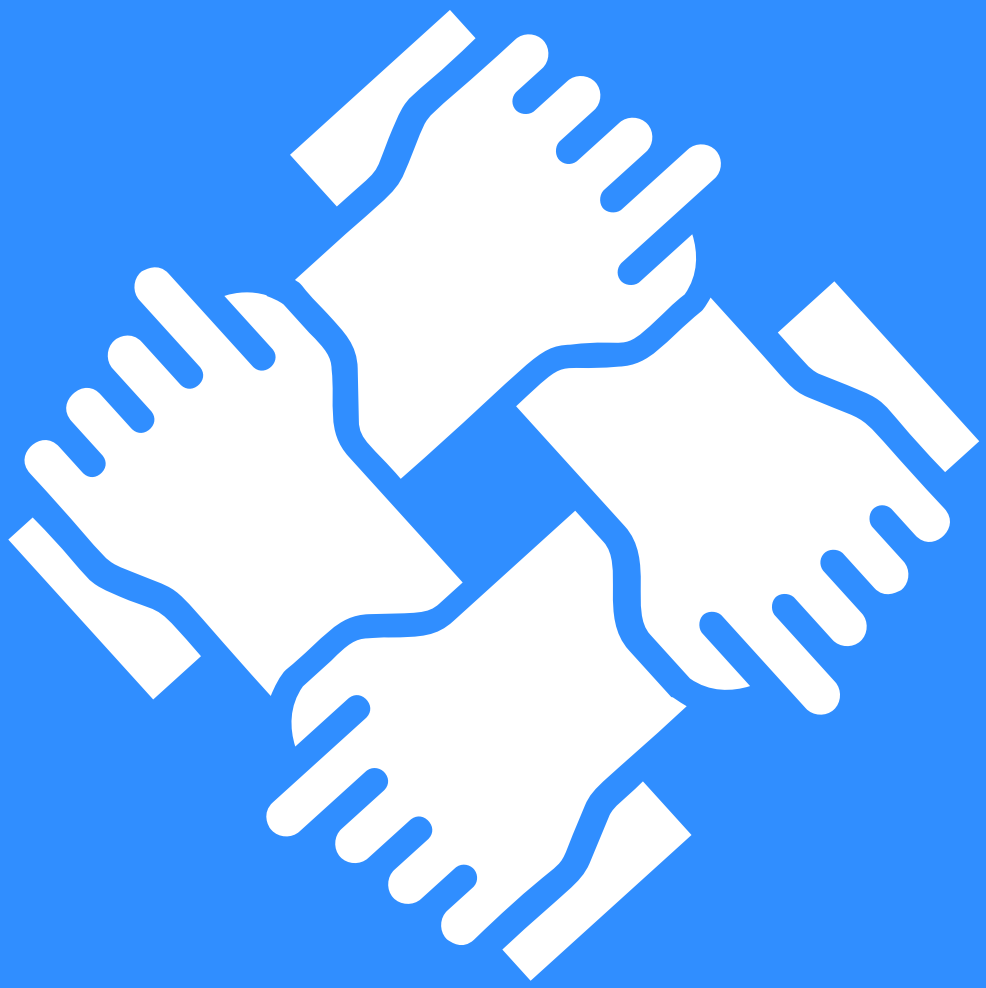
hacer **negocios respetando** los **derechos humanos**

herramienta guía para empresas



2da edición traducida al español • Incluye lecciones prácticas de empresas y sus relaciones en Indonesia, México, Sudáfrica y Turquía

Shift

UN Global Compact Network Netherlands

OXFAM

Esta publicación puede ser citada como: Shift, Oxfam y Global Compact Network Países Bajos, "Hacer Negocios Respetando los Derechos Humanos: Una Herramienta Guía para Empresas", 2016. Traducción al Español, 2019.

Esta publicación es la segunda edición actualizada de la publicación del año 2010 "Cómo Hacer Negocios Respetando los Derechos Humanos". Los autores principales de esta publicación son David Vermijs y Rachel Davis, de Shift, con el apoyo de Julie Schindall, Eppy Boschma, de la representación de Global Compact Network de los Países Bajos, y Sarah Zoen y Gine Zwart, de Oxfam. Para obtener más información sobre las personas que contribuyeron al desarrollo de esta publicación puede consultar la contraportada interior.

La presente publicación, así como los estudios de caso provenientes de los cuatro países de enfoque están disponibles en el sitio especializado de internet www.businessrespecthumanrights.org

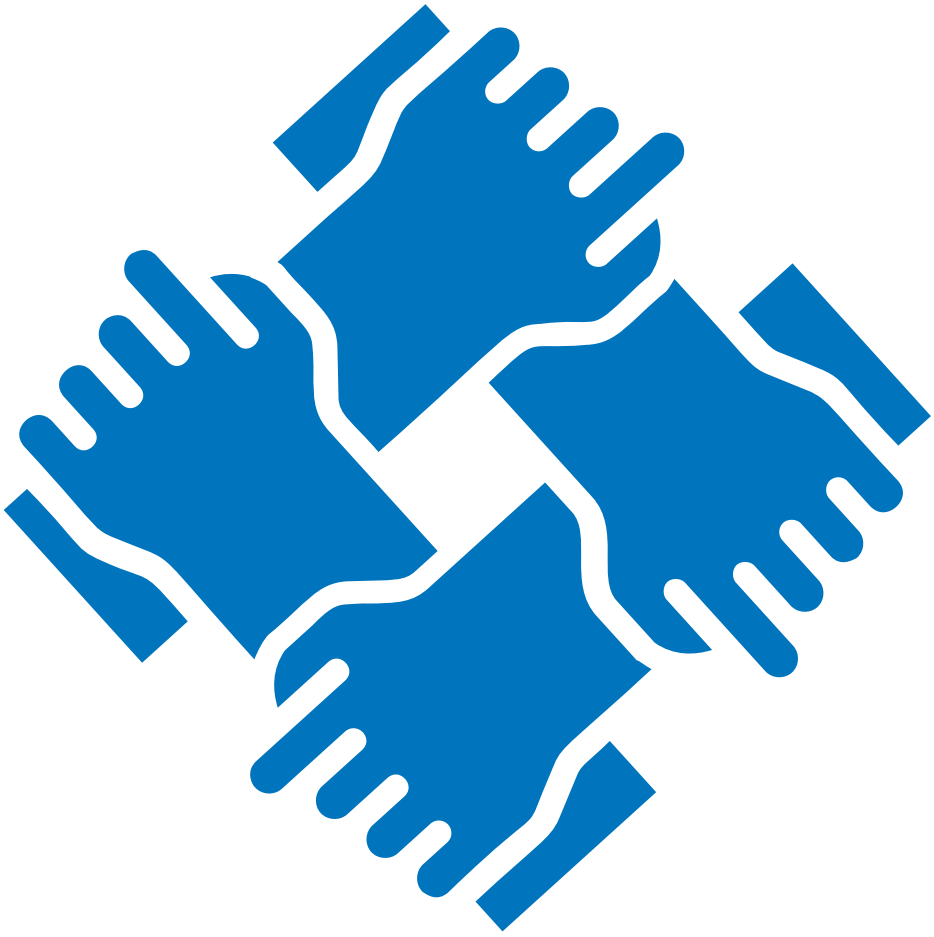
Esta guía, al igual que los ejemplos prácticos que se mencionan en ella, son el resultado de una colaboración de varios años conocida como proyecto Global Perspectives. Este proyecto, dirigido por Global Compact Network, Países Bajos, Oxfam y Shift, acercó a las empresas, así como a la sociedad civil en cuatro países de enfoque –Indonesia, México, Sudáfrica y Turquía–, a fin de explorar las perspectivas sobre la implementación efectiva de la responsabilidad corporativa en el respeto a los derechos humanos.

Este trabajo, es producto de la colaboración entre Global Compact Network Países Bajos (www.gcnetherlands.nl), Oxfam (www.oxfam.org) y Shift (www.shiftproject.org). Bajo licencia de Creative Commons Attribution-Trabajos Sin Derivados Versión 4.0 licencia otorgada por Estados Unidos de Norteamérica (https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/).

