección?

Para crear una cultura corporativa de respeto a los derechos humanos es fundamental un discurso claro desde la dirección, de manera que se evidencie a todo el personal la importancia de cumplir con este compromiso en sus actividades, y cómo se compromete la empresa a hacerlo. La comunicación no es suficiente, además este liderazgo debe materializarse en la asignación de recursos necesarios, y en la aprobación de directrices claras, a nivel operativo en el sistema de gestión y en las distintas áreas, donde se explicita qué significa ser respetuoso con los derechos humanos en las actividades de la empresa, qué se puede hacer y qué no, o a qué persona o instancia de la empresa acudir para resolver cualquier dilema al respecto.

### -¿Qué contenido básico debe tener la política de derechos humanos?

Algunos contenidos de la política pueden ser<sup>11</sup>:

- El compromiso de respetar todos los derechos humanos internacionalmente reconocidos, con referencia a la normativa internacional de la ONU y OIT, en todas las operaciones y países.

11. Institute for Human Rights and Business (IHRB). The State of Play of Human Rights Due Diligence. Pag. 17  
[http://www.ihrb.org/pdf/The\\_State\\_of\\_Play\\_of\\_Human\\_Rights\\_Due\\_Diligence.pdf](http://www.ihrb.org/pdf/The_State_of_Play_of_Human_Rights_Due_Diligence.pdf)



- El compromiso específico con el respeto de los derechos humanos más relevantes para la/s actividad/es de la empresa, por tener un mayor riesgo de impacto negativo. El PR 18 establece indicaciones al respecto, y se puede consultar también la ficha correspondiente al Aspecto 2 de este documento.
- El compromiso de reparar los efectos de las actividades de la empresa que pudieran llegar a infringir los derechos humanos, y a establecer y manejar con eficacia mecanismos para dar acceso a remedio a los afectados.
- Cuál es la posición de la empresa sobre dilemas, como por ejemplo cuando la ley local entra en conflicto con los estándares internacionales de derechos humanos.
- Directrices para áreas funcionales de la empresa, en línea con los riesgos más relevantes identificados en sus actividades, y qué directrices se han definido para abordarlos en el Sistema de Gestión de la empresa.
- Una explicación de cómo tiene en cuenta la empresa los Principios Rectores, y cómo se han implantado o se van a implantar las medidas de debida diligencia en las distintas áreas (por ejemplo, RRHH, salud y seguridad, igualdad y no discriminación, compras, etc.). Se recomienda incluir referencias a los documentos específicos del sistema de gestión de la empresa en los que se desarrolla lo establecido en la política (ver ficha correspondiente al Aspecto 3).
- Información sobre cómo se va a gestionar internamente la implantación de esta política de derechos humanos: quién/es son las personas responsables, de qué órgano de dirección depende, qué Comités u otras herramientas se generan para su desarrollo, qué canales de consulta y/o reclamación, etc.
- Explicación de cómo se realizará el seguimiento y comunicación a las partes interesadas de la gestión de los derechos humanos, así como información necesaria para localizar los mecanismos de reclamación y acceso a remedio de la empresa, y cómo acceder a ellos.

### -¿Qué pasos debo dar para elaborarla y/o revisarla?

Cada empresa debe seguir el proceso que le resulte más práctico y eficaz, pero hay algunos pasos comunes que pueden ayudar a hacerlo:

- Asignar una persona responsable de liderar el proceso. Debería ser algún cargo de la dirección, con autoridad para aprobarla o presentarla a la aprobación del Consejo de Administración y asignar recursos necesarios.
- Identificar todo el conocimiento interno, y tenerlo muy en cuenta: identificar las áreas que más pueden afectar a los derechos humanos, e involucrarlas en el proceso; qué conocimiento y capacidades tiene la empresa sobre estos temas; qué consideraciones se deben tener en cuenta según las actividades, países, marcos legales, etc.

**Cualquier conflicto o reclamación que haya enfrentado la empresa en su historia será material muy valioso para la estrategia, gestión y el aprendizaje.**

- Decidir si se necesita asesoramiento externo especializado para la elaboración de la política o de parte de esta, como por ejemplo para la identificación de riesgos.



- Identificar qué aspectos de derechos humanos ya están recogidos en distintas políticas y procedimientos de la empresa: políticas de igualdad y no discriminación, salud y seguridad en el trabajo, edad mínima de trabajo, etc.
- Consultar a las partes interesadas sobre necesidades y expectativas en derechos humanos, especialmente a las más afectadas o potencialmente afectadas por sus actividades.
- Comunicar la política a todas las partes interesadas, facilitando el acceso público al documento, tanto interna como externamente.
- Pasar del compromiso a la acción, y elaborar un plan para operativizar la política en las funciones y procesos de las actividades y relaciones, y poner en marcha mecanismos de acceso a remedio.



### ¿Cómo desarrollo la Política en la práctica?

- La Política de Derechos Humanos, además de una declaración, es un documento del Sistema de Gestión de la empresa.
- Una vez aprobada la Política, debe haber una persona responsable y con recursos suficientes para su implantación. Esta persona ayudará al resto de la organización y asegurará la coherencia, poniendo en práctica las medidas que establecen el resto de principios de debida diligencia PR 17-22.
- La Política de Derechos Humanos es parte de la cultura de la empresa, y referente para las personas que trabajan en y con ella. Si las personas de la organización trabajan desde la cultura de respeto a los derechos humanos, podrán identificar los puntos críticos de su trabajo que generan riesgos e impactos sobre los derechos humanos, y tomar decisiones de actuación responsables. Para ello será importante incorporar los derechos humanos en el proceso de selección y desarrollo profesional de los colaboradores, y conocer la visión de las personas ante posibles dilemas.
- La Política aprobada afecta a toda la empresa, y todos deben conocerla, entender de qué forma esta condiciona las actividades y decisiones en sus funciones y puestos, y tener capacidades ponerla en práctica en sus respectivas áreas de trabajo. Formación y sensibilización son esenciales para la cultura de prevención.
- La empresa puede dotarse de mecanismos que ayuden en el proceso de implantación de la política, formación, sensibilización y resolución de dilemas y aplicación práctica de los compromisos, como por ejemplo un Comité Ético, manuales de definición de criterios y prácticas.
- También puede acompañar la implantación, la capacitación y la sensibilización con medidas que incentiven y desincentiven comportamientos, resultados y avances, en línea con los compromisos establecidos en la Política.



# Aspecto

---

Identificar y evaluar las consecuencias negativas reales y potenciales



## Principio Rector # 18

“A fin de calibrar los riesgos en materia de derechos humanos, las empresas deben identificar y evaluar las consecuencias negativas reales o potenciales sobre los derechos humanos en las que puedan verse implicadas ya sea a través de sus propias actividades o como resultado de sus relaciones comerciales. Este proceso debe:

- a.) Recurrir a expertos en derechos humanos internos y/o independientes;
- b.) Incluir consultas sustantivas con los grupos potencialmente afectados y otras partes interesadas, en función del tamaño de la empresa y de la naturaleza y el contexto de la operación”.



Para que una empresa pueda cumplir su responsabilidad de respetar los derechos humanos, es imprescindible que conozca qué tipo de impactos reales y potenciales generan o pueden generar sus operaciones y relaciones, y cuál es o puede ser su gravedad. El objetivo último es que pueda conocer y comprender las consecuencias concretas, sobre personas concretas, y en contextos de operaciones concretos. Conocerlos y comprenderlos permitirá a la empresa poder poner las medidas adecuadas para “abstenerse de infringir” los derechos humanos, y en caso necesario, establecer medidas eficaces de reparación.



### -¿Sólo debo identificar los riesgos de mis operaciones, o también los de otras empresas con las que me relaciono?

La responsabilidad de la empresa de respetar los derechos humanos, y por tanto la debida diligencia, alcanzan tanto a los impactos que pueda causar directamente, como a los que se producen través de sus relaciones con terceros: socios, proveedores e inversiones, entidades de su cadena de valor, y cualquier otro actor estatal o privado ligado a sus operaciones de negocio, productos o servicios. La identificación de riesgos debe tener el mismo enfoque y alcance. Para mayor claridad sobre este tema se puede consultar la ficha correspondiente al Aspecto 3

**La empresa puede aprovechar esas relaciones y su capacidad para influir en otros para producir en ellos el mismo tipo de compromisos y medidas.**

### - ¿Cómo identifico los riesgos?

Para identificar y evaluar riesgos la empresa debe construir un sistema en la organización. Este no tiene que ser necesariamente complejo ni sofisticado, sino asegurarse de responder a las características de la empresa, a las circunstancias de sus operaciones y de los países en los que está presente. Esto le definirá su perfil de riesgo sobre el que podrá responder, gestionándolo adecuadamente, a los retos que este le impone.

En ese sistema se pueden combinar distintos tipos de mecanismos, formales e informales, internos y externos, casuales y sistemáticos, complejos y sencillos. Pero es una característica común que los unirá a todos que la información que se recoge debe ser guardada, analizada y compartida, ya que el objetivo es que sirva para



tomar decisiones y poner en marcha acciones de prevención y remedio.

Algunas características de este sistema son:

- Debe tomar como referencia normativa internacional y nacional.
- Debe favorecer que los “usuarios” entiendan qué son los derechos humanos y cómo las actividades de la empresa les pueden afectar.
- Se puede buscar asesoramiento de expertos, pero también se debe capacitar internamente a la organización (los “usuarios”), para que cualquier persona comprenda e identifique cómo sus acciones y decisiones en su puesto de trabajo pueden afectar al ejercicio de derechos humanos.
- Es imprescindible escuchar a los afectados, con canales formales e informales; observar situaciones y traducirlas en riesgos reales y potenciales.
- Debe utilizar el conocimiento y la experiencia de la empresa: conflictos, quejas, encuestas, etc. La empresa tiene ya mucha información de valor.
- Incluye toda gestión de la empresa, qué hace cada una y cómo lo hace, y de qué forma su actual forma de hacer las cosas puede afectar positiva o negativamente a los derechos humanos.
- Para ello será muy importante que conozcas qué partes interesadas se ven afectadas por cada área de gestión.
- Debe revisar de forma directa la planificación estratégica y operativa, las políticas, los procedimientos y las formas de hacer de la empresa en la actualidad, ya que estas pueden llegar a estar en conflicto con la responsabilidad de respetar los derechos humanos.
- Establece un sistema para recoger toda esa información, y transformarla en conocimiento para la gestión y la mejora.

### ¿Es necesario hacer siempre evaluaciones de riesgo e impacto en DH?

La evaluación de riesgo e impacto en derechos humanos no es la única herramienta que tiene la empresa para identificar y evaluar. Como se señaló en el punto anterior, la empresa puede generar un sistema, con distintas herramientas que utilizará según sea pertinente. Las evaluaciones de riesgo sobre derechos humanos pueden integrarse dentro de otros procesos que ya existen en la empresa o realizarse de manera específica.

Algunos ejemplos podrían ser:

- Encuestas de satisfacción de clientes.
- Encuestas de clima laboral.
- Mecanismos de denuncia y queja, internos y externos.
- Conversaciones informales.
- Reuniones y talleres con partes interesadas.
- Informes realizados por terceras partes.
- Evaluaciones de due diligence en adquisiciones.
- Evaluaciones de riesgos operativos, financieros, etc.
- Evaluaciones y seguimiento de proveedores.
- Auditorías internas y externas.
- Indicadores de implementación de la política de derechos humanos.
- Evaluaciones ambientales.
- Evaluaciones sociales.
- Evaluaciones de salud y seguridad.
- Evaluaciones de riesgo e impacto en derechos humanos.
- Análisis específicos sobre derechos.
- Análisis específicos de países, socios, proveedores, clientes, etc.



Se podrán aplicar o simplemente aprovechar la información que facilitan unos y otros, en función de los objetivos, los contextos, la oportunidad, la urgencia, o la parte interesada a la que se quiera consultar. Unos alimentan a otros, y todos alimentan el sistema.

### **-¿En qué momento debo identificar los riesgos? ¿Debo hacerlo varias veces?**

La identificación de riesgos es una actividad permanente. No es un proceso con un inicio y un fin, sino que cualquier momento y cualquier persona puede recoger información o indicios de nuevos riesgos, o actualizar mediciones anteriores. No sólo porque se puedan producir nuevas situaciones (cuando la empresa inicia operaciones, se plantea nuevas relaciones, hay cambios normativos, etc.), sino porque las situaciones cambian, y es necesario detectar el posible impacto de esos cambios. La propia lógica de sistema nos da pistas. Es necesario estar atentos a cualquier tipo de cambio en los contextos, las actividades, las partes interesadas etc., y en los efectos que esto pueda tener en los derechos humanos.

Algunas situaciones podrían ser:

- Al iniciar un proyecto.
- Ante una inversión relevante.
- Ante grandes contratos operativos.
- Ante cambios normativos.
- Cuando hay indicios procedentes de quejas de afectados o denuncias de terceros.
- Ante escándalos y riesgos materializados, en la empresa, el sector, el contexto.
- Ante una aumento de tensiones sociales.
- Al hacer la planificación estratégica.
- Cuando se piensa en establecer una nueva relación comercial (como socio, cliente o proveedor).
- Al buscar proveedores y/o responder a licitaciones.
- Al identificar posibles nuevos mercados y productos.
- Para comprobar la eficacia de las medidas tomadas.
- Para escuchar a las partes interesadas.

### **-¿Y qué hago con la información que recojo?**

El Mapa de Riesgos de derechos humanos de la empresa es la referencia para establecer compromisos concretos en la Política. Identificar los riesgos tiene un objetivo instrumental, que es conocerlos y tomar medidas para gestionarlos, con el fin de evitar que ocurran. Esas medidas, y los criterios que las inspiran, deben ser parte de la cultura y la operativa. Por ello la empresa tiene que incorporar sistemáticamente, las medidas y criterios, en sus procesos, de forma que haya referentes claros para las distintas funciones y áreas de operación sobre cómo comportarse, y qué tipo de decisiones tomar, en situaciones que ponen en riesgo los derechos humanos. Es muy importante la calidad y precisión del mapa de riesgos pues la adecuación de las decisiones posteriores sobre la inclusión de criterios en los procesos de negocio depende de ello.



## -¿Qué tiene que ver mi trabajo con los derechos humanos?

Además del proceso sistemático que ponga en marcha la empresa para identificar y evaluar las consecuencias negativas reales y potenciales en los derechos humanos, todas las funciones de la empresa deben poder ver y entender de qué manera sus decisiones y acciones pueden afectar a los derechos humanos. Si esta comprensión no se produce por las personas profesionales que deciden y actúan desde los distintos puestos y niveles de la empresa, es difícil que incorporen los criterios de respeto a los derechos humanos en sus decisiones de gestión y operación cotidianas.

Es probable que se consideren ajenos y lejanos a los riesgos o impactos en derechos humanos que se producen por la actuación de la empresa. Por ello es importante realizar un esfuerzo análisis y explicación pedagógica sobre qué variables y criterios, enfocados a respetar los derechos humanos, deben ser incorporados en los procedimientos e instrumentos de gestión del negocio, por procesos, funciones y puestos. Esto es especialmente reseñable para la dirección y el consejo de gobierno.

### Una posible situación el sector textil para la práctica

Para el diseño de una línea de textil de baño para la casa, la responsable comercial de una empresa textil da al responsable del diseño de cortinas de baño las siguientes instrucciones:

“Necesitamos diseñar 5 modelos, 2 en plástico y 3 en algodón. Para alcanzar nuestros objetivos de facturación en esta línea, necesitamos vender 1.500 unidades de cada modelo. Los de algodón no pueden salir a la venta por encima de 40 EUR y los de plástico, por encima de 19 EUR. Debemos conservar un margen del 150%, y la colección debe estar en las tiendas dentro de 10 días, o se nos escapará la campaña”.

#### **¿A qué tipo de dilemas, entre otros, podrían tener que enfrentarse los diseñadores, si quieren cumplir las instrucciones?**

- ¿Qué tipo de plástico voy a comprar para poder cumplir con el precio de venta y el margen? ¿En qué condiciones se habrá obtenido la materia prima? ¿Se habrá visto afectada la salud de los trabajadores?, ¿Les habrán pagado suficiente?, y ¿Les podré ofrecer una calidad adecuada al precio?, ¿Qué posibilidades de reciclaje y biodegradación, tendrá el producto?, ¿Cómo?
- Y el algodón, ¿en qué país lo venden más barato? ¿quién recoge ese algodón? ¿Los proveedores del algodón respetarán los derechos laborales de los trabajadores? ¿Hay riesgo de mano de obra infantil en la producción o procesamiento? ¿Qué tipo de impacto ambiental tienen en la producción? ¿Es transgénico el cultivo? ¿Qué tintes e emplean en los productos? ¿Qué tipo de residuos?

En cualquier empresa y ante cualquier operación, las personas deben estar capacitadas para hacerse las preguntas oportunas e identificar riesgos en sus decisiones. La política y los procedimientos, incorporarán criterios y herramientas sobre aspectos que busquen el respeto a los derechos humanos, que den una referencia clara para tomar las decisiones oportunas.



## Preguntas para la reflexión

La Comisión Europea, en su guía *My Business and Human Rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises*, recoge ejemplos de cómo la actividad de la empresa puede afectar a 29 derechos reconocidos en la *Carta Internacional de los Derechos Humanos* y la *Declaración OIT relativa a Principios y derechos fundamentales en el trabajo*.

A continuación se incluyen algunos ejemplos, útiles para la reflexión, la sensibilización y la capacitación extraídos de esta guía.

### **Derecho a la no discriminación**

“La persona responsable de una empresa comienza el proceso de selección de un/a vendedor/a. Varias personas cualificadas responden al anuncio y se presentan, incluyendo algunas pertenecientes a minorías étnicas. Se descarta del proceso a estas personas, ya que en el pasado se recibió alguna queja por parte de clientes, que no querían ser asistidos por personas pertenecientes a minorías étnicas”.

### **Derecho a la vida familiar**

“Una empleada anuncia su segundo embarazo a su responsable. Este/a investiga y descubre que la empleada tuvo varias ausencias en el trabajo durante su primer embarazo, y decide despedirla”.

### **Igual reconocimiento y protección por las leyes**

“Una empresa aprovecha que los trabajadores migrantes no están protegidos por las leyes laborales nacionales, para ofrecerles condiciones laborales que no cumplen los estándares nacionales”.

Esta visión de derechos afectados se relaciona con el listado no exhaustivo de la Figura 2: Temas de empresa y derechos afectados.

# Aspecto

Integrar las conclusiones de sus evaluaciones en sus funciones y procesos



## Principio Rector # 19

“Para prevenir y mitigar las consecuencias negativas sobre los derechos humanos, las empresas deben integrar las conclusiones de sus evaluaciones de impacto en el marco de las funciones y procesos internos pertinentes y tomar las medidas oportunas.

- a.) Para que esa integración sea eficaz es preciso que:
  - I.) La responsabilidad de prevenir esas consecuencias se asigne a los niveles y funciones adecuados dentro de la empresa;
  - II.) La adopción de decisiones internas, las asignaciones presupuestarias y los procesos de supervisión permitan ofrecer respuestas eficaces a esos impactos.
- b.) Las medidas que deban adoptarse variarán en función de:
  - I.) Que la empresa provoque o contribuya a provocar las consecuencias negativas o de que su implicación se reduzca a una relación directa de esas consecuencias con las operaciones, productos o servicios prestados por una relación comercial;
  - II.) Su capacidad de influencia para prevenir las consecuencias negativas”.



El Mapa de Riesgos identificados debe ser gestionado con medidas concretas, y estas se tienen que incorporar en el Sistema General de Gestión de Riesgos de la empresa. No se debe generar un sistema paralelo, específico para los derechos humanos. Esto no funcionaría, ya que la gestión de los derechos humanos debe ser transversal, y estar integrada en todas las acciones y decisiones, desde el nivel más estratégico, y de gobierno, al más operativo.



**-¿Por qué hay que integrar los riesgos que se identifiquen?  
¿No es suficiente con que los responsables lo sepan y se comprometan públicamente?**

La gestión de la debida diligencia busca conseguir un cambio cultural y de enfoque en la gestión, para que la empresa en su conjunto trabaje desde la prevención. El objetivo es instrumental, para conseguir cambios estructurales y garantizar lo más posible la prevención, la reparación y la no repetición. Al incorporar la gestión de los riesgos, en la propia gestión de la empresa, se busca que la empresa acerque lo que ocurre “en terreno” o puede ocurrir, las consecuencias, a las decisiones que lo pueden provocar, y por ello incorporar criterios en los procesos que puedan evitar, las causas.

Se establecen medidas de forma organizada, identificando responsabilidades y criterios de decisión y actuación, informando a toda la empresa, de forma que sistemáticamente, cada función las conozca, entienda y las pueda aplicar. Es una forma de demostrar un buen gobierno, aplicando el principio de prevención y precaución, en una gestión responsable. La empresa de esta forma toma las medidas y pone los recursos necesarios para no causar impactos sobre los derechos humanos, ni por acción, ni por omisión. Se establecen referentes para la toma de decisiones y para la acción, que reducen la incertidumbre y la aleatoriedad.





## -¿Cómo gestiono los riesgos en derechos humanos a través de mis funciones y procesos?

- Piensa en las características de la empresa (tamaño, sector, operaciones, ubicaciones, relaciones, partes interesadas, etc.) y en su estructura de gestión actual (organigrama, planes, productos, servicios, emplazamientos, políticas, procesos, comités, proyectos, etc.). Piensa en qué tipo de cambios son necesarios, en cada aspecto de gestión, con el fin de gestionar los riesgos e impactos identificados.
- Identifica qué aspectos de los distintos procesos de gestión son los que inciden más en los riesgos o impactos identificados, cuándo y cómo se toman decisiones o se actúa sobre ellos. Para ello es importante tener clara la cadena de valor, donde se pueda identificar quién tiene responsabilidad de gestión de los riesgos, y que por tanto puede incluir criterios en sus decisiones de actuación. Un ejemplo claro son los departamentos de compras en cuanto a la gestión de los riesgos en la cadena de suministro, pero también podría ser la función que desarrolle el diseño, donde se define el producto, servicio o proyecto, que después puede producir riesgos o impactos, según se haya realizado este.

### **Por ejemplo, ¿ha desarrollado la empresa medidas para evitar y combatir la discriminación en el puesto de trabajo?**

- Aunque es necesario asignar responsables, recursos, etc. la gestión de los derechos humanos no debe ser una carga para la empresa. Los cambios y la respuesta en la gestión tienen que ser proporcionales a los riesgos e impactos identificados y a las medidas que sea necesario aplicar. El objetivo es que sea eficaz, dejar claro cómo se previene y se repara, y la empresa actúa con debida diligencia.
- Podrás utilizar ayuda externa, pero ten en cuenta el conocimiento que ya existe en la empresa, y la experiencia de los departamentos en cuanto a riesgos e impactos, la resolución de conflictos y dilemas que se les puedan haber presentado.