La copia y redistribución de este trabajo por cualquier medio o formato con cualquier propósito está completamente permitida, aún de forma comercial, siempre y cuando se le dé crédito a la Red del Pacto Mundial de Países Bajos, Oxfam y Shift, y siempre y cuando el contenido de este documento no se vea alterado de ninguna forma.

hacer **negocios respetando** los **derechos humanos**

herramienta guía para empresas



2da edición traducida al español • Incluye lecciones prácticas de empresas y sus relaciones en Indonesia, México, Sudáfrica y Turquía

Shift
UN Global Compact
Global Compact Network Netherlands
OXFAM

Tabla de Contenido

Prefacio **8**

Capítulo 1 • ¿A quién está dirigida esta guía y por qué es importante? **10**
1.1 ¿Para quién es esta guía? 11
1.2 ¿Cuál es el objetivo de esta guía? 11
1.3 ¿Por qué es importante que las empresas respeten los derechos humanos? 12
1.4 ¿Quién más se puede beneficiar de esta guía? 16
1.5 ¿Cómo se llevó a cabo esta guía y qué hay de especial en ella? 18
1.6 ¿Cómo está estructurada esta guía? 19

Capítulo 2 • Introducción a los conceptos principales de los Principios Rectores de la ONU **20**
2.1 ¿Cómo puede una empresa estar conectada a impactos en los derechos humanos? 21
2.2 ¿Qué significa 'derechos humanos reconocidos internacionalmente'? 22
2.3 ¿Cuáles son los impactos negativos en los derechos humanos? 23
2.4 ¿De dónde provienen los Principios Rectores de la ONU? 24
2.5 Comprendiendo el alcance de la responsabilidad de respetar 27
2.6 ¿Cuáles son los elementos necesarios para poner en práctica la responsabilidad de respetar? 29
2.7 ¿Qué es diferente acerca de la responsabilidad de respetar los derechos humanos? 29

Capítulo 3 • Implementando el respeto a los derechos humanos: Pasos prácticos **31**
3.1 Compromiso político: 'Establecer el tono' 32
3.2 Integración: 'Insertándolo en el ADN de la empresa' 40
3.3 Evaluación de impactos: 'De reactivo a proactivo' 48
3.4 Integrando y actuando: 'Pasar del dicho al hecho' 62
3.5 Rastreando el desempeño: 'Saber…' 76
3.6 Comunicando el desempeño: '…y dar a conocer' 86
3.7 Involucramiento de las partes interesadas: 'Hacer que sea significativo' 94
3.8 Mecanismos de remediación y denuncia: 'Detección temprana, soluciones efectivas' 102

Capítulo 4 • Temas destacados **112**
4.1 ¿Cómo se relacionan los Principios Rectores de la ONU con los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU? 113
4.2 Los Principios Rectores de la ONU y los Objetivos de Desarrollo Sostenible 114

Apéndice A • Resúmenes de los talleres nacionales **117**
Apéndice B • Ejemplos de política de compromiso **123**

Descripción general de la responsabilidad de respetar

Puntos guía que se proporcionan en esta publicación

Los puntos guía aquí descritos se pueden encontrar en el capítulo 3

Compromiso político
'Marcar la pauta'

Punto guía 1 Involucrar a los altos directivos
Punto guía 2 Evaluar los compromisos y las políticas existentes
Punto guía 3 Identificar los temas de derechos humanos más destacados de la empresa
Punto guía 4 Involucrar a las partes afectadas internas y externas dentro del proceso
Punto guía 5 Desarrollar el lenguaje del posicionamiento
Punto guía 6 Obtener aprobación de alto nivel
Punto guía 7 Comunicar la política

Integración
'Metiéndonos en el ADN de la empresa'

Punto guía 1 Asignar responsabilidad sobre derechos humanos
Punto guía 2 La importancia del liderazgo desde arriba
Punto guía 3 Considerar el compromiso de la empresa al reclutar
Punto guía 4 Hablar honestamente acerca de los derechos humanos
Punto guía 5 Capacitar al personal clave
Punto guía 6 Desarrollar incentivos y desincentivos
Punto guía 7 Desarrollar la capacidad de resolver dilemas y responder a imprevistos

Evaluación de impactos
'De reactivo a proactivo'

Punto guía 1 Identificar el impacto sobre los derechos humanos
Punto guía 2 Establecer prioridades respecto del impacto sobre los derechos humanos
Punto guía 3 Involucrar la función existente de manejo de riesgos
Punto guía 4 Ahondar en la evaluación de impactos a lo largo del negocio
Punto guía: 5 Un proceso constante más que una evaluación aislada

Integrando y actuando
'Pasar del dicho al hecho'

Punto guía: 1 La relación entre insertar e integrar
Punto guía: 2 Entendiendo la forma en la que la empresa se conecta con los impactos sobre los derechos humanos
Punto guía: 3 El papel que juega la influencia
Punto guía: 4 Explorando los distintos tipos de influencia
Punto guía: 5 Identificando oportunidades de influencia
Punto guía: 6 Terminando relaciones

Rastreando el desempeño
‘Saber...’

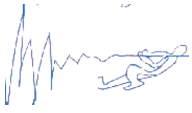
Punto guía: 1 Iniciando el rastreo
Punto guía: 2 Los indicadores específicos de la empresa
Punto guía: 3 Rastreando el desempeño de los proveedores y otras relaciones de negocios
Punto guía: 4 Verificando el desempeño
Punto guía: 5 Haciendo mejoras

Comunicando el desempeño
‘...y mostrar’

Punto guía: 1 Comunicándonos con distintas partes y grupos involucrados
Punto guía: 2 Comunicándonos con las partes interesadas
Punto guía: 3 Reporte formal sobre derechos humanos
Punto guía: 4 Cómo reportar bien

Involucramiento de las partes interesadas
‘Hacer que sea efectiva’

Punto guía: 1 Los beneficios de la participación de partes interesadas
Punto guía: 2 Entendiendo el compromiso de las partes interesadas
Punto guía: 3 Consideraciones de cuáles son las partes interesadas a considerar
Punto guía: 4 Haciendo que la participación de las partes interesadas sea efectiva



Mecanismos de recurso y denuncia
‘Advertencia temprana, soluciones efectivas’

Punto guía: 1 Entendiendo el recurso
Punto guía: 2 Aprovechando plenamente los mecanismos de reclamación
Punto guía: 3 Mapeo de los mecanismos de reclamación existentes
Punto guía: 4 Utilizando los criterios de efectividad
Punto guía: 5 Considerando como extender o crear mecanismos para los participantes externos
Punto guía: 6 Mejorando el desempeño de los mecanismos de reclamación

Siglas y Abreviaturas

ASEAN	Asociación de las Naciones de Asia del Sureste (por sus siglas en inglés)
OSC	Organización de Sociedad Civil
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
UE	Unión Europea
FIDH	Federación Internacional para los Derechos Humanos (por sus siglas en inglés)
FPIC	Consentimiento informado, previo y libre (por sus siglas en inglés)
FWF	Fundación 'Fair Wear' (por sus siglas en inglés)
GRI	Iniciativa Mundial de Presentación (por sus siglas en inglés)
HRIA	Evaluación del Impacto en los Derechos Humanos (por sus siglas en inglés)
TIC	Tecnología de Información y Comunicaciones
IGCN	Red del Pacto Mundial, Indonesia (por sus siglas en inglés)
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ISO	Organización Internacional de Normalización (por sus siglas en inglés)
KPI	Indicador Clave de Desempeño (por sus siglas en inglés)
MSI	Iniciativa de Participantes Múltiples (por sus siglas en inglés)
NAP	Plan Nacional de Acción sobre Negocios y Derechos Humanos (por sus siglas en inglés)
ONG	Organización No Gubernamental
OECD	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
OHCHR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (por sus siglas en inglés)
RSPO	Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible (por sus siglas en inglés)
SDGs	Objetivos de Desarrollo Sostenible (por sus siglas en inglés)
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
SOMO	Centro de Investigación de Corporaciones Multinacionales
POE	Procedimiento Operativo Estándar
ONU	Organización de las Naciones Unidas
Principios Rectores de la ONU	Principios Rectores de la ONU sobre Negocios y Derechos Humanos

hacer **negocios respetando** los **derechos humanos**

herramienta guía para empresas

Prefacio

Cinco años después de la aprobación unánime de los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos, por parte del Consejo de Derechos Humanos de la ONU, las empresas y quienes se encuentran involucrados en sus operaciones cuentan con un estándar global claro sobre las expectativas que existen de respetar los derechos humanos en los negocios. Desde entonces, empresas de todo el mundo han impulsado la implementación de los Principios Rectores de la ONU en sus políticas y prácticas empresariales. Un factor común que observamos al interior de las empresas es que se trata de un proceso continuo que presenta desafíos reales al igual que oportunidades constantes para aprender y mejorar.