### **Por ejemplo, si la empresa tiene empleados de baja cualificación, migrantes o trabajadores temporales, ¿se asegura la empresa de que la renta que reciben es adecuada para cubrir sus necesidades básicas, teniendo en cuenta cualquier otro renta que pudiera facilitarle el estado?**

- Con la idea de que la respuesta sea proporcional y eficaz, identifica qué cambios son los necesarios en los actuales procedimientos, funciones, departamentos, estructuras, etc., y qué es necesario crear.
- En algunos bastaría incluir modificaciones en cómo se gestionan los procesos de departamentos (por ejemplo compras o de RRHH), pero también puede ser necesario crear nuevos documentos o funciones (por ejemplo nueva una Política de derechos humanos, o un comité de supervisión y cumplimiento).
- Además de la persona responsable o de referencia en el cumplimiento de la política, puede ser útil establecer un referente en cada área de gestión, a quien capacitar y que sea punto de referencia para el seguimiento de estos aspectos, un punto focal para las personas que integran el área.
- Independientemente de la estructura de la gestión, será imprescindible comprobar que las medidas funcionan, independientemente de su complejidad o sencillez. Para mayor claridad sobre este tema se puede consultar la ficha correspondiente al Aspecto 4.



- Piensa en cómo incorporar a otros con los que te relacionas, acompañándolos, estableciendo incentivos y desincentivos, etc. Capacita y acompaña a tus partes interesadas, especialmente a aquellos con los que mantienes relaciones que entran dentro de tu área de gestión de la debida diligencia.

**-¿Y si aquellos con los que me relaciono no quieren hacer nada?  
¿Y si mi empresa no tiene capacidad para influir en su gestión y sus decisiones?**

La capacidad de una empresa de influir sobre otra entidad podría reflejarse en:

- El nivel de control directo.
- Los términos del contrato firmado, o tipo de relación.
- El porcentaje de negocio que representa la empresa para la entidad.
- El nivel de dependencia de la empresa respecto a la entidad.

**Por ejemplo, al contratar servicios de seguridad, ¿conoce la empresa proveedora las expectativas de la empresa respecto al respeto de los derechos humanos? ¿Se asegura la empresa de que el proveedor forma y capacita a los trabajadores para que respeten los derechos humanos?**

La empresa podría manejar algunos de los siguientes argumentos para influir sobre el proveedor:

- La apuesta estratégica conjunta para abordar riesgos que afectan a ambas organizaciones.
- La posibilidad de ser acompañada en el cambio.
- La oportunidad para potenciar su reputación, a través del respeto a los derechos humanos como criterio de gestión.
- Evitar el perjuicio de terminar la relación, en términos económicos y reputacionales.
- Aumentar su ventaja competitiva.
- Cumplir con las normas y estándares internacionales y nacionales.

**Si se identifican riesgos o impactos negativos causados por otros con los que la empresa mantiene algún tipo de relación la empresa debe considerar: la gravedad de los riesgos y su capacidad para influir.**

Es posible que la entidad contraparte no tenga intención de hacer nada en este ámbito, y que sin embargo la relación sea crítica para el desarrollo normal de las operaciones de la empresa: socios o proveedores estratégicos, dependencia tecnológica, exclusividad de los recursos y servicios, participación estratégica de la entidad para el cierre de un contrato, etc. También es posible que la capacidad para influir en ella sea nula.

Todo ello puede hacer difícil o imposible encontrar otra empresa que pueda sustituir el papel de esa entidad en el corto plazo. La empresa deberá considerar principalmente la gravedad de los impactos causados, y el riesgo de ser cómplice.



**Figura 5: Posibles estrategias para influir sobre otros**

Alta influencia / Relación no crucial	Baja influencia / Relación no crucial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañar y asesorar a la entidad para facilitar cambios.</li> <li>• Ejercer presión, ya que tiene influencia.</li> <li>• Si la entidad no hace nada, considerar terminar la relación. Mantenerla podría suponer complicidad.</li> <li>• Si decide terminarla, evaluar qué consecuencias negativas puede tener para derechos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intentar aumentar su influencia, de forma directa o a través de otros con más influencia: gobiernos locales o centrales, asociaciones empresariales, etc.</li> <li>• Si no es posible, debería terminar la relación.</li> </ul>
Alta influencia / Relación crucial	Baja influencia / Relación crucial
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la influencia para que la entidad adopte medidas.</li> <li>• Ejercer presión al tiempo que se observa si se producen cambios y se realiza esfuerzo. Si es así, acompañar a la empresa.</li> <li>• Valorar la necesidad de tomar medidas urgentes, equilibrando esto con el acompañamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intentar aumentar su influencia, de forma directa o a través de otros con más influencia: gobiernos locales o centrales, asociaciones empresariales, etc.</li> <li>• Si no se consiguen cambios, la empresa debería considerar hacer cambios en su propia operativa, y terminar la relación.</li> </ul>

**Si su empresa está presente en zonas afectadas por conflictos, ¿colabora con otras empresas u organizaciones de la sociedad civil, en identificar y gestionar riesgos?**



### Algunas áreas y documentos de gestión a revisar.

Para facilitar la incorporación de medidas de forma transversal, se apuntan a continuación algunos documentos de gestión de la empresa que se debería revisar.

ÁREAS/DOCUMENTOS ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN	RELACIÓN CON LA POLÍTICA DE DH
Misión, Visión y Valores	
Plan Estratégico y Plan Operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dado que son las líneas maestras de acción de la empresa, deberán tener especialmente en cuenta las posibles tensiones que se pueden producir entre los objetivos, estrategias y acciones que estos fijen, y la responsabilidad de la empresa de respetar los derechos humanos.</li> </ul>
Código de Conducta, Código Ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Códigos Éticos o Códigos de Conducta, deberán guardar una estrecha coherencia con la Política de derechos humanos, e incorporar los derechos identificados.</li> </ul>
Política de Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la máxima declaración del gobierno de la empresa, que es el principal encargado de velar por el cumplimiento de la responsabilidad de respetar los derechos humanos.</li> <li>• En su compromiso y sus procedimientos se deben reflejar las medidas que el gobierno de la empresa adopta para cumplir esta responsabilidad tanto en el ejercicio de sus propias funciones, como en todas las áreas que están bajo su control. El sistema de gestión del riesgo del gobierno, debe incluir y atender específicamente los derivados del impacto a derechos humanos.</li> </ul>



Política de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las áreas de gestión deben identificar qué riesgos e impactos causan o pueden llegar a causar en los derechos humanos, y definir como los van a gestionar.</li> <li>• Esta identificación se refleja en la ficha correspondiente al Aspecto 2</li> <li>• Para prevenir infringirlos, y para incorporarlos en las funciones y responsabilidades, se establecerá para ellas un compromiso político coherente con la política de derechos humanos, y se adoptarán medidas concretas de actuación en planes, procedimientos, procesos, instrucciones técnicas, perfiles, funciones, comités, etc.</li> <li>• Se medirá la eficacia de las medidas, (ficha correspondiente al Aspecto 4).</li> </ul>
Política de Proveedores y Compras	
Política Comercial y de Marketing (derechos del consumidor, derechos laborales, etc.)	
Política de Medioambiental	
Política de Relación con Pueblos Indígenas	
Política de Responsabilidad Social Corporativa	
Política de relación con partes interesadas; Política de comunicación, transparencia y rendición de cuentas; Política de Innovación; Política de inversión y fiscal; Política de atención al cliente; etc.	

Se tratará de construir en la empresa una cultura de gestión de respeto de los derechos humanos desde el interior, y para ello, hay que establecer relaciones que compartan esta cultura, por lo que la empresa tendrá que:

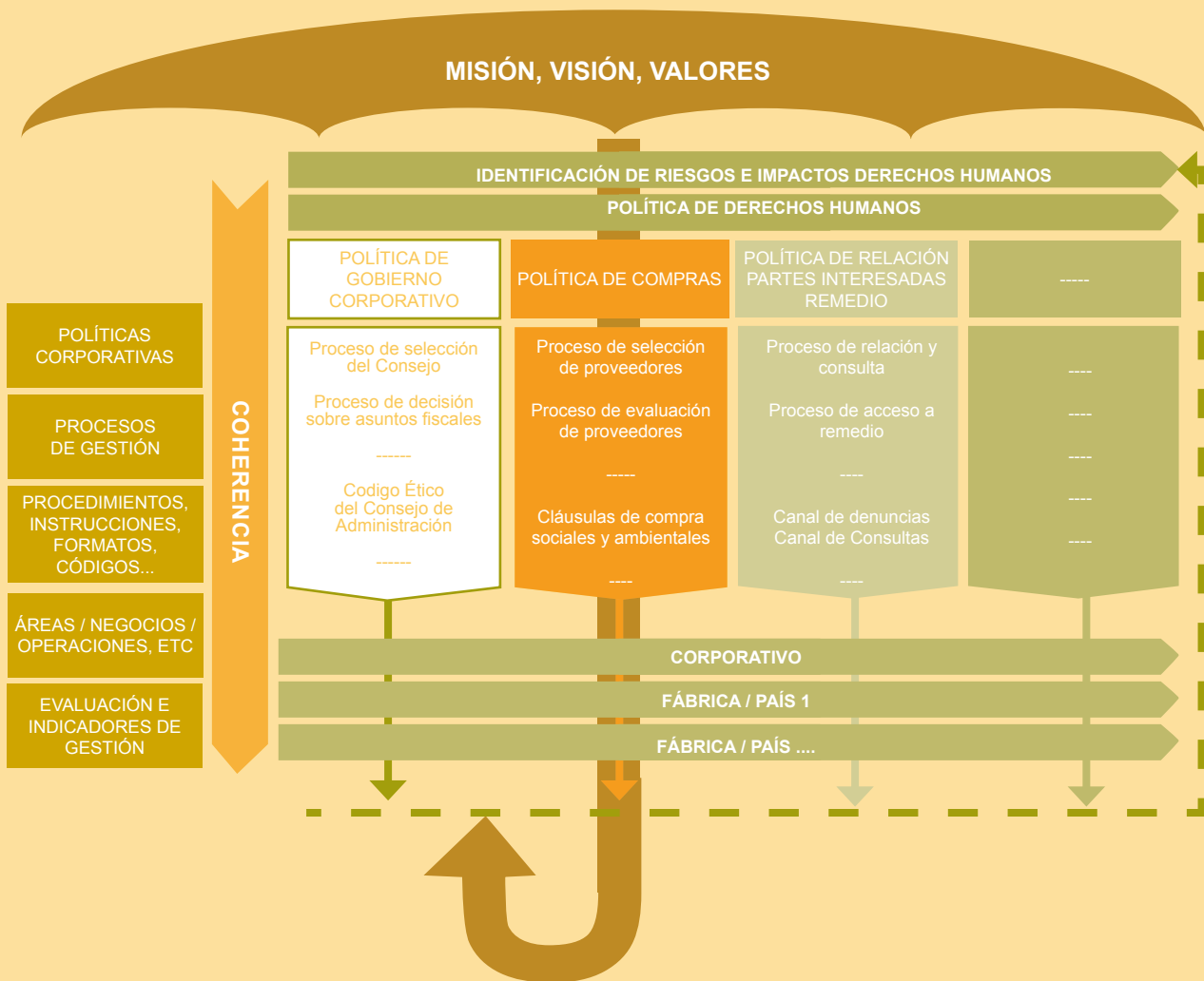
- Dar a conocer su posición, sus compromisos y el comportamiento que espera, por lo que será necesario hacerlos públicos en todos los formatos y canales necesarios.
- Conocer la posición de otros al respecto, y ver cómo se enfrentarían a dilemas, incluyendo mecanismos en los procedimientos de selección de aquellos con los que piensa relacionarse: empleados, proveedores, subcontratistas, directivos, financiadores, etc.

Si los departamentos y funciones de la organización trabajan desde la cultura de gestión que busque el respeto a los derechos humanos, podrán identificar donde están los puntos críticos de su trabajo que generan riesgos e impactos sobre los DH, y podrán prevenir y tomar acciones alternativas.