La realización exitosa de este proceso requiere una guía tangible y comprobada en el campo. Con esta publicación –producto de una colaboración única y de varios años entre empresas, sociedad civil y expertos temáticos– esperamos poder ofrecer a las empresas una guía fundamental de 'lectura obligatoria' sobre la manera de implementar el respeto a los derechos humanos de acuerdo con los Principios Rectores de la ONU.

Maarten De Vuyst,
líder Sector privado, Oxfam

"El presente documento de orientación para empresas es una herramienta tangible que será benéfica en los años venideros. Como organización basada en los derechos y en el combate a la pobreza que trabaja en la intersección de los negocios y el desarrollo, siempre estamos en busca de una orientación práctica y comprobada que pueda promover soluciones y lecciones para las empresas. No solamente es útil para el sector corporativo, sino también para aquellas personas que pertenecemos a la sociedad civil para entender mejor los riesgos y las oportunidades que enfrentan las empresas al implementar la agenda de los derechos."

Esta guía es más que una explicación teórica de lo que dicen los Principios Rectores de la ONU; está basada en las experiencias reales de las empresas y sus partes interesadas en situaciones diversas y complejas. Situaciones que van desde un molino de pulpa en Indonesia hasta proyectos de energía alterna en México y desde instituciones bancarias en Sudáfrica hasta las maquiladoras en Turquía. De 2014 a 2016, en colaboración conjunta con las empresas filiales de Oxfam y las redes locales de Global Compact en cada uno de estos cuatro países, hemos explorado lo que significa el respeto a los derechos humanos en la práctica en contextos altamente diferentes. Los casos prácticos de estos países pueden encontrarse, en inglés, en la página web del proyecto www.businessrespecthumanrights.org

Esta guía se basa en un Proyecto realizado de 2008 a 2010 por la Red del Pacto Mundial (GC por sus siglas en inglés) de los Países Bajos, junto con varias empresas multinacionales holandesas, mismas que produjeron la conocida y ampliamente utilizada guía 'Como hacer negocios respetando los derechos humanos'. La mayoría de estas empresas también participó en el desarrollo del presente documento.

André R. van Heemstra,
presidente de la Red del Pacto
Mundial de Países Bajos

"El proyecto detrás de esta guía facilitó la difusión, interacción y aprendizaje con respecto a los temas clave de derechos humanos, así como los métodos de gestión entre las empresas, los participantes locales y la Red del Pacto Mundial en Indonesia, México, Sudáfrica y Turquía. Cualquier empresa que esté buscando formas de integrar las consideraciones de los derechos humanos dentro de sus operaciones comerciales seguramente encontrará que esta guía, así como su sitio web, representan un punto de partida práctico, un escaparate para las buenas prácticas y ayuda a las empresas a refinar los enfoques de derechos humanos ya existentes como sea que los hayan implementado."

El desarrollo de esta guía contó con el apoyo del gobierno holandés como parte de su Plan Nacional de Acción para la implementación de los Principios Rectores de la ONU.

Rachel Davis, directora
y co-fundadora de Shift

"Nos queda un largo camino por recorrer para garantizar el respeto real a los derechos humanos en todos los negocios de manera global, y para acelerar este proceso, los gobiernos juegan un papel esencial. Sin embargo, estamos observando un verdadero avance en algunas empresas, lo que a su vez alienta un progreso similar en terceros y depende, de manera importante, de un entendimiento robusto y probado en campo de lo que significa hacer negocios respetando los derechos humanos, todos los días y en todas las áreas del negocio. Como una organización cuyo impulso principal es una misión y el compromiso con la puesta en práctica de los Principios Rectores de la ONU, queremos que otros se beneficien de las experiencias de otras empresas y de sus partes interesadas quienes son los creadores de este documento de orientación. Nadie necesita 'inventar el hilo negro' para hacer que esto funcione."

Esperamos que usted encuentre tanto valor en esta guía de orientación como nosotros lo hemos encontrado en el proceso colaborativo de desarrollarla.

Presidente, Red del Pacto Mundial
(GC *por sus siglas en inglés*) de Países
BajosMaarten De Vuyst

Líder Sector privado, Oxfam

Rachel Davis
Directora y co-fundadora de Shift

capítulo 1

¿A quién va dirigida esta guía de orientación y porqué es importante?

1.1 ¿A quién va dirigida esta guía de orientación?

Esta guía de orientación está dirigida al personal de las empresas que desea entender realmente lo que significa "hacer negocios respetando los derechos humanos". Es para cualquier persona que se enfrenta, o que podría enfrentarse, a escenarios en los que su función, departamento o empresa pudieran estar conectados a daños a la gente, o lo que esta guía de orientación llama "impactos negativos en los derechos humanos". Esto incluye al personal que tiene una función que va más allá de la sostenibilidad o de la responsabilidad social corporativa (RSC) y puede incluir a personal cuyas funciones corporativas son las adquisiciones, ventas, área legal, asuntos públicos o riesgos, así como de distintas áreas operativas que incluyen unidades de negocio y empresas subsidiarias.

Quizás su empresa ha experimentado un incidente mayor de derechos humanos o alguna denuncia o alegato; puede ser que esté enfrentando una campaña promovida por alguna organización no gubernamental (ONG) o sindicato, o que haya recibido cuestionamientos por parte de algún cliente o inversionista. Es posible que su empresa se haya comprometido recientemente con los Diez Principios del Pacto Mundial de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) o que quiera desarrollar una declaración de derechos humanos independiente o que desee entender lo que la 'lente' de los derechos humanos puede agregar a su código de conducta existente; o tal vez esté considerando llevar a cabo una revisión exhaustiva de las políticas y procesos de la empresa para alinearlas de una mejor manera con el estándar global en este espacio: los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos.
Como individuo, le interesa la dignidad de las personas y sus derechos humanos. Busca saber más acerca de la forma en la que los derechos humanos son relevantes para los negocios, lo que su empresa puede razonablemente esperar que hagan con ellos, y cómo hacerlo.

En cualquiera de estos casos, la presente guía, así como su sitio web www.businessrespecthumanrights.org, son para usted.

1.2 ¿Cuál es el objetivo de esta guía de orientación?

El propósito de esta guía es proporcionar consejos prácticos, experiencias y perspectivas para iniciar o construir sobre los esfuerzos existentes de su empresa, el respeto a los derechos humanos a través de sus operaciones. La guía de orientación quizás no puede responder a todas y cada una de las preguntas que le inquieten, pero puede establecer algunos parámetros que le orientarán sobre lo que constituye un enfoque creíble para prevenir y manejar los impactos sobre los derechos humanos.

Esta guía de orientación se enfoca en ayudar a las empresas a entender las expectativas clave de los Principios Rectores de la ONU sobre la Empresas y los Derechos Humanos: Qué se debe hacer y qué se debe evitar al trabajar para garantizar el respeto a los derechos humanos. También busca inspirar a través de ejemplos de una gran variedad de empresas, industrias y contextos, sobre la manera de abordar el tema.

Esperamos que al leer esta guía de orientación usted se sienta informado y equipado para vencer los retos en materia de derechos humanos. Al mismo tiempo, no se espera que usted haga esto solo. Lo más probable es que necesite ayuda de sus colegas que desempeñan otras funciones o que están en otras áreas

Usted es el gerente de abastecimientos de una empresa de ropa en Turquía. Está preocupado acerca de la trazabilidad de la cadena de suministro y está buscando construir mejores relaciones con sus proveedores para garantizar que se cumplan los estándares de derechos humanos. ¿Qué puede hacer?

CONOZCA MÁS DETALLES SOBRE EL ESTUDIO DE CASO EN TURQUÍA VISITANDO WWW.BUSINESSRESPECTHUMANRIGHTS.ORG

de la empresa. Es probable que también necesite ayuda de asociados fiables y organizaciones expertas ajenas a la empresa, incluyendo organizaciones no gubernamentales (ONGs), sindicatos, organizaciones internacionales o iniciativas de participantes múltiples.

Como parte del proceso, usted necesitará entablar el diálogo con aquellas comunidades e individuos que pueden verse afectados directamente por las operaciones de su empresa, escucharlos y tomar en cuenta su perspectiva dentro de los procesos de toma de decisiones de su empresa.

1.3 ¿Por qué es importante que las empresas respeten los derechos humanos?

Los negocios representan el motor principal del crecimiento económico y de la creación de empleos. No obstante, los negocios también conllevan un riesgo para los derechos humanos, para perjudicar a la gente y para el negocio en sí. Hoy en día existe un aumento en la conciencia y en el escrutinio sobre la forma en la que las empresas tienen impacto sobre la gente y las comunidades alrededor del mundo. Esto incluye empresas grandes y pequeñas en todos los sectores–desde una empresa minera en comunidades de reasentamiento hasta empresas minoristas de abastecimiento de un proveedor que emplea mano de obra infantil, un fabricante que contamina el abastecimiento de agua o una empresa que está respaldada por cuerpos de seguridad que hacen uso excesivo de la fuerza–.