- Cultura de respeto,
- Procesos eficaces que prevengan y reparen,
- Personas que comparten y ponen en práctica la cultura y los procesos,
- Y formación y acompañamiento.

Son aspectos clave para conseguir la eficacia en la responsabilidad de respetar los derechos humanos.

**Figura 6: La integración de los derechos humanos en el Sistema de Gestión.**



### Preguntas para la reflexión

La Comisión Europea, en su guía *My Business and Human Rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises*, recoge varias preguntas sobre aspectos que pueden ayudar a las empresas a reflexionar sobre cómo empezar a entender y gestionar los derechos humanos: 11 preguntas sobre sus propias actividades, y 4 preguntas sobre las relaciones que mantiene. A continuación se incluyen algunos ejemplos extraídos de esta guía.

#### Cuando selecciona nuevos empleados

- ¿Solamente tiene en cuenta las competencias y experiencia?
- ¿Hace solamente preguntas para recoger información relacionada con el puesto de trabajo a cubrir?
- ¿Realiza las adaptaciones razonables para permitir que personas con alguna discapacidad puedan tener oportunidades para trabajar en la empresa?
- ¿Conocen todas las personas candidatas, incluidas en la visión de la empresa sobre la discriminación?
- ¿Realiza un compromiso público en relación a la diversidad?
- ¿Guarda la información privada de las personas candidatas, de forma segura?



- Derechos en riesgo, relacionados con estas cuestiones:
  - Derecho al trabajo.
  - Derecho a la no discriminación.
  - Derecho a la privacidad.

### **Al enviar pedidos a sus proveedores con plazos de entrega ajustados**

- ¿Sabes tus proveedores que usted espera que respeten los derechos humanos, por ejemplo, haciendo referencia a posibles riesgos en los contratos o los acuerdos que firmen?
- Planifica sus ventas y sus pedidos para evitar, en la medida de lo posible, tiempos ajustados con sus proveedores?
- En pedidos con plazos de entrega ajustados, ¿tiene en cuenta y discute con sus proveedores las condiciones de trabajo de los empleados?

Derechos en riesgo, relacionados con estas cuestiones:

- Derecho un entorno de trabajo seguro y saludable.
- Derecho al descanso y el ocio.

El texto completo de las preguntas de ayuda, se puede consultar en el documento de referencia.

# Aspecto

---

Hacer seguimiento de la  
eficacia de la respuesta



## Principio Rector # 20

“A fin de verificar si se están tomando medidas para prevenir las consecuencias negativas sobre los derechos humanos, las empresas deben hacer un seguimiento de la eficacia de su respuesta. Este seguimiento debe:

- a.) Basarse en indicadores cualitativos y cuantitativos adecuados;
- b.) Tener en cuenta los comentarios de fuentes tanto internas como externas, incluidas las partes afectadas”.



**E**l objetivo general de todo el ciclo de debida diligencia es conseguir eficacia en la prevención, y en su caso, en la reparación. Para esto, la empresa debe hacer seguimiento y mantener el control sobre las medidas que adopta, y comprobar si consiguen o no ese objetivo, específico y general. Se utilizarán distintas fuentes y mecanismos de recogida de información periódica: formal e informal, interna y externa, directa y de terceras partes, cuantitativa y cualitativa. La información tiene que ser analizada para medir la situación general de la implantación del compromiso establecido, y también el éxito. Con el resultado de ese análisis se deben identificar y diseñar nuevas acciones, nuevos aspectos, mejoras y correcciones de lo que no está funcionando. Se debe hacer priorizando la gravedad de las situaciones, y no el coste de poner en marcha o modificar medidas. Se deben incluir mecanismos para conocer la percepción que tienen las partes interesadas, especialmente las afectadas.



**-¿Qué mecanismo tengo que poner en marcha para hacer el seguimiento? ¿Qué tipo de información debo recoger? ¿Cuál será la más fiable?**

El sistema de seguimiento también debe estar integrado, y formar parte de la operativa habitual de procesos de control, evaluación y mejora. No puede ser un sistema aislado, sino que compartirá indicadores y procesos de medición propios de cada área de gestión: recursos humanos, compras y proveedores, medioambiente, gobierno corporativo, etc. La mayoría de las empresas ya cuentan con mecanismos de medición y consulta que les facilitan información sobre derechos humanos, aunque no los tengan identificados como tales. En muchos casos no será necesario hacer un sistema de seguimiento desde cero, si no incorporar mecanismos, y completar otros.

Pero además de estos, la empresa también debe desarrollar indicadores específicos sobre derechos humanos y la eficacia de la gestión, para completar la información que ya posee por otros procesos existentes.

En cuanto al tipo de información que se debe recoger para medir, también existen diferencias respecto a cómo se hace en otros aspectos de la empresa. En este caso, la información cualitativa tiene una importancia muy significativa, ya que es necesario obtener directamente la información sobre los grupos afectados, y alcanzar información que los números no siempre pueden recoger.





**Los riesgos e impactos en materia de derechos humanos y sus consecuencias representan sufrimiento de personas. En este ámbito de gestión los números no son una referencia suficiente. Las percepciones son importantes**

Se tratará por tanto de combinar información e indicadores cuantitativos y cualitativos, generales/transversales y específicos.

**-¿Qué tengo que medir y qué tipo de indicadores tengo que utilizar en este te caso?**

Se debe tener siempre presenta que el objetivo es medir la implantación de medidas, y también su eficacia. Por ello, se deberá establecer una combinación de distintos tipos de indicadores:

- De proceso: donde se evalúa la capacidad de los procesos establecidos para evitar daños o repararlos.
- De resultado: donde se evalúa cuál es el éxito de aquello que se mide, frente al objetivo.
- De actividad: donde se registra si se ha cumplido o no con la actividad prevista.
- De incidentes: donde se registran incumplimientos (o indicios de incumplimientos) de compromisos específicos de derechos humanos: número de denuncias, accidentes, etc.
- De impacto sobre los derechos humanos: donde se mide el grado de eficacia en la gestión para asegurar el respeto de los derechos humanos en la esfera de actividad de la empresa, y que al final permite el ejercicio real de derechos por parte de las personas. Un ejemplo de esto es analizar como la gestión ayuda a mejorar el libre ejercicio de la asociación sindical, o cómo los sueldos de empleados de proveedores que permiten un nivel de vida digno y facilitan el que los menores de la unidad familiar no tengan que trabajar para aportar al presupuesto familiar (trabajo infantil).

En la actualidad se evidencia que las empresas cuentan con indicadores de proceso y en menor medida sobre incidentes, pero apenas utilizan indicadores que permitan medir los impactos sobre los derechos humanos. Lo cual tiene que ver con la dificultad de medir estos impactos sin recurrir a indicadores cualitativos, que son más complejos en su definición, y tienen un mayor coste en la recogida de datos y en su análisis.

Las medidas establecidas en la fase de identificación del proceso de debida diligencia, deben señalar aquellos aspectos más relevantes, a los que se incorporarán otros que vayan apareciendo por cambios de contexto o de las propias actividades de la empresa.

**-¿Qué tengo que tener en cuenta a la hora de construirlos y de interpretar los resultados?**

- Es importante tener claro el objetivo de los indicadores que se establezcan es comprobar que la gestión es eficaz (dimensionar los problemas, establecer objetivos, medir evolución en el tiempo, establecer medidas, etc.), aunque luego puedan servir para más cosas (identificar buenas prácticas, comparar con otras empresas, informar a las partes interesadas, etc.).
- Los indicadores tienen que permitir medir el desempeño de la empresa en diferentes dimensiones (políticas y compromisos, procedimientos, procesos, criterios de decisión, etc.) y alcances (operaciones, emplazamientos, negocios,



países, partes interesadas afectadas, etc.), de forma que se pueda medir el desempeño de la organización en su gestión, y los impactos en personas, frente a objetivos de mejora: avance en la implantación de medidas, eficacia de las medidas, reducción de los impactos, etc.

- Se deberá tener en cuenta especialmente aquellos aspectos en los que se ha identificado mayor riesgo de impactos negativos en cuanto a su gravedad: escala, alcance y carácter irremediable. En este sentido, se deberá recoger información sobre las diferentes dimensiones de la vulneración de derechos: frecuencia, severidad, número de afectados, etc., e interpretar los resultados de la medición en el contexto, y con atención a la gravedad. Según los casos, una mejora en los datos no puede ser interpretada como un éxito, si sigue habiendo vulneraciones de derechos, pero si puede dar informaciones sobre el acierto de decisiones tomadas.
- Los indicadores y su interpretación deben poder evitar distorsiones en las mediciones y sus resultados. Por ejemplo, será necesario tener en cuenta cuestiones como las que siguen a la hora de interpretar los resultados de la gestión, para hacerlo de forma adecuada y reflejar la realidad: es más sencillo mostrar mucha mejora si no se había hecho nada antes, la ausencia de denuncias no es necesariamente un indicador positivo, el contexto de operaciones puede distorsionar el resultado de los indicadores, en cuanto al esfuerzo que una empresa puede estar haciendo, y un desempeño mejor que en el ciclo anterior o que otra empresa en un mismo indicador, no siempre es sinónimo de una buena gestión, ni de respeto de los derechos humanos.
- El sistema deberá poder medir tanto los éxitos como los fracasos, los impactos positivos y los negativos. La información es valiosa para el análisis y la toma de decisiones, no querer medir y entender los problemas, es un problema en sí mismo.
- Tanto el cuadro de indicadores al completo, como cada uno de ellos de forma individual, deben servir para tener información, tomar decisiones y mejorar. El objetivo no es tener indicadores y cubrirlos, sino tener información en cantidad y calidad suficientes, y tomar decisiones para la mejora. Se deberá encontrar el equilibrio adecuado para que el cuadro de indicadores cubra todas las necesidades, y sea abarcable como instrumento de decisión y gestión.

### -¿Qué referencias puedo utilizar para construir los indicadores?

La empresa puede utilizar indicadores de referencia de estándares internacionales, guías sectoriales u otros. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esos indicadores son un mínimo común, (por ejemplo para poder homogeneizar el reporting corporativo), pero en la mayoría de los casos no son útiles para gestionar los riesgos operativos de cada empresa. Estos indicadores deben completados por la empresa de acuerdo a su perfil de empresa, sus operaciones, y riesgos asociados, y por tanto a sus necesidades de gestión, tal y como se describió anteriormente.

Las normativas nacionales que son de aplicación en el caso de los derechos laborales, salud y seguridad en el trabajo, medioambiente y otras áreas de gestión, son también un buen punto de partida para la construcción de indicadores. Cuando no existan referencias de normativas nacionales claras de protección de derechos en algunos contextos, conviene acudir a las normativas internacionales que definen los conceptos mínimos de protección, así como a estándares sectoriales o sobre derechos desarrollados, para la definición de indicadores.



Algunas iniciativas de organizaciones e instituciones han desarrollado indicadores sobre aspectos concretos de DH<sup>12</sup> que pueden ser utilizados por la empresa para desarrollar para construir el que se adapte a sus necesidades.

No obstante es la empresa, y sus partes interesadas, las que mejor pueden proponer indicadores que ayuden a medir el grado de eficacia sobre el respeto a los derechos humanos en sus operaciones y cadena de valor.

### -¿En qué momento debo hacer la comprobación? ¿Cuántas veces?

Al igual que la identificación, comprobar la eficacia de las medidas es una actividad permanente. Aunque se deben establecer momentos específicos en los que hacerlo, como por ejemplo la revisión anual de estrategias, objetivos y procesos, no es un proceso con un inicio y un fin, sino que cualquier momento y cualquier función puede recoger información, hallazgos o indicios. No tiene sentido mantener una actividad que no funciona, por no haberlo detectado en el momento planificado. Menos aún cuando se trata de prevenir posibles impactos en derechos humanos. La empresa y las personas que forman parte de ella deberán estar atentas a los procesos formales e informales de detección de riesgos e impactos para la toma temprana de medidas en la gestión.



### ¿Qué herramientas puede tener ya la empresa, de las que puedo obtener información?

La empresa puede tener ya en marcha distintos mecanismos funcionando que facilitan información útil para evaluar cómo están funcionando y qué eficacia tienen sus medidas. Si bien será necesario identificar qué cambios o mejoras se deben hacer para hacerlas más precisas, serán una base útil, coherente con la filosofía de mejora continua.

Algunos posibles mecanismos a tener en cuenta pueden ser:

- Cualquier mecanismo de relación con las partes interesadas, formal o informal.
- Encuestas de satisfacción de clientes.
- Encuestas de clima laboral.
- Denuncias y quejas recogidas de las partes interesadas.
- Informes de evaluación de impacto ambiental.
- Estudios de reputación y estudios de mercado.
- Estudios realizados por agencias de rating social y analistas de inversión.
- Informes de terceros.
- Informes de due dilligence en inversiones.
- Resultados de auditorías, operativas, de riesgo, de cumplimiento, a proveedores, etc.
- No conformidades y planes de mejora derivados de los sistemas de auditoría: de calidad, de procesos, de medioambiente...
- Reclamaciones, sanciones, litigios, etc.
- Resultados de la implantación de planes de salud y seguridad en el trabajo.
- Conflictos con comunidades, clientes, socios, empleados,...
- Dialogo, conflictos y negociaciones con representantes de los trabajadores.
- Seguimiento y monitoreo de los mecanismos de acceso a remedio (ver la ficha correspondiente al Aspecto 6).

12. Algunos ejemplos de iniciativas que han desarrollado indicadores sobre DH:

IRRC Institute "Key Performance Indicators for Investors to Assess Labor & Human Rights Risks Faced by Global Corporations in Supply Chains". Enero 2012

- International Alert "Voluntary Principles on Security and Human Rights: Performance Indicators" 2008

# Aspecto

---

Explicar las medidas que se toman para hacer frente a las consecuencias negativas



## Principio Rector # 21

“Para explicar las medidas que toman para hacer frente a las consecuencias de sus actividades sobre los derechos humanos, las empresas deben estar preparadas para comunicarlas exteriormente, sobre todo cuando los afectados o sus representantes planteen sus inquietudes. Las empresas cuyas operaciones o contextos operacionales implican graves riesgos de impacto sobre los derechos humanos deberían informar oficialmente de las medidas que toman al respecto. En cualquier caso, las comunicaciones deben reunir las siguientes condiciones:

- a.) Una forma y una frecuencia que reflejen las consecuencias de las actividades de la empresa sobre los derechos humanos y que sean accesibles para sus destinatarios;
- b.) Aportar suficiente información para evaluar si la respuesta de una empresa ante consecuencias concretas sobre los derechos humanos es adecuada;
- c.) No poner en riesgo, a su vez, a las partes afectadas o al personal, y no vulnerar requisitos legítimos de confidencialidad comercial”.



La responsabilidad de respetar los derechos humanos, y por tanto la aplicación de la debida diligencia, exige que las empresas cuenten con políticas y procesos para “saber” y “hacer saber” que respetan los derechos humanos en la práctica, y que están preparadas para facilitar el acceso a remedio. “Hacer saber” implica comunicar, ser transparente y rendir cuentas a las personas o grupos que puedan verse afectados, en especial a los titulares de derechos, y a otros interesados (ONG, ciudadanos, entidades del Estado, etc.). Se tratará de ofrecer una imagen real y fiel de la empresa, evitando generar confusión y desconfianza en las partes interesadas.

**Hacer saber cómo la empresa gestiona sus riesgos e impactos en los derechos humanos implica facilitar información suficiente, en tiempo, y adecuada para permitir el acceso a remedio eficaz. El objetivo debería ser informar qué riesgos había, qué ocurrió con los impactos, y qué se hizo para gestionarlos, prevenirlos, mitigarlos o remediarlos.**

Comunicar, actuar con transparencia y rendir cuentas, incluso cuando se producen impactos, tiene mayores posibilidades de generar una percepción positiva, que ocultar la gestión de la empresa, de sus riesgos e impactos, y los resultados obtenidos.



### -¿A quién puede interesar conocer qué medidas se toman para respetar los derechos humanos?

Acceder a información sobre cómo la empresa gestiona su debida diligencia en derechos humanos, y con qué éxito, puede ser de interés para todos aquellos con los que la empresa se relaciona, si bien cada grupo tendrá sus particularidades.

En el caso de los afectados, se tratará de tener información suficiente y adecuada, y sobre todo que esta información les permita, participar en dar su punto de vista para la gestión del riesgo, y un acceso al remedio eficaz por los impactos sufridos.



Uno de los principales resultados de la transparencia y la rendición de cuentas es la construcción de confianza. Gestionar y explicar cómo se hace, es buen camino para conseguirla. No obstante el fin último es la eficacia de las medidas, y que la empresa se abstenga de causar impactos, gestionando bien los riesgos. En este sentido, mostrar cómo la empresa se ocupa activa y reactivamente de su gestión es un aliado para construir una relación positiva con los grupos de interés, prevenir y ayudar a solucionar conflictos. Si se han producido impactos que afectan a derechos, la transparencia ayudará a facilitar los mecanismos de remedio.

### - ¿Sobre qué tiene que informar la empresa?

Las políticas y procesos para “saber” se refieren a cómo la empresa hace seguimiento de su eficacia en la prevención (ver Aspecto 4), para poder así corregir y ser más eficaz. Aunque son objetivos distintos, para “saber” y “hacer saber” se utilizará la misma información, y las mismas fuentes. Si la empresa no tiene un sistema de gestión que le permita hacer y “saber”, no tendrá nada que “hacer saber”. Dentro de su política de comunicación, la empresa puede informar de muchos aspectos, y con distintos fines. Pero si su objetivo es actuar con debida diligencia, debe contar con un sistema que le permita asegurarse de realmente está haciendo aquello que comunica, y que esto se ajusta a su perfil de riesgo en derechos humanos, a sus operaciones, y a las necesidades y expectativas de los afectados. De lo contrario se puede producir un efecto negativo, por ejemplo si se conocen incidentes en los que está involucrada, y que contradicen los mensajes que puede estar facilitando.

### - ¿Qué cantidad de información tiene que publicar la empresa?

La transparencia, la rendición de cuentas, y al acceso a la información se aplican en la práctica en dos sentidos: proactivo y reactivo. Como en cualquier otra área de gestión, la empresa debe adoptar decisiones estratégicas y de gestión, que en este caso se integran en su Política de comunicación interna y externa, o en su Política de Transparencia y Acceso a la información, y en los mecanismos, herramientas, departamentos, etc.

La empresa no tiene que hacer pública toda la información sobre su gestión preventiva y de remedio, ni sobre sus resultados, sino identificar cuál va a hacer pública de forma proactiva, mediante los distintos canales formales e informales, y cuál de forma reactiva. Por reactiva se entenderá la información que la empresa va a facilitar, a petición de sus grupos de interés, y especialmente de los posibles afectados.

**En el caso de la rendición de cuentas sobre debida diligencia en derechos humanos, lo más eficaz es facilitar información lo más directa posible sobre las operaciones y cómo estas afectan a las comunidades**

**La información debe ser adecuada para facilitar la incorporación de la visión de las partes interesadas sobre la gestión del riesgo, así como para el acceso al remedio en los casos de impacto.**

Para tomar esta decisión estratégica, será necesario que la empresa consulte con sus partes interesadas, especialmente con los afectados.



### -¿Cuál es la forma y la frecuencia adecuadas para informar?

Tanto la forma como la frecuencia dependen de los intereses de las partes interesadas, especialmente de las afectadas, y de aquello sobre lo que se rinda cuentas. Depende de si se trata de informar sobre las medidas tomadas en un periodo, o si la información se refiere a un incidente concreto. El objetivo de esta comunicación es que las partes interesadas, especialmente las afectadas, tengan la información que les permita evaluar el desempeño de la empresa respecto de los derechos humanos, y a este objetivo debe responder la estrategia de comunicación y rendición de cuentas sobre información referida a este ámbito, que la empresa adopte, e integre en su política y gestión.

Para que la empresa realice una comunicación adecuada a las distintas partes interesadas, tendrá que plantear diversos formatos y canales, priorizando aquellos destinados a las partes interesadas más afectadas en sus derechos.

### -¿Tengo que hacer pública toda la información, o cualquier información que me pidan?

La empresa debe extremar la precaución sobre información que pueda poner en riesgo a las partes afectadas o al personal, tales como información sobre denunciantes o responsables de acciones que se estima que han causado impactos. Sin embargo, estas excepciones deben ser aplicadas de manera restrictiva a estos casos, donde la seguridad u otros derechos humanos pueden ser afectados por la información suministrada. Esta razón no puede ser una justificación para dejar de publicar información legítima y útil, sobre todo para el acceso a remedio.



### Algunas cuestiones a tener en cuenta para organizar la rendición de cuentas sobre debida diligencia en derechos humanos

Para integrar la comunicación sobre la debida diligencia en derechos humanos en el sistema de gestión de la empresa, deberemos tener en cuenta otra vez las cuestiones de las que hablábamos en la Aspecto 3.

- La Política de Comunicación, o de Transparencia y Rendición de Cuentas, o como cada empresa la llame, debe ser coherente con los compromisos adquiridos en la Política de Derechos Humanos.
- Los mecanismos de relación con las distintas partes interesadas, tanto los generales de la organización como los específicos de cada área, permitirán identificar necesidades y expectativas.
- Las distintas Áreas y los resultados de su gestión, proveerán la información para rendir cuentas y comunicar con las partes interesadas.

A continuación se dan algunas orientaciones de aspectos a tener en cuenta para que la empresa construya la forma de explicar sus medidas, más adaptada a las exigencias de su contexto y sus partes interesadas. Estos listados son orientativos y no exhaustivos.

#### Algunas partes interesadas con las que trabajar y a las que explicar:

- Empleados
- Proveedores
- Comunidades
- Administraciones
- ONG



- Sociedad
- Familias
- Consumidores
- Otras.

### **Sobre qué informar:**

- Políticas y procedimientos del sistema de gestión.
- Mapa de riesgos de la empresa identificados (por países, áreas de negocio, partes interesadas, etc.).
- Compromisos de gestión adquiridos.
- Medidas tomadas para gestionar los riesgos.
- Áreas de gestión identificadas/temáticas.
- Proyectos ejecutados en el año, para gestionar la debida diligencia.
- Hechos ocurridos: incidentes ocurridos, impactos generados y medidas tomadas, resultados.
- Nuevos emplazamientos y negocios, y los riesgos identificados.
- Resultados de evaluaciones, auditorías, reclamaciones u otros sistemas de control.
- Mecanismos de acceso a remedio: uso y resultados.
- Denuncias y gestión de las mismas.
- Otras informaciones pertinentes.

### **Posibles formatos en los que la empresa puede explicar las medidas:**

- Informes anuales corporativos.
- Informes sobre áreas de gestión, operaciones, hechos, conflictos, etc.
- Informes de desempeño de la empresa, frente a compromisos.
- Estudios de caso sobre conflictos.
- Reuniones personales con partes interesadas, según agenda.
- Comunicaciones en prensa.
- Talleres de trabajo con afectados y otras partes interesadas.
- Publicación de políticas y herramientas de gestión de la empresa.
- Convenciones y eventos.
- Respuesta a consultas específicas de ONG, afectadas y otras partes interesadas.
- Respuesta a requerimientos judiciales.
- Otras.