Usted es el jefe de sostenibilidad de una importante empresa de papel y pulpa en Indonesia. La empresa tiene un historial de conflicto con las comunidades locales en relación con el uso de las tierras forestales en beneficio de sus propias operaciones y las de sus proveedores. Usted sabe que esto es malo tanto para las comunidades locales como para la empresa. ¿Qué puede hacer?

CONOZCA MÁS DETALLES SOBRE EL ESTUDIO DE CASO EN INDONESIA VISITANDO WWW.BUSINESSRESPECTHUMANRIGHTS.ORG

Tal como lo especifican los Principios Rectores de la ONU, el respeto a los derechos humanos es una responsabilidad que todas las empresas comparten. De igual forma, se está convirtiendo rápidamente en práctica común. Por ejemplo, varios gobiernos están tomando acciones, incluyendo:

- Un creciente número está desarrollando planes nacionales de acción sobre empresas y derechos humanos. Desde 2016, más de 35 países han desarrollado o están en el proceso de desarrollar planes nacionales de acción para la implementación de los Principios Rectores de la ONU;[1]
- Legislación nacional en países como Reino Unido (UK) y Estados Unidos (EE. UU.) ahora requiere la divulgación, por parte de empresas, de los esfuerzos de debida diligencia de los derechos humanos en torno a los riesgos de esclavitud y trata de personas en las cadenas globales de suministro o en relación con otras actividades de alto riesgo tales como el uso de 'minerales de conflicto' en varios productos que se ofrecen al consumidor. La directiva de No Divulgación de la Información Financiera de la Unión Europea, la cual sus estados miembro están obligados a convertir en Ley, también refuerza significativamente los requerimientos corporativos de divulgación sobre los derechos humanos en toda la Unión Europea;
- Tanto las bolsas de valores como los reguladores en un creciente número de jurisdicciones, incluyendo a India, Malasia y Sudáfrica, están requiriendo o promoviendo una mayor divulgación sobre asuntos sociales, incluyendo los derechos humanos;
- El gobierno holandés inició un proceso de 'alianzas' negociadas en docenas de distintos sectores que involucran asociaciones industriales, sus miembros, organizaciones no gubernamentales (ONGs), sindicatos y el gobierno

1 La información sobre los planes nacionales de acción está disponible en el sitio web de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas: http://www.ohchr.org/EN/Issues/Business/Pages/NationalActionPlans.aspx así como en el sitio web Centro de Recursos de Negocios y Derechos Humanos: https://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles/implementation-tools-examples/implementation-by-governments/by-type-of-initiative/national-action-plans. ICAR y DIHR han desarrollado un juego de herramientas sobre los planes nacionales de acción, mismo que está disponible en http://icar.ngo/initiatives/national-action-plans/

mismo para llegar a nuevos convenios sobre la mejor forma de abordar los derechos humanos, así como otros riesgos latentes en las cadenas de valor globales de esos sectores;

- Las agencias nacionales de crédito a la exportación, así como las instituciones de desarrollo financiero en un creciente número de países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) están buscando integrar los derechos humanos en sus diligencias ambientales y sociales existentes;
- Las organizaciones regionales como la Unión Europea, la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Asociación de las Naciones del Sureste de Asia (ASEAN por sus siglas en inglés), así como la Comisión Intergubernamental sobre los Derechos Humanos han reafirmado a los Principios Rectores de la ONU como el punto de referencia de regulación global sobre las expectativas de empresas en materia de derechos humanos;
- La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha comenzado a debatir sobre la necesidad de nuevas iniciativas y normas respecto de la responsabilidad de la cadena de suministro con referencia a los Principios Rectores de la ONU.

Las acciones a tomar por parte de las empresas y los participantes incluyen:

- Un número cada vez mayor de empresas están haciendo compromisos explícitos para respetar los derechos humanos, como las más de 9,000 empresas que han firmado los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU (ver capítulo 4 para consultar la explicación sobre la relación entre los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU y los Principios Rectores de la ONU), las más de 340 empresas que han publicado una política de derechos humanos[2] o el creciente número de empresas que están reportando de manera puntual su desempeño en derechos humanos;[3]
- Hoy en día, las principales normas internacionales de sostenibilidad están ampliamente alineadas con los Principios Rectores de la ONU, incluyendo:
  - Los lineamientos de la OCDE para empresas multinacionales,
  - La Norma ISO 26000 sobre responsabilidad social,
  - El Marco Internacional Financiero de Sostenibilidad para Corporaciones y Normas de Desempeño,
- Los inversionistas socialmente responsables, que representan 4.8 trillones de dólares americanos en activos, están apoyando estructuras de reporte de derechos humanos más robustas, así como esfuerzos de benchmarking para evaluar a las empresas contra los Principios Rectores de la ONU;[4]
- Las ONG presentes a nivel global y local están apoyando cada vez más, a través de sus campañas, a las empresas para que reporten utilizando los Principios Rectores de la ONU;
- La Asociación Internacional de Abogados ha emitido los lineamientos para las barras nacionales de abogados y para todos los abogados de empresas sobre los Principios Rectores de la ONU que deben aplicarse en la práctica legal.[5]

Usted es el jefe de ética de un banco sudafricano. Su empresa ya ha implementado buenos sistemas, pero usted sabe que necesita hacer más para cumplir con la responsabilidad de la empresa de respetar los derechos humanos. ¿Cómo puede conjuntar a sus colegas para reforzar los sistemas existentes?

CONOZCA MÁS SOBRE EL ESTUDIO DE CASO EN SUDÁFRICA EN WWW.BUSINESSRESPECTHUMANRIGHTS.ORG

2 A partir de junio 2016: https://business-humanrights.org/en/company-policy-statements-on-human-rights.
3 Ver www.UNGPReporting.org/reportingdatabase.
4 Ver http://www.ungpreporting.org/early-adopters/investor-statement/.
5 Ver http://www.ibanet.org/Article/NewDetail.aspx?ArticleUid=420dc178-5f9d-48eb-978e-8876feffd8ab.

Un campo de juego nivelado sobre los derechos humanos está emergiendo lentamente para las empresas. Estas son buenas noticias ya que los riesgos para las empresas son reales:

- **Los proyectos de negocio se retrasan, suspenden o cancelan** debido a la fuerte oposición que ejercen las comunidades locales preocupadas por el impacto que pueda haber contra sus derechos humanos –como en el caso de propuesta de la granja de viento descrita en el caso de México en el sitio de internet de este proyecto–.
- **Los costos del conflicto con los trabajadores y las comunidades locales incluyen 'costos ocultos'** tales como el tiempo del personal, incluyendo el de los líderes de alta gerencia, que se ocupa en atender dichos conflictos. En uno de los estudios del sector extractivo se determinó que éste es uno de los costos de la empresa que se pasa por alto con mayor frecuencia –conflictos con la comunidad (ver cuadro en esta página)–.

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

LOS COSTOS DE UN CONFLICTO DE EMPRESA – COMUNIDAD EN EL SECTOR EXTRACTIVO

Un estudio exhaustivo realizado por la Iniciativa de Responsabilidad Corporativa de la Harvard Kennedy School, Shift y la Universidad de Queensland[6], mostró que los costos de las empresas extractivas en conflicto con las comunidades locales son sustanciales cuando se agregan las líneas de presupuesto en las que ocurren generalmente. Los costos más frecuentes son aquellos que surgen de la productividad perdida como resultado de paros o retrasos temporales. Para una operación minera de clase mundial, en la cual la empresa ha invertido alrededor de 2 o 3 mil millones de dólares estadounidenses, esto puede significar una pérdida de 27 millones de dólares por semana de retraso en términos de valor neto actual. Los costos más altos son los costos de oportunidad en términos del valor perdido vinculado a proyectos futuros, planes de expansión o ventas que no se concretaron. Los costos que con más frecuencia se pasan por alto son aquellos que resultan del tiempo del personal que se dedica o se desvía para atender el conflicto, particularmente el tiempo de la alta gerencia.

El estudio también produjo una tipología de costos que las empresas en otros sectores distintos al sector extractivo han encontrado muy útil. La han utilizado para identificar las áreas donde está faltando información con respecto a los costos que actualmente están teniendo pero que no están capturando o agregando a lo largo de las distintas líneas de presupuesto.