### **Principios a tener en cuenta:**

- Uso de canales adecuados (sencillos, accesibles, eficaces, etc.) para comunicar y recibir feedback.
- Implantación de canales adecuados para que las partes interesadas, soliciten información.
- Empleo de idiomas adecuados para el público al que se dirige.
- Tipo de lenguaje adecuado para el público al que se dirige.
- Aportación de información cuantitativa y cualitativa.
- Equilibrio en la información, positiva y negativa.
- Contenido y frecuencia adecuados.
- Otros.

### **Frecuencia de la explicación:**

- Anual, semestral, mensual, etc.: información de un período, comparable frente a objetivos y entre períodos.
- Cuando se produzca un hecho relevante, sobre el que es urgente informar (ej. un accidente, un conflicto, un hecho imprevisto, etc.).
- Cuando ese hecho evoluciones, para informar sobre su seguimiento y rendir cuentas.
- Cuando haya cambios en algún acuerdo alcanzado con las partes interesadas, que afecta o puede afectar a sus derechos.
- Con la frecuencia que se acuerde con la parte interesada, para rendir cuentas sobre un hecho, conflicto, área de interés, etc.





- Cuando se detecte un riesgo o algún indicio, para adelantarse a impactos y denuncias, que se deba gestionar preventivamente.
- Otros.

### Referencias: normas y estándares de referencia

- Directiva Europea sobre reporte de información no financiera y diversidad.
- Dodd Frank Act, (Ley de Reforma de Wall Street y Protección al Consumidor).
- Normativa legal que afecta a derechos, y que incluye exigencias en reporting: normas medioambientales, normas de igualdad y no discriminación, normas laborales, etc.
- Normativa legal sobre la constitución y funcionamiento de empresas, y que incluye exigencias en reporting.
- Normativa legal sobre empresas cotizadas, y que incluye exigencias en reporting.
- Estándares sectoriales: Principios de Ecuador (Banca), Kimberly Process (Diamantes), EITI (Extractiva), etc.
- Directrices de la OCDE para empresas transnacionales.
- UN Guiding Principles Reporting Framework
- GRI.
- Global Compact.

Para construir la explicación de las medidas, de forma estructurada y siguiendo los aspectos de la debida diligencia, la empresa se puede plantear, entre otras muchas, las siguientes preguntas<sup>13</sup>:

FUENTE DEL SISTEMA DE DEBIDA DILIGENCIA	¿A QUÉ DAMOS RESPUESTA?
Información sobre el compromiso político:	¿Qué dice la empresa públicamente? ¿En qué se compromete? ¿Desde donde se impulsa ese compromiso? Etc.
Información sobre la identificación de riesgos:	¿Qué hace la empresa para identificar sus riesgos e impactos? ¿Con qué alcance? ¿Con qué resultados? ¿Cuáles son? Etc.
Información sobre la integración:	¿De qué forma se integran los riesgos e impactos en el sistema de gestión? ¿Qué medidas se toman? ¿Qué proyectos se ponen en marcha? ¿A qué áreas se involucra? Etc.
Información sobre la evaluación de la eficacia:	¿Qué hace la empresa para comprobar la eficacia de sus medidas? ¿Cuál es la eficacia de las medidas adoptadas? ¿Qué éxitos y fracasos se identifican? ¿Qué otras medidas se adoptan?
Información sobre la explicación de medidas:	¿Qué medidas se adoptan para comunicar de forma sistemática la posición de la empresa, y su gestión de los derechos humanos? ¿Cómo se asegura la empresa de que la información es suficiente y pertinente para rendir cuentas, facilitar el acceso a la información, y el acceso al remedio? ¿Qué marcos de reporting se utilizan? ¿Cómo se analizan las expectativas de las partes interesadas, para dar respuesta oportuna a estas? ¿Qué compromisos se establecen?
Información sobre la reparación y el acceso a remedio:	¿De qué forma la empresa se asegura de que los posibles afectados pueden transmitir sus casos a la empresa, y tener acceso a remedio? ¿Cuáles son los canales y cuál es su eficacia?

13. Para la elaboración de este cuadro se ha tomado como referencia el documento Reporting and Assurance Frameworks Initiative (RAFI). Shift and Mazars. UN Guiding Principles Reporting Framework. (Draft). 2014

# Aspecto

---

Reparar o contribuir a reparar las consecuencias negativas que hayan provocado o contribuido a provocar



## Principio Rector # 22

---

“Si las empresas determinan que han provocado o contribuido a provocar consecuencias negativas deben repararlas o contribuir a su reparación por medios legítimos”.

## Principio Rector # 29

---

“Para que sea posible atender rápidamente y reparar directamente los daños causados, las empresas deben establecer o participar en mecanismos de reclamación eficaces de nivel operacional a disposición de las personas y las comunidades que sufran las consecuencias negativas”.

## Principio Rector # 30

---

“Las corporaciones industriales, las colectividades de múltiples partes interesadas y otras iniciativas de colaboración basadas en el respeto de las normas relativas a los derechos humanos deben garantizar la disponibilidad de mecanismos de reclamación eficaces”.

## Principio Rector # 31

---

Se incluye el texto explícitamente en el desarrollo de este apartado.



**P**ara que una empresa cumpla con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, debe incluir medidas para reparar los impactos negativos que haya provocado o contribuido a provocar. Esto puede ocurrir, incluso en los casos en los que la empresa establezca medidas para prevenir y cumpla con los requerimientos de la debida diligencia. Para hacer posible el remedio, son necesarios mecanismos de reclamación eficaces. Los mecanismos de reclamación de nivel operacional facilitan por una parte el acceso a remedio, pero también son un mecanismo de detección temprana para la empresa, que contribuye de forma positiva al enfoque preventivo y de gestión de todo el ciclo de debida diligencia. Las empresas tienen distintas opciones para poner en marcha este tipo de mecanismos. Independientemente de los mecanismos que ponga la empresa, la opción de acudir a mecanismos judiciales es un derecho humano de las personas afectadas, y la empresa debe comprometerse a no dificultarlo en caso de que sea su elección.



### **-Si mi empresa actúa con debida diligencia, previniendo los impactos, ¿para qué es necesario poner medidas para reparar?**

Incluso en los casos en los que la empresa pone los medios necesarios para prevenir los impactos en derechos humanos, estos pueden llegar a producirse. Al establecer mecanismos para proveer remedio, la empresa reconoce este hecho, y se compromete a proporcionar una reparación rápida y eficaz, en el caso de que se produzcan tales impactos, poniendo los medios necesarios mediante mecanismos de reclamación a nivel operacional.



## -¿En qué consiste el remedio?

Cuando hablamos de remedio nos referimos a “aquel conjunto de procesos de proveer remedio ante un impacto negativo en los derechos humanos y los resultados sustantivos que pueden contrarrestar, o transformar en positivos, dichos impactos. Esos resultados pueden tomar diversas formas, como disculpas, restitución, rehabilitación, compensación económica o no-económica y sanciones punitivas (ya sean penas criminales o administrativas, como pueden ser las multas), o bien como la propia prevención del daño, como por ejemplo los requerimientos o las garantías de no repetición”<sup>14</sup>.

## -¿Cuál es el papel de las empresas en el acceso a remedio?

Hoy entendemos que con el fin de operativizar eficazmente el derecho al remedio, tanto el deber de proteger del Estado como la responsabilidad de respetar de las empresas, se requieren de una serie de medidas. Así, “para las empresas, los mecanismos de nivel operacional tienen la ventaja añadida de detectar con tiempo los problemas y contribuir a atenuarlos o resolverlos antes de que se produzcan abusos o se complique la controversia”<sup>15</sup>, actuando con debida diligencia.

Los mecanismos eficaces de reparación son un deber estatal de proteger, tanto en lo jurídico como en lo normativo. Pero la responsabilidad empresarial de respetar los derechos humanos también debe acompañarse de un medio para que los que se sientan perjudicados se lo comuniquen a la empresa y traten de obtener una reparación, sin perjuicio de las vías jurídicas de que dispongan.

**El remedio suele encontrar sus mayores dificultades en el acceso. Para que un afectado pueda acceder al remedio, tiene que haber podido solicitarlo, mediante mecanismos adecuados.**

## -¿Qué son los mecanismos de reclamación eficaces de nivel operacional?

Son mecanismos que, facilitados por la empresa, pueden ponerse en marcha por individuos o grupos de personas antes de que se produzca un impacto negativo para ellos, bien sea un abuso de sus derechos humanos o una transgresión de los estándares internacionales, por causa de la actividad empresarial.

Estos mecanismos refuerzan los procesos de debida diligencia al ayudar a identificar a tiempo posibles riesgos para los derechos humanos y siguiendo la efectividad de las mecanismos de prevención adoptados. Además ayudan a la mejora en las relaciones entre los stakeholders de los procesos al poner de manifiesto que las empresas toman medidas de prevención, mitigación y reparación.

Su efectividad reside en el cumplimiento de los requisitos propios de la “gestión integrada del conflicto”. En la medida en que este tipo de herramientas estén integradas en la cultura corporativa, de forma coherente y transversal durante todo el proceso de debida diligencia, el comportamiento de toda la empresa para la detección y reparación de riesgos potenciales para los derechos humanos de manera temprana funcionará de forma más eficaz.

Estos mecanismos son más amplios que las “políticas de denuncias internas”, que permiten a los empleados plantear preocupaciones sobre vulneraciones de los códigos y la ética de la compañía.

14. Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (OACDH), The Corporate Responsibility to Respect Human Rights. An Interpretive Guide, New York y Ginebra, 2012, p. 6 (traducción libre del autor)

15. Naciones Unidas, A/HRC/11/13 página 29 párr. 115.



Las actuaciones del departamento legal son claves, al poder buscar soluciones a los conflictos a través de la vía judicial, o potenciar el uso de herramientas de Alternativas de Resolución de conflictos (ADR).

### -¿Quiénes deberían poder acceder al mecanismo de reclamación de nivel operacional?

En principio, este tipo de mecanismos deben tener una accesibilidad a todos los grupos o partes interesadas, y en especial a aquellos afectados directamente por las actividades de una empresa. Esto significa que deben ser conocidos por todos los grupos interesados y se les debe facilitar el acceso a aquellos que puedan tener barreras para el acceso. Si bien hay mecanismos tradicionales de reclamación en muchas empresas, puede que estos no sean los apropiados para este tipo de impactos, por lo que sería necesario definir unos más adecuados y eficaces para las particularidades del derecho en riesgo y el perfil de la parte interesada. Los mecanismos no deberían excluir ningún tipo de opiniones, por su perfil crítico, dado que su información y análisis también podría redundar, en un aprendizaje en la gestión de la debida diligencia de la empresa.

Pueden existir impactos negativos sobre derechos que la empresa no ha provocado, ni ha contribuido a provocar, pero que guardan relación directa con sus operaciones, productos, servicios, debido a una relación comercial con otros. En este caso aunque la responsabilidad de la empresa de respetar los derechos humanos no le exige la reparación de los daños por la empresa misma, si es importante que sus canales de acceso a remedio permitan recabar esta información, para su análisis y posible participación en el proceso de reparación.

### -¿Qué tipos de mecanismos se pueden establecer?

Los mecanismos de acceso y de remedio tienen ante todo que ser eficaces. Así, las empresas pueden optar por distintas opciones, siempre con el objetivo de la eficacia en la reparación.

Procesos específicos para cada caso de impactos negativos: la medida de reparación será probablemente específica, pero el proceso interno de decisión se alargará, y la efectividad en la reparación será menor la demorarse en abordarla.

Formalización total de los procesos de acceso a remedio para impactos sobre los que ha identificado un riesgo: eficaces para esos impactos, pero no pueden ser utilizados ante otros impactos menos previsible.

Procesos generales de aplicación a impactos producidos por cualquier actividad de la empresa, en cualquier país, sobre cualquier parte interesada: permiten establecer medidas, sin perjuicio de que adicionalmente se establezcan otros mecanismos específicos.