- **Los riesgos relacionados con la tenencia de la tierra se están convirtiendo en un desafío reconocido por las empresas en una amplia gama de sectores**. Un estudio realizado en 2013 sobre las concesiones de tierra en economías de mercados emergentes, sugiere que existe una posibilidad en tres de cada diez de que una concesión represente un riesgo relacionado con disputas en la comunidad para la empresa con respecto a los títulos consuetudinarios legales sobre la tierra.[7] La campaña 'Behind the Brands' (detrás de las marcas) de Oxfam ha destacado la relación que existe entre la apropiación de tierras y las grandes marcas[8], y empresas como Coca-Cola, PepsiCo, Unilever y otras que ahora han comenzado a comprometerse con políticas de 'Cero Tolerancia' con respecto a la apropiación de tierras, incluyendo sus cadenas de suministro.
- La aplicación **creativa de denuncias legales en contra de las empresas** por la supuesta relación con el abuso en los derechos humanos varía desde acusaciones sobre la responsabilidad de la empresa madre de una minera

6 Rachel Davis y Daniel M. Franks, 'Los Costos de los Conflictos entre la Comunidad y las Empresas en el Sector Extractivo', Reporte de Iniciativa de Responsabilidad Corporativa núm. 66, Harvard Kennedy School, 2014, disponible en https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf.

7 El Proyecto Munden, 'Concesiones Locales de Capital Mundial: Inspección con Base en Datos sobre el Riesgo de Tenencia de la Tierra y las Concesiones Industriales en Economías de Mercados Emergentes', septiembre 2013, p. 2, disponible en http://rightsandresources.org/en/publication/global-capital-local-concessions/#sthash.ACZhqpZW.dpbs.

8 Ver www.behindthebrands.org/en

canadiense por las acciones de su subsidiaria en Guatemala hasta el caso contra Tate&Lyle, un conglomerado internacional azucarero que fue demandado en el Tribunal Supremo del Reino Unido por los agricultores camboyanos, quienes alegaban haber sido objeto de un desalojo forzoso de las tierras utilizadas por dos de sus proveedores de caña de azúcar.[9] Llama la atención también los acuerdos de alto perfil que tuvieron lugar en Reino Unido y que involucraron a Shell, BP y Trafigura, entre otros[10], así como la interposición de aproximadamente 180 juicios en Estados Unidos bajo la Ley de Demandas de Extranjeros por Ilícitos Civiles así como los arreglos, estimados en aproximadamente 80 millones de dólares estadounidenses.[11]

PERSPECTIVAS DE PAÍS: TURQUÍA

CONFIANZA, MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR

El trabajo de la Fundación Fair Wear en las fábricas turcas demuestra la importancia de establecer un sistema de quejas o denuncias en el que los trabajadores confíen. La experiencia nos muestra que cuando dicho mecanismo se basa en el diálogo con los trabajadores para resolver problemas existe un mayor respeto por los derechos de los trabajadores, incluyendo medidas tales como la creación de salones de oración, garantía de pagos o prestaciones completas, instalación de mejores sistemas de iluminación en las áreas de producción para evitar daños a la vista y suministrar suficiente agua limpia para beber.

En Turquía, las empresas han descubierto que el respeto a los derechos de los trabajadores también ha ayudado a impulsar su motivación y productividad. Uno de los gerentes de alguna de las empresas involucradas comentó: "La velocidad y la calidad de la producción se incrementó cuando los trabajadores sintieron que sus peticiones eran escuchadas, y esto trajo beneficios para el negocio y para los trabajadores también.

Conozca más sobre la estudio de caso de Turquía en el sitio del proyecto.

- Más allá del litigio, las quejas sobre derechos humanos en contra de **las empresas bajo los lineamientos de la OCDE aplicables a empresas multinacionales,** realizadas ante los 'Puntos Nacionales Oficiales de Contacto' estatales en los 46 países regidos por los lineamientos de la OCDE han ido en aumento. Investigaciones recientes realizadas por Harvard muestran que, hoy en día, una gran mayoría de quejas están asociadas con los derechos humanos.[12] La naturaleza de las quejas también se ha diversificado y se ha extendido más allá de los derechos laborales para incluir asuntos relativos a consultas comunitarias, fuentes inminentes o de destrucción de sustento, salud y vivienda y derechos de privacidad, así como la inclusión de casos del sector agrícola, infraestructura y sectores financieros.

Por el contrario, el respeto por los derechos humanos está **directamente vinculado a oportunidades de negocio tales como:**

- **Mejora en la retención de empleados y tasas de reclutamiento**, incluyendo el reclutamiento de la siguiente generación de líderes quienes se enfocan cada vez más en el desempeño de las empresas en esta área al igual que en retener al personal femenino con talento;[13]

9 La empresa también fue suspendida de Bonsucro, una iniciativa de participantes múltiples enfocada en promover la caña de azúcar sostenible.

10 Para perfiles de caso, visite el portal de responsabilidad legal corporativa del Centro de Recursos de Negocios y Derechos Humanos: https://business-humanrights.org/en/corporate-legal-accountability.

11 Michael Goldhaber, 'Litigio de Derechos Humanos Corporativos en Tribunales fuera de los Estados Unidos: Puntuación Comparativa', Revisión de Ley 3 UC Irvine, 127, 2013.

12 John Ruggie y Tamaryn Nelson, 'Derechos Humanos y los Lineamientos de la OCDE para Empresas Multinacionales: Innovaciones Normativas y Desafíos de Implementación', documento de trabajo núm. 66 de mayo de 2015 de la Iniciativa de Responsabilidad Corporativa de la Harvard Kennedy School, disponible en https://www.hks.harvard.edu/index.php/content/download/76202/1711396/version/1/file/workingpaper66.pdf.

13 Lauren McCarthy, Liz Kirk y Kate Grosser, 'Equidad de género: Es tu negocio', 2012, disponible en http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/gender-equality-its-your-business-213389.

PERSPECTIVAS DE PAÍS: INDONESIA

El caso de negocios de APP

La empresa de Pulpa y Papel de Asia (APP), con base en Yakarta, ha tenido un progreso significativo en el mejoramiento de las relaciones con las comunidades en torno a sus propias operaciones y a las de sus proveedores, incluyendo la integración de los requerimientos para el consentimiento comunitario en sus políticas. Lo anterior fue promovido a través de las denuncias en curso sobre la tala de bosques que afectaba a los medios de subsistencia de las comunidades locales y el conflicto que afectaba a los negocios de la empresa.

De acuerdo con Aida Greenbury, director general y jefe de sostenibilidad de APP: "Si hablas de negocios estamos hablando a largo plazo. No se trata de los productos de uno o 10 años, tenemos que pensar, tal vez, en los productos de 100 años. Así que, si comparamos el costo que involucra evitar que las cosas sucedan contra esperar a que se presente un conflicto futuro que pueda ocurrir a una mayor escala y evaluar el impacto contra el negocio, podremos entender que evitar los conflictos respetando los derechos de los lugareños sobre sus tierras tendrá un costo menor en el cercano o largo plazo." Conozca más sobre la estudio de caso de Indonesia visitando el sitio del proyecto.

- **Mayor acceso a las oportunidades de negocio con los clientes de gobierno, financieros y de negocio**, así como con los compradores, quienes reconocen cada vez más la reducción de riesgos cuando trabajan con una empresa que efectivamente maneja los riesgos asociados a los derechos humanos;
- **Mayor acceso al capital** a través del reconocimiento creciente por parte de inversionistas y prestamistas socialmente responsables de la conexión entre el buen manejo de los riesgos no financieros y el buen manejo de una empresa en general;
- **Relaciones mejoradas** con los trabajadores, las comunidades y otros participantes que dan como resultado una mayor confianza, así como una 'licencia social para operar' más fuerte;
- **La creación de nuevos e innovadores productos y servicios por parte de las empresas**, tales como aquellas que desarrollan teléfonos o chocolates de una manera ética o productos de ahorro que invierten en temas de sostenibilidad específica (como garantizar el acceso al agua).

1.4 ¿Quién más se puede beneficiar con esta guía?

Estos puntos de orientación están enfocados principalmente a las empresas, sin embargo, esperamos que otras personas también se puedan beneficiar de ellos. Por ejemplo:

- Para las organizaciones de la sociedad civil, los puntos de orientación proporcionan información exhaustiva sobre las expectativas establecidas en los Principios Rectores de la ONU en términos de lo que razonablemente se puede esperar de las empresas para prevenir y atender los impactos en los derechos humanos, incluidas sus cadenas de suministro, así como de lo que se puede justificar.[14]
- Para las iniciativas industriales o de participantes múltiples que están cada vez más interesadas en alinearse con los Principios Rectores de la ONU, esta guía puede proporcionar una referencia útil en la revisión del alcance en el que sus propios códigos y las expectativas de sus miembros se pueden alinear con la responsabilidad corporativa de respetar los derechos humanos.