### -¿En qué casos y cómo puede proveer la empresa medios para el remedio efectivo?

Al hablar de la responsabilidad de la empresa de respetar los derechos humanos, hablamos permanentemente de su papel tanto directo como indirecto en la prevención. Ocurre lo mismo con el remedio.

Si la empresa ha causado o contribuido a causar impactos negativos, en muchas ocasiones estará en buena posición para tomar un papel directo, para lo que debe incluirse a las partes afectadas en el proceso y hacer uso de mecanismos que se hayan establecido, tanto generales como específicos.



**Los afectados y la empresa pueden ver de manera distinta qué es un remedio efectivo, al igual que en el caso de la percepción sobre la eficacia de las medidas preventivas y sobre sus resultados. Por ello, puede ser necesario que se incorpore a terceras partes independientes en estos mecanismos, que faciliten la negociación, la mediación, o el arbitrio.**

Las personas afectadas deben tener la oportunidad de elegir, estando adecuadamente informadas, cómo quieren conducir sus demandas y reclamaciones. La empresa debe facilitar información completa a los afectados sobre los diferentes mecanismos de acceso a remedio. En ocasiones, puede ser más apropiado que el remedio sea provisto por otra entidad distinta de la empresa, por ejemplo, si existe un proceso legal o hay un procedimiento estatal en marcha. Es especialmente importante dejar actuar a los mecanismos judiciales, sin interferencias cuando en el caso se alega la comisión de crímenes.

- Si la empresa ha contribuido al impacto, pero ha sido otra entidad la que lo ha causado (proveedor, subcontratista, o las fuerzas armadas) y esta entidad ya está proveyendo remedio o participando en un mecanismo estatal legítimo, parece más apropiado que se remita al proceso ya en marcha, puesto que otras acciones paralelas de remedio podrían obstaculizar tales procesos. Estos mecanismos estatales pueden ser la oficina de la Defensoría del Pueblo, el Punto Nacional de Contacto o la Institución Nacional de derechos humanos. En estos casos, la empresa debería cooperar con el proceso de remedio.
- Si la empresa ni causa, ni contribuye a causar impactos negativos, pero tiene implicación por sus vínculos comerciales, los Principios Rectores no exigen que ella misma repare los daños, pero puede desempeñar un papel en el proceso de reparación, para hacerlo más ágil y eficaz. En caso de que dichos impactos puedan constituir presuntos delitos, es preceptivo para la empresa cooperar con los mecanismos judiciales.

### **-¿Qué características deben cumplir los mecanismos?**

Los Principios Rectores, en concreto el Principio Rector 31, recogen explícitamente y explican las características que deben cumplir los mecanismos para resultar eficaces.

“Para garantizar su eficacia, los mecanismos de reclamación extrajudiciales, tanto estatales como no estatales, deben ser:

- a.) Legítimos: suscitar la confianza de los grupos de interés a los que están destinados y responder del correcto desarrollo de los procesos de reclamación;
- b.) Accesibles: ser conocidos por todos los grupos interesados a los que están destinados y prestar la debida asistencia a los que puedan tener especiales dificultades para acceder a ellos;
- c.) Predecibles: disponer de un procedimiento claro y conocido, con un calendario indicativo de cada etapa, y aclarar los posibles procesos y resultados disponibles, así como los medios para supervisar la implementación;
- d.) Equitativos: asegurar que las víctimas tengan un acceso razonable a las fuentes de información, el asesoramiento y los conocimientos especializados necesarios para entablar un proceso de reclamación en condiciones de igualdad, con plena información y respeto;
- e.) Transparentes: mantener informadas a las partes en un proceso de reclamación de su evolución, y ofrecer suficiente información sobre el desempeño del mecanismo, con vistas a fomentar la confianza en su eficacia y salvaguardar el interés público que esté en juego;



- f.) Compatibles con los derechos: asegurar que los resultados y las reparaciones sean conformes a los derechos humanos internacionalmente reconocidos;
- g.) Una fuente de aprendizaje continuo: adoptar las medidas pertinentes para identificar experiencias con el fin de mejorar el mecanismo y prevenir agravios y daños en el futuro;

Los mecanismos de nivel operacional también debería

- h.) Basarse en la participación y el diálogo: consultar a los grupos interesados a los que están destinados sobre su diseño y su funcionamiento, con especial atención al diálogo como medio para abordar y resolver los agravios”.



### Elementos a considerar para construir mecanismos eficaces

- Su alcance debe ser amplio, y recoger situaciones que, sin afectar directamente a derechos humanos, pueden derivar en conflictos.
- Aunque se debe poder detectar quejas que resultan abusivas, estas también se deben analizar, ya que puede ser un conocimiento útil, para la identificación temprana de riesgos, y mejorar la gestión de la debida diligencia.
- La supervisión debe ser hecha por personal senior, pero siempre se debe evitar cualquier conflicto de interés con la denuncia o reclamación.
- Puede ser conveniente designar una supervisión conjunta, de empresa y afectados, o una independiente (que le den legitimidad por ambas partes) para dar mayor confianza y legitimidad al proceso.
- Al igual que el resto de procesos de la debida diligencia, los mecanismos de acceso a remedio deben ser transversales a toda la organización, e integrar todas las áreas.
- El diseño debe ser sistemático y público:
  - cómo registrar las reclamaciones;
  - cuál es el proceso que sigue (recepción, investigación, análisis, decisión, etc.);
  - cómo se garantiza la privacidad y la no represalia;
  - qué plazos se establecen;
  - cuál es el estado de las reclamaciones;
  - cómo se garantiza que el proceso sea justo;
  - deben cumplir con los principios de eficacia, señalados en el PR 31;
  - cómo se informará sobre el resultado, tanto a los afectados como a otras partes interesadas de la empresa.
  - deben existir mecanismos tanto para stakeholders o partes interesadas, internas como externas;
- Su objetivo es la eficacia, por lo que también se deben aplicar sistemas para la capacitación y sensibilización, e incentivar su uso.
- Se debe realizar seguimiento de su eficacia para detectar fallos o incluir nuevas medidas, incluyendo indicadores específicos dentro del sistema de monitoreo general de la debida diligencia (ver Aspecto 4).

## La gestión de la debida diligencia en derechos humanos en 11 puntos



1. La Política de derechos humanos contiene los compromisos y principios para la gestión. Es transversal y se integra en todas las áreas.
2. Los riesgos e impactos potenciales y reales de cada empresa, son la referencia principal para la elaboración de la Política de derechos humanos. La empresa se compromete con su prevención y remedio.
3. La incorporación en funciones y procesos se refiere a medidas concretas que la empresa adopta en cada área, de forma sistemática, para prevenir y remediar los riesgos de infringir los derechos humanos.
4. La política de derechos humanos marca la referencia de comportamiento y acción de la empresa (medidas) frente a los riesgos identificados.
5. La incorporación en funciones y procesos hace operativos los compromisos adoptados en la política.
6. La verificación de las medidas permite comprobar: los avances en la implantación de la política, los avances en la incorporación de los compromisos en las funciones y procedimientos, y también la eficacia de todo ello.
7. La verificación de las medidas permite corregir e incorporar medidas nuevas, para la mejora continua y la excelencia en la gestión de la debida diligencia en derechos humanos.
8. La Política, la identificación de riesgos, la incorporación en funciones y procedimientos y los resultados de la verificación, son información de interés para comunicar a las partes interesadas cómo la empresa gestiona su debida diligencia en derechos humanos.
9. La comunicación que se realice debe responder a las circunstancias de cada empresa, pero sobre todo a las necesidades y expectativas de las partes interesadas, especialmente de los posibles afectados.
10. La comunicación debe ser completa, incluyendo los mecanismos de remedio, clara y con una frecuencia adecuada para informar en tiempo oportuno sobre todas las medidas de gestión de la debida diligencia, y sobre la eficacia de estas.
11. Incluso en casos en los que la empresa pone medidas acertadas de prevención se producen impactos en los derechos humanos. Las medidas de remedio los procedimientos de acceso, deben garantizar la eficacia en el acceso, y cubrir a todos los posibles stakeholders afectados.





# 5

## ***Claves para avanzar en la gestión de la debida diligencia.***

### **Cada empresa tiene su camino**

Aunque el principio sobre la responsabilidad empresarial de respetar los derechos humanos en sus operaciones y actividades es universal, y afecta a cualquier empresa con independencia de su naturaleza, tamaño o sector, la aplicación efectiva del mismo se debe ajustar al perfil, contexto y gestión de cada una.

Es fundamental un análisis del perfil de la empresa, basado en su riesgo e impacto en derechos humanos y cómo lo gestiona, con el fin de poder determinar su situación de partida, y realizar una hoja de ruta adaptada a sus necesidades y prioridades.

Las necesidades y prioridades estarán marcadas por: los riesgos e impactos identificados, el grado de avance y madurez del sistema de gestión en este ámbito, el orden lógico para abordar los proyectos a desarrollar, las urgencias fundamentadas en demandas internas de la empresa, sus inversores, acuerdos con grupos de interés, imposiciones de cumplimiento normativo o con estándares, etc.

**E**n algunos casos las empresas pueden haber desarrollado un compromiso o política en el ámbito de los derechos humanos, pero no haber incorporado medidas para incorporarla a su sistema de gestión. En otros casos puede que, por diversas razones de la historia de la empresa o sector, se hayan desarrollado algunos de los mecanismos de gestión necesarios para la debida diligencia, pero no otros. Por ejemplo puede que tenga establecido y realizado análisis de riesgo o impacto en el derechos humanos en alguna actividad, y puede que lo tenga incorporado de alguna forma en su relación y seguimiento de su cadena de suministro. También puede ser que tenga establecido un canal de denuncias adecuado y eficaz para posibles impactos en derechos humanos donde sus partes interesadas puedan buscar remedio. Pero es muy probable que estos mecanismos no tengan una lógica global y estratégica, como definen los Principios Rectores, ni un desarrollo articulado dentro del sistema de gestión.

Por ello es importante remarcar que cada empresa parte de un punto y por tanto debe establecer su ruta propia, en base al resultado del diagnóstico que identifique sus debilidades y brechas en su sistema de gestión y gobierno en el ámbito de los derechos humanos.

### **Aprender de la experiencia**

Aunque es un ámbito que para muchas empresas puede resultar nuevo y difícil de comprender, la realidad es que desde hace varios años, muchas empresas y otros actores relacionados con la gestión empresarial están trabajando en él. Por ello es importante asumir que hay experiencias, positivas y negativas, de las que las empresas pueden obtener lecciones que les pueden ser útiles.

Sin duda hay sectores, que por su mayor riesgo o por impactos producidos han desarrollado estándares, instrumentos y mecanismos que pueden ser útiles como referente a la hora de definir la estrategia de la empresa.