14 Para obtener una perspectiva de ONG sobre los Principios Rectores, consulte la perspectiva de Oxfam International 'Negocios y Derechos Humanos: Una perspectiva de Oxfam con respecto a los Principios Rectores de la ONU', 2013, disponible en https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/tb-business-human-rights-oxfam-perspective-un-guiding-principles-130613-en_2.pdf.

- Para los inversionistas, estos puntos de orientación pueden ayudar a ilustrar lo que un sistema robusto de manejo de riesgos de derechos humanos podría implicar en la práctica y puede ayudar a reportar su compromiso a las empresas participadas.
- Para las organizaciones de distintos tipos que trabajan directamente con las empresas para ayudarlas a cumplir su responsabilidad en el respeto a los derechos humanos, esta guía proporciona información sobre las distintas maneras en que las empresas organizan las responsabilidades en estos asuntos y destaca los puntos en los que la participación externa puede ser crítica en los procesos de toma de decisiones de las empresas.

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

LOS BENEFICIOS Y DESAFÍOS DE OBTENER EL CONSENTIMIENTO

Para las empresas, obtener una licencia de uso de suelo por lo general involucra una consulta pública o un proceso de consentimiento conducido por el gobierno. Con frecuencia, la consulta inicial con las comunidades revela una profunda preocupación respecto del proyecto propuesto o del uso de cierto terreno y, aun así, el gobierno continúa con el proceso y en algunos casos hasta lo acelera emitiendo el permiso para la empresa de todas formas. Posteriormente, la empresa intenta iniciar sus operaciones, pero se enfrenta a la resistencia de la comunidad que es tan grande que la empresa no puede hacer nada.

Esta es una situación típica en la que la empresa aprende de la forma más difícil que no solamente cuenta con el proceso dirigido por el estado para 'obtener' el apoyo o autorización de la comunidad para su proyecto.

Bajo los Principios Rectores de la ONU se espera que las empresas respeten los estándares específicos que aplican para los grupos potencialmente vulnerables o marginados –esto incluye el derecho a emitir consentimiento libre, previo e informado de los pueblos indígenas (FPIC por sus siglas en inglés)–. De conformidad con lo establecido en la Declaración Universal de los Derechos de los Pueblos Indígenas (UNDRIP por sus siglas en inglés), aprobada por la gran mayoría de los estados, la FPIC es requerida en caso de que las actividades en cuestión afecten las tierras, territorios u otros recursos que los pueblos indígenas mismos posean, usen u ocupen por tradición.[15]

Algunas personas promueven que el derecho a consentir, consultar y negociar debe ser consistente con los principios fundamentales de FPIC y que debe aplicarse a cualquier comunidad que legal o tradicionalmente utilice u ocupe la tierra.[16] Un proceso FPIC puede ayudar a reducir el conflicto social, así como a incrementar la legitimidad del proyecto ante los ojos de los participantes y, por lo tanto, puede proporcionar una base crítica para el desarrollo sostenible. Un creciente número de empresas están haciendo compromisos más amplios con la FPIC. Para obtener ejemplos de lo anterior, consulte el enfoque APP de la estudio de caso de Indonesia en el sitio del proyecto, así como el análisis de Oxfam sobre los compromisos de las empresas extractivas con respecto al Índice de Consentimiento Comunitario.[17]

Para las organizaciones de defensa, los puntos de orientación desarrollados por el Centro de Investigación sobre Corporaciones Multinacionales (SOMO por sus siglas en inglés) puede ser particularmente de gran ayuda: ver SOMO, 'Cómo usar los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos en investigación y defensa corporativa' (2012).[18] Lo anterior fue desarrollado específicamente para las organizaciones de sociedad civil y está disponible en varios idiomas.

15 El anterior relator especial sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas, James Anaya, ha establecido lo que deben involucrar los procesos de consentimiento efectivo y de consulta: Doc. ONU No. A/HRC/21/47 (6 de julio 2012), pp. 16–18, disponible en http://www.ohchr.org/Documents/HRBodies/HRCouncil/RegularSession/Session21/A-HRC-21-47_en.pdf.

16 Ver como ejemplo, 'Guía del Consentimiento Libre, Previo e Informado' de Oxfam Australia, 2014, disponible en varios idiomas en la página https://www.oxfam.org.au/what-we-do/mining/free-prior-and-informed-consent/

17 Ver https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/bp207-community-consent-index-230715-en_0.pdf. Los resultados sugieren el incremento de los compromisos con la FPIC en el sector minero comparados con los del sector del petróleo y el gas, pero también destacan algunas tendencias decepcionantes, por ejemplo, en relación con la participación de las mujeres en la toma de decisiones

18 http://www.somo.nl/publications-en/Publication_3899

1.5 ¿Cómo se llevó a cabo esta guía y qué hay de especial sobre ella?

Esta guía fue producida en colaboración directa con las empresas y las partes interesadas en sus operaciones. Una primera versión de esta guía fue producida por la Red del Pacto Mundial de los Países Bajos dentro de un proyecto conducido de 2008 a 2010. En dicho proyecto, 10 empresas multinacionales holandesas pilotearon elementos de lo que posteriormente se convertiría en los Principios Rectores de la ONU, en particular, la debida diligencia de los derechos humanos. Los resultados se compartieron públicamente y fueron propuestos en la Cumbre de Dirigentes del Pacto Mundial de la ONU en 2010 por Paul Polman, Director Ejecutivo de Unilever (una de las empresas participantes), y André van Heemstra, prsidente de la Red del Pacto Mundial de los Países Bajos. Esa publicación inicial, informó directamente el proceso de desarrollo de los Principios Rectores de la ONU.[19] La publicación también fue adoptada ampliamente por empresas y sus participantes de todo el mundo. Varias redes locales del Pacto Mundial tradujeron el documento y solicitaron a la Red del Pacto Mundial de los Países Bajos que colaborara en un proyecto de seguimiento. Posteriormente, Shift, Oxfam y GC Países Bajos concibieron un nuevo proyecto en 2014: Proyecto de Perspectivas Mundiales. El proyecto estuvo apoyado por el gobierno holandés como parte del proceso de seguimiento de su plan de acción nacional sobre las empresas y los derechos humanos.

Los talleres nacionales en *Indonesia, México, Sudáfrica y Turquía* brindaron información sobre las perspectivas de más de 250 participantes de empresas y organizaciones de la sociedad civil sobre temas de negocios y derechos humanos.

Junto con los países asociados de las redes locales del Pacto Mundial y las filiales de Oxfam en cuatro países, el equipo del proyecto organizó una discusión sobre las empresas y los derechos humanos, así como talleres de construcción de capacidades en Indonesia, México, Sudáfrica y Turquía. En estos talleres, los representantes de los negocios y de la sociedad civil compartieron sus experiencias y perspectivas sobre la implementación del respeto a los derechos humanos, incluyendo historias de caso locales. Un gran número de éstas se encuentran incluidas en estos puntos de orientación y se describen en detalle en el sitio del proyecto: www.businessrespecthumanrights.org.

A lo largo de los talleres, más de 250 partes interesadas exploraron la forma de hacer negocios respetando los derechos humanos en relación a temas clave tales como el derecho al agua y a las instalaciones sanitarias, el impacto contra los derechos humanos que involucran la tierra, los derechos de las minorías y de los pueblos indígenas, los derechos de las mujeres, los enfoques innovadores sobre el manejo de la cadena de suministro, los mecanismos de reclamación y reparación del daño y el tema intersectorial sobre el compromiso de los las partes interesadas. Los resúmenes de cada uno de los talleres llevados a cabo en cada país, así como el contexto en el que ocurrieron, se incluyen en el Apéndice 'A' de esta guía.

Los talleres por país arrojaron ideas sobre las perspectivas de las empresas que operan en las economías emergentes y en países del sur global, así como de las organizaciones de sociedad civil que ayudan a proteger los derechos de los trabajadores y de las comunidades en esos contextos. También revelaron una amplia variedad de relaciones de participantes que iban desde una cooperación cercana para tratar asuntos específicos de la cadena de suministro hasta relaciones altamente contradictorias en torno a los proyectos extractivos, de infraestructura y otros proyectos de gran escala.

19 En el reporte final del anterior representante especial de la ONU que contiene los Principios Rectores de la ONU, Ruggie se refiere al proyecto en el párrafo 11: "Algunos de los Principios Rectores has sido probados en la práctica también… La viabilidad de las provisiones de la correcta diligencia de los derechos humanos de los Principios Rectores fue probada internamente por 10 empresas."

Todo este conocimiento, junto con la propia experiencia de los socios del proyecto, se conjuntó en La Haya a mediados de 2016 en el marco de un taller de revisión con representantes de las redes locales y las filiales de Oxfam, así como de ocho empresas miembro de GC Países Bajos (ABN AMRO, AkzoNobel, KPMG, Philips, Rabobank, Randstad, Shell y Unilever), quienes participaron en el Proyecto de Perspectivas Mundiales.

El taller ayudó a destilar las lecciones que forman la base de esta versión actualizada de los puntos de orientación. El sitio de internet del proyecto ofrece una forma más interactiva de acceder a este conocimiento, incluyendo cuatro historias de caso que reflejan las perspectivas de la empresa y los participantes sobre la manera de implementar el respeto por los derechos humanos en las operaciones de la empresa en distintos contextos.

Ejemplos de la *práctica real de la empresa* se proporcionan a lo largo de esta guía.

1.6 ¿Cómo está estructurada esta guía?

Esta guía está estructurada de tal manera que distintos lectores puedan ahondar en distintos puntos:

- Para los lectores que son relativamente nuevos en el tema de empresas y derechos humanos y que desean aprender más, el capítulo 2 explica lo que significan los derechos humanos, cómo se conectan con los negocios, cuáles son **los conceptos clave dentro de los Principios Rectores de la ONU y qué significan para las empresas en la práctica**.
- Para los lectores que están enfocados en la implementación y quieren aprender sobre los **pasos específicos**, el capítulo 3 ofrece una amplia gama de puntos de orientación, así como 'los errores a evitar' **para cada uno de los elementos centrales que las empresas deben implementar para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos** (en breve: una política de compromiso que se encuentra implícita a lo largo de la organización, procesos sobre la debida diligencia de los derechos humanos y los procesos para incluir a las partes interesadas y la remediación). De igual forma, cada sección contiene 'sugerencias para pequeñas y medianas empresas (PYMEs)'[20] y fuentes para obtener información adicional.
- El capítulo 4 proporciona breve **información de fondo sobre dos temas intersectoriales**: la naturaleza complementaria de los Principios Rectores de la ONU y los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU, así como la forma en que los Principios Rectores de la ONU se relacionan con los objetivos del desarrollo sostenible.
- **A lo largo de esta guía**, se proporcionan **ejemplos** corporativos para ilustrar los puntos propuestos. Existen cuatro historias de caso exhaustivas tomadas de los cuatro países prioritarios, las cuales están apoyadas por material adicional, mismo que se puede consultar en: www.businessrespecthumanrights.org.

Esperamos que esta guía sea de utilidad para que usted tome las medidas necesarias enfocadas al respeto de los derechos humanos en los negocios. ‹

20 La Comisión Europea ha producido una guía útil para las pequeñas y medianas empresas (SME) que se titula 'Mi negocio y los derechos humanos': http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10375/attachments/1/translations/en/renditions/native.

capítulo 2

Introducción a los conceptos centrales de los Principios Rectores de la ONU

2.1 ¿De qué forma pueden los negocios estar conectados a impactos en derechos humanos?

Cuando hablamos con las empresas acerca de derechos humanos por lo general surge este tipo de preguntas: ¿De qué soy realmente responsable como negocio?... *¿Acaso los derechos humanos no son responsabilidad del gobierno?… ¿Qué pasa si queremos hacer algo más allá de 'solo' respetar los derechos humanos?*

Debido a que distintas partes interesadas han respondido de formas muy diversas a estas preguntas, los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos fueron desarrollados para proporcionar claridad. Los Principios Rectores de la ONU representan un marco de autoridad de lo que razonablemente se puede esperar de las empresas cuando se trata de prevenir y manejar el daño causado a la gente.

Las acciones y las decisiones de las empresas pueden afectar el ejercicio de los derechos humanos de manera positiva o negativa. Las empresas pueden afectar los derechos humanos de sus empleados y de los trabajadores por contrato, de los trabajadores en su cadena de suministro, de las comunidades en torno a sus operaciones, de sus clientes y de los usuarios finales de sus productos o servicios. Pueden tener un impacto directo a través de sus relaciones de negocios sobre casi todo el espectro de los derechos humanos. La tabla que se muestra a continuación proporciona algunos ejemplos de la forma en la que un negocio puede estar involucrado en los distintos impactos contra los derechos humanos.

Tabla: Ejemplos de la conexión entre una empresa y los derechos humanos

Función de la empresa	Ejemplos de los temas relevantes	Ejemplos de los derechos humanos afectados
Recursos humanos	• ¿Está el personal masculino y femenino contratado, pagado y promovido con base exclusiva en sus competencias relevantes para el trabajo? • ¿Las mujeres y los hombres cuentan con un salario igual por el mismo trabajo? • ¿Cómo se maneja el acoso sexual en el lugar de trabajo?	• Derecho a no ser objeto de discriminación • Los derechos de las mujeres
Salud y seguridad	• ¿Nuestros lugares de trabajo son seguros cuando se trata de la salud mental o física de nuestro personal?	• Derecho a condiciones de trabajo justas y favorables • Derecho a la salud
Compras	• ¿Nuestros proveedores se adhieren a las normas laborales fundamentales incluyendo mano de obra infantil, trabajos forzados, libertad de asociación y negociación colectiva?	• Derecho a formar y unirse a un sindicato • Derecho a negociar colectivamente • Derecho a no estar sometido a la esclavitud • Los derechos de las y los niños
Seguridad del producto	• ¿Alguno de nuestros productos es potencialmente perjudicial para nuestros clientes o usuarios finales (por ejemplo, si atentan contra la salud o pueden involucrar la diseminación de información sensible del personal)?	• Derecho a la salud • Derecho a la privacidad
Relaciones con la comunidad	• ¿Las comunidades locales en torno a nuestras operaciones o instalaciones están siendo afectadas por lo que hacemos (por ejemplo, como resultado de la contaminación, exceso de polvo o ruido)? • ¿Alguna de nuestras operaciones involucra la reubicación de los habitantes de la zona?	• Derecho a un nivel de vida adecuado • Derecho a los servicios de agua y sanitarios • Derecho a la salud • Los derechos de los pueblos indígenas, incluyendo el derecho al consentimiento libre, previo e informado (FPIC)

En la práctica, algunos derechos están en mayor riesgo de impactos negativos que otros en industrias y circunstancias particulares y las empresas necesitan poner más atención en ellos. Sin embargo, en principio, cualquier empresa podría estar potencialmente involucrada con los impactos negativos de cualquier derecho humano reconocido internacionalmente. Lo anterior plantea dos preguntas iniciales: ¿cuáles son los derechos humanos reconocidos internacionalmente?, y, ¿a qué se refiere el impacto negativo contra los derechos humanos?

La idea de los derechos humanos es tan *simple* como *poderosa*: que las personas tienen derecho a ser tratadas con dignidad.

2.2 ¿Qué son los derechos humanos reconocidos internacionalmente?[21]

La idea de los derechos humanos es tan simple como poderosa: Que toda persona tiene derecho a ser tratada con dignidad. Los derechos humanos son inherentes a todos los seres humanos, sin importar su nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen étnico o nacional, raza, religión, idioma o cualquier otra condición. Cada individuo tiene derecho a disfrutar y ejercer sus derechos humanos sin discriminación alguna. Estos derechos están interconectados entre sí y son interdependientes e indivisibles. El Derecho Internacional de los Derechos Humanos establece obligaciones para actuar de cierta forma o para abstenerse de ciertos actos con el objeto de promover y proteger los derechos humanos de los individuos o de los grupos. La Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 fue redactada por los representantes de muchas naciones para evitar la recurrencia de las atrocidades vividas durante la Segunda Guerra Mundial y representa la piedra angular del derecho moderno de los derechos humanos. Durante la Conferencia Mundial sobre Derechos Humanos llevada a cabo en Viena en 1993, los 171 países participantes ratificaron su compromiso a las aspiraciones expresadas en dicho documento.