El análisis de la propia historia de la empresa, sin duda puede ser muy útil para comprender cómo puede ser gestionada la debida diligencia en derechos humanos en la misma, y qué fortalezas y retos deben

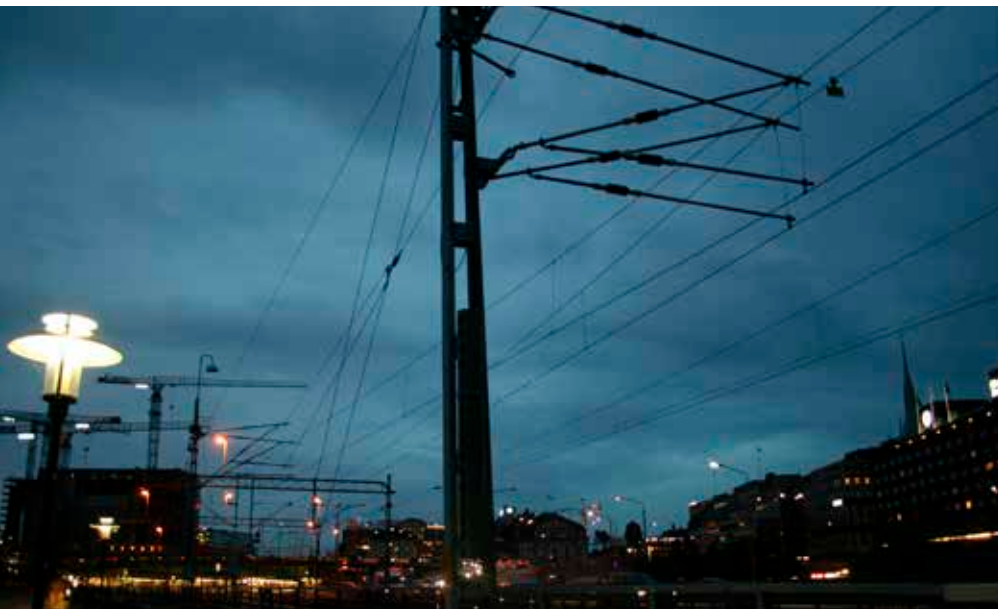
ser considerados para ello. Por otro lado en el ámbito de los derechos humanos hay un desarrollo de experiencias que sin duda deben ser consideradas a la hora de decidir por enfoques más eficaces en la gestión de la debida diligencia de los impactos de las empresas.

En definitiva un ejercicio recomendable e inteligente para abordar la gestión de la responsabilidad de respetar los derechos humanos en la empresa es aprovechar las lecciones existentes sobre este ámbito, tanto internas como externas, a la hora de definir su estrategia, su compromiso y sus sistemas de gestión.

### **Es una decisión estratégica**

El incorporar la visión de respeto a los derechos humanos requiere de una apuesta estratégica y de un liderazgo explícito por parte de la alta dirección de la empresa con el apoyo del consejo de administración y la propiedad. Es difícil que se de una implementación eficaz si no existe una decisión coherente en todos los ámbitos de la empresa.

Durante el proceso de definición del compromiso de la política, y de implementación de criterios de respeto a los derechos humanos en el sistema de gestión de la empresa, se darán tensiones con otros objetivos estratégicos de la empresa, que derivarán en dilemas para las personas y funciones sobre cómo resolverlos. Para la gestión de tensiones y resolución de conflictos derivados de la incorporación de criterios de gestión que busquen la debida diligencia en el respeto a los derechos humanos por parte de la empresa, es necesario que la dirección lidere el proceso, resolviendo los mismos.



Los departamentos y funciones, claves del negocio, plantearán las evidentes tensiones que se pueden producir en la gestión al incorporar criterios de respeto a los derechos humanos, y es necesario que la dirección demuestre el liderazgo, defina criterios y los explique, con el fin de se entiendan y sigan estas directrices en la parte que les afecte a cada uno. Departamentos y funciones del núcleo o corazón del negocio, como son el comercial, compras, operaciones o financiero, pueden plantear dilemas difíciles de resolver por parte de los gestores, con criterios tradicionales, por lo que es importante que la dirección se involucre en la resolución de los mismos.

Pese a que se puede asignar un grado de responsabilidad mayor a alguna función de la empresa sobre la implementación de la gestión diligente para el respeto a los derechos humanos, y pese a que esto es responsabilidad de todas las funciones de la misma, se debe entender que para que esta sea eficaz realmente debe ser liderada por la dirección, y en el caso que se delegue, se le deben asignar los recursos y autoridad suficiente para ello.

La decisión estratégica no debe buscar, ni estar justificada por rendimientos financieros o

comerciales a corto plazo, pues el respeto a los derechos humanos por parte de la empresa, no garantiza este tipo de retribución en sí misma. El respeto a los derechos humanos es una obligación para cualquier persona, física o jurídica, más allá de los beneficios que puede ocasionar al que respeta. Otra cuestión distinta es que esta es una definición estratégica que permite en el largo plazo rendimientos positivos para empresa, debido a la correcta gestión de riesgos, rebajar los costes de relación, mejora de reputación, diferenciación en mercados y otros beneficios derivados.

### **Entender los riesgos e impactos**

La estrategia de gestión para el respeto de los derechos humanos por parte de la empresa debe explicarse desde un enfoque de gestión del riesgo, con el principio de prevención, y bajo el concepto de buen gobierno. No hacerlo, aparte de ser éticamente inaceptable, es desde el punto de vista de la gestión empresarial un posicionamiento irresponsable y negligente. No siempre es sencillo explicar riesgos que no se han materializado en la experiencia de una empresa, y por tanto esto puede dificultar el que las distintas funciones de una empresa, incluso los órganos de

gobierno de la misma, no le den importancia a los riesgos sobre derechos humanos.

Por ello es muy importante el ejercicio de identificación de riesgos e impactos reales que se dan en las actividades cotidianas en todos los procesos de la cadena de valor de la empresa. El análisis de las mismas cadenas de valor, y los proyectos, productos y servicios que en ellas se producen, permite bajar a lo concreto qué riesgos o impactos se producen, en qué momento y qué criterios de actuación o decisión les condicionan.

Se debe buscar entender las relaciones de causa efecto entre riesgos e impactos, con los momentos de los procesos de negocio donde se toman las decisiones. Por ejemplo, el analizar el diseño de un producto, servicio o proyecto, permite considerar cómo se pueden incorporar criterios de derechos humanos en las decisiones sobre el diseño. Esto condicionará los riesgos existentes en las operaciones, producción o prestación, así como en las relaciones con la cadena de suministro.

Los riesgos que se han materializado en la historia o experiencia de una empresa, y que han generado situaciones negativas en la gestión de la misma, son buenos ejemplos para mostrar la relevancia y necesidad de la gestión diligente de los mismos para una empresa. Muchas veces es necesario trabajar la visibilización de la necesidad de la gestión adecuada de los riesgos e impactos en derechos humanos por parte de la empresa, al considerar estos como algo lejano y ajeno a la lógica de gestión de la empresa. Por ello, es recomendable apostar por la identificación de los riesgos que les son propios a la empresa, de los impactos producidos en la realidad, y hacer un ejercicio de explicación y sensibilización que muestre la prioridad estratégica de su gestión.

# Documentos de Referencia

## Otros documentos sobre los Principios Rectores

### Documentos básicos:

Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”, Naciones Unidas, A/HRC/17/31, marzo 2011

Proteger, respetar y remediar: un marco para las actividades empresariales y los derechos humanos, Naciones Unidas, A/HRC/8/5, abril 2008

Cuaderno Guía. De los Principios Rectores ONU sobre empresa y derechos humanos. Puerta de entrada. Sustentia Innovación Social, Carneiro M, Cordero C, Cordero J, Martín V., Madrid, Noviembre 2013

### Entender el proceso seguido hasta los Principios Rectores:

Naciones Unidas. Oficina del Alto Comisionado para los DDHH. Empresas. Informes y otros documentos.

Informes generados por el Representante Especial del Secretario General de ONU sobre derechos humanos y empresas transnacionales y otras empresas entre los años 2008 y 2011, y posteriormente por el Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos Humanos.

<http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/Reports.aspx>

### Seguir el proceso en ONU:

Grupo de Trabajo sobre derechos humanos y empresas transnacionales

Sitio web del GT, formado por cinco expertos de internacionales por un período de 3 años, con información sobre actividades, informes y trabajos realizados en cumplimiento de su mandato.

<http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/WGHRandtransnationalcorporationsandotherbusiness.aspx>

Foro Anual sobre empresas y DDHH

Sitio web del de Foro Anual con sede en Ginebra. Contiene webcasts y documentos oficiales. También disponible la información sobre el Foro Regional sobre empresas y DDHH para LAC

<http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Forum/Pages/ForumonBusinessandHumanRights.aspx>

### Familiarizarse con los DDHH y los tratados internacionales:

ONU - Normativa Internacional de DDHH

<http://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/InternationalLaw.aspx>

ILO – Estándares laborales

<http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/?p=NORMLEXPUB:12000:0::NO::>

### Profundizar conocimientos y actualizarse:

La Oficina de DDHH de ONU facilita y actualiza en su sitio web documentos y herramientas sobre empresas y DDHH, incluyendo los Principios Rectores y el documento de interpretación “La Responsabilidad de las empresas de respetar los DDHH: Guía para la interpretación”.

<http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/Tools.aspx>

Sustentia Innovación Social trabaja activamente con diversos proyectos y elaboración de documentos sobre el tema de empresa y derechos humanos.

[www.sustentia.com](http://www.sustentia.com)

[www.institutosustentia.com](http://www.institutosustentia.com)

La organización Business and Human Rights gestiona un amplio Centro de Recursos sobre empresas y derechos humanos, incluyendo dos portales específicos sobre los Principios Rectores, el Grupo de Trabajo y Guías y Herramientas sobre empresa y DDHH.

<http://www.business-humanrights.org>

<http://www.business-humanrights.org/UNGuidingPrinciplesPortal/Home>

<http://www.business-humanrights.org/UNWorkingGroupPortal/Home>

<http://www.business-humanrights.org/ToolsGuidancePortal/Home>

## Otros documentos de referencia

European Commission, Shift, and Insitute for Human Rights and Business (IHRB). Employment & Recruitment Agencies Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights. 2011. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/csr-era-hrbusiness\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/csr-era-hrbusiness_en.pdf)

European Commission, Shift, and Insitute for Human Rights and Business (IHRB). ICT Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights. 2011. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/csr-ict-hrbusiness\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/csr-ict-hrbusiness_en.pdf)

Human Rights Translated: A Business Reference Guide. UN Office of the High Commissioner for Human Rights, IBLF and Castan Centre for Human Rights Law. 2008.

[http://human-rights.unglobalcompact.org/doc/human\\_rights\\_translated.pdf](http://human-rights.unglobalcompact.org/doc/human_rights_translated.pdf)

Global CSR and BBI International. My Business and Human Rights. A guide to human rights for small and medium-sized enterprises. 2011.

[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/human-rights-sme-guide-final\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr-sme/human-rights-sme-guide-final_en.pdf)

Global Compact Network, Germany twentyfifty Ltd., and German Institute for Human Rights. Respecting Human Rights: An Introductory Guide for Business. 2013.

[http://www.globalcompact.de/sites/default/files/themen/publikation/respectinghumanri ghts\\_148x220\\_131029\\_download.pdf](http://www.globalcompact.de/sites/default/files/themen/publikation/respectinghumanri ghts_148x220_131029_download.pdf)

United Nations Global Compact Office and Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. A Guide for Business How to Develop a Human Rights Policy. 2011

[http://www.ohchr.org/documents/publications/develophumanrightspolicy\\_en.pdf](http://www.ohchr.org/documents/publications/develophumanrightspolicy_en.pdf)

OECD. OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas. 2013.

<http://www.oecd-ilibrary.org/content/book/9789264185050-en>

Institute for Human Rights and Business (IHRB). The State of Play of Human Rights Due Diligence. 2011.

[http://www.ihrb.org/pdf/The\\_State\\_of\\_Play\\_of\\_Human\\_Rights\\_Due\\_Diligence.pdf](http://www.ihrb.org/pdf/The_State_of_Play_of_Human_Rights_Due_Diligence.pdf)

Global Compact Network, Business Dilemas Forum.

<http://hrbdf.org/>

Reporting and Assurance Frameworks Initiative (RAFI). Shift and Mazars. UN Guiding Principles Reporting Framework. (Draft). 2014

[http://business-humanrights.org/sites/default/files/documents/DRAFT\\_UNGPRreportingFramework\\_11Nov2014.pdf](http://business-humanrights.org/sites/default/files/documents/DRAFT_UNGPRreportingFramework_11Nov2014.pdf)