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (UDHR por sus siglas en inglés) está codificada en el derecho internacional a través del Pacto Internacional sobre Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional sobre los Derechos Económicos, Sociales y Culturales, ambos emitidos en 1966. Cada uno de estos pactos ha sido ratificado por más de 150 países. En forma colectiva, los tres documentos se conocen como la 'Carta Internacional de Derechos Humanos'. Con respecto a los derechos humanos de los trabajadores, la Declaración sobre los Principios Fundamentales y los Derechos Laborales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) compromete a todos los estados miembro a las cuatro categorías de los principios y derechos: Libertad de asociación y derecho a la negociación colectiva, la eliminación de los trabajos obligados, la abolición del trabajo infantil y la eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación. Estos temas están cubiertos en forma detallada en las ocho 'Convenios Fundamentales' de la OIT.

Para obtener un resumen útil sobre los derechos contenidos en estos instrumentos fundamentales y la forma en la que los negocios tienen impacto, consulte el anexo 'A' del Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU, disponible en http://www.ungpreporting.org/resources/how-businesses-impact-human-rights/.

21 El siguiente texto se basa en la descripción de Shift y Mazars: Capítulo 4 del Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU, disponible en www.UNGPreporting.org.

Los Principios Rectores de la ONU dejan en claro que:

- La Carta Internacional de Derechos Humanos y la Declaración de la OIT proporcionan los puntos básicos de referencia para los negocios sobre el entendimiento de lo que significan los derechos humanos, la forma en la que sus propias relaciones y actividades de negocios los pueden afectar y la forma de garantizar la prevención o la mitigación del riesgo de los impactos negativos en la gente.
- Dependiendo de las circunstancias de sus operaciones, es probable que las empresas deban considerar estándares adicionales de derechos humanos para garantizar el respeto de los derechos humanos en personas que pueden estar en desventaja, marginadas o excluidas de la sociedad y, por lo tanto, puedan ser particularmente vulnerables a los impactos en sus derechos humanos –Niños, mujeres[22], pueblos indígenas, gente que pertenezca a minorías nacionales, étnicas, religiosas o de idioma o personas con discapacidades, entre otras–. La tabla que se muestra a continuación describe estos estándares adicionales.

Instrumentos de los Derechos Humanos de la ONU que describen los derechos de las personas que pertenecen a grupos o poblaciones en particular[23]

- Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres
- Convención sobre los Derechos del Niño
- Convención Internacional sobre la Protección de los Derechos de Todos los Trabajadores Migrantes y los Miembros de sus Familias
- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidades
- Declaración Universal sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas
- Declaración sobre los Derechos de las Personas que Pertenecen a Minorías Nacionales o Étnicas, Religiosas y Lingüísticas

2.3 ¿Cuáles son los impactos negativos en los derechos humanos?

El impacto negativo en los derechos humanos ocurre cuando una acción elimina o reduce la capacidad de un individuo de disfrutar sus derechos humanos. En esta definición, varios elementos son importantes:

- **Negativo:** Eliminar o reducir la capacidad para disfrutar los derechos humanos;
- **Acción:** Se refiere a la actividad (o inactividad) de la empresa en sí o de alguna de sus relaciones de negocios que resulta en o que contribuye a un impacto;
- **Individuo:** Se refiere a una persona afectada o dañada (la misma es referida en los Principios Rectores de la ONU como "partes interesadas o actores potencialmente afectados');
- **Derechos Humanos:** Se refiere al impacto que se encuentra en un nivel internacional de reconocimiento de derecho o derechos humanos.

22 Para conocer los impactos contra mujeres trabajadoras en cadenas de suministro, consulte 'Trading Away nuestros Derechos: Mujeres Trabajando en Cadenas de Suministro a Nivel Mundial', 2004, Oxfam International http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/trading-away-our-rights-women-working-in-global-supply-chains-112405.

23 Reproducido de la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OHCHR por sus siglas en inglés), 'La Responsabilidad Corporativa de Respetar los Derechos Humanos: Una Guía Interpretativa', 2012, p. 12, disponible en www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_En.pdf.

Tabla: Ejemplos de impactos negativos en los derechos humanos de partes interesadas

En trabajadores	En comunidades	En consumidores o usuarios finales
• Trabajadores a los que se les ha impedido o quienes han sido despedidos como resultado de haberse unido a un sindicato se ven afectados en su derecho de *llibertad de asociación*.	• Las empresas que contaminan el agua o la calidad del aire pueden afectar a los miembros de las comunidades vecinas a su *derecho a la salud*	• Los productos peligrosos de una empresa pueden afectar a los consumidores individuales en su *derecho a la salud*
• Los trabajadores a quienes no se les proporciona equipo de protección adecuado pueden verse afectados en su derecho a la salud; las mujeres trabajadoras son particularmente vulnerables	• Las empresas que ocasionan escasez de agua pueden afectar el *derecho al agua* de los agricultores	• La pérdida de información privada de una empresa puede afectar el *derecho a la privacidad* de los usuarios finales
• Los trabajadores a quienes se les proporcionan dormitorios insalubres se pueden ver afectados en su *derecho de tener un estándar de vida adecuado*	• El tráfico generado por las empresas produce ruido, polvo o preocupaciones de seguridad que pueden afectar el *derecho a la vida y a la salud* de la comunidad	• La seguridad inadecuada de las tiendas de la empresa puede afectar el *derecho a la seguridad personal* de los compradores
• Las horas excesivas, el tiempo adicional no pagado o la discriminación de pagos o promociones puede tener un impacto en el *derecho a condiciones de trabajo justas y favorables* de los trabajadores	• El reasentamiento para hacer espacio para nuevas instalaciones por medio de consultas inadecuadas podría violar el *derecho a un consentimiento libre, previo e informado* de los pueblos indígenas que viven en o utilizan esa tierra	• Las empresas que promueven el consumo irresponsable de alcohol o bebidas con alto contenido de azúcar (especialmente por parte de gente joven) pueden afectar el *derecho a la salud*
• Los trabajadores que viven en condiciones de servidumbre o trabajos forzados (por ejemplo, algunos trabajadores migrantes) se pueden ver afectados en su *derecho a no estar sujetos a ningún tipo de esclavitud, servidumbre o trabajos forzados*	• La incapacidad de los miembros de la comunidad local de hallar una alternativa de sustento después del reasentamiento puede afectar el *derecho a un nivel de vida adecuado*	

2.4 ¿De dónde vienen los Principios Rectores de la ONU?[24]

En 2005, el secretario general de la ONU encomendó al profesor John Ruggie de la Harvard Kennedy School que avanzara en lo que se había convertido en un polarizado debate sobre las responsabilidades de las empresas en materia de derechos humanos y que identificara las formas prácticas para atender los riesgos asociados con los negocios con respecto a los derechos humanos. El objetivo de Ruggie fue crear un consenso entre los participantes sobre las formas para lograr esto realizando consultas alrededor del mundo y llevando a cabo una investigación exhaustiva. De ello derivó el Marco de 'Protección, Respeto y Recurso', mismo que fue aceptado de forma unánime por el Consejo de Derechos Humanos de la ONU en 2008.

24 Esta sección fue extraída de una nota informativa de Shift sobre los Principios Rectores de la ONU.

Marco de la ONU para Protección, Respeto y Recurso

El Marco se apoya en tres pilares complementarios:

1. Los Estados tienen la **obligación de proteger** a la gente de los abusos a los derechos humanos por parte de terceros, incluyendo las empresas.
2. Los negocios tienen la **responsabilidad de respetar** los derechos humanos, lo cual significa evitar infringir en los derechos de otros y atender el impacto negativo en el que están involucradas.
3. Existe una necesidad para tener un **mayor acceso a recursos efectivos de remediación** para las víctimas de abuso de los derechos humanos asociado con los negocios, tanto de manera judicial como no judicial.

El Consejo de los Derechos Humanos de la ONU extendió el mandato de Ruggie como representante especial hasta 2011 con la tarea de poner en práctica y promover el Marco de la ONU.

Los Principios Rectores de la ONU

En junio de 2011 los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos fueron presentados por Ruggie y aprobados de manera unánime por el Consejo. En breve, ¿qué dicen los Principios Rectores de la ONU?

Los Principios Rectores de la ONU son una *expectativa de referencia* de todas las empresas en todas las situaciones.

1. La responsabilidad del estado de proteger

En su primer pilar, los Principios Rectores de la ONU proporcionan recomendaciones sobre la forma en que los estados pueden crear un ambiente que conduzca al respeto de los negocios por los derechos humanos, incluyendo:

- Avanzar hacia una mayor coherencia legal y de política entre las obligaciones del estado con respecto a los derechos humanos y las acciones con respecto a los negocios incluyendo el cumplimiento de las leyes existentes, la identificación de cualquier brecha de política o regulatoria y el suministro de orientación efectiva para el negocio;
- Promover los negocios respetando los derechos humanos tanto al interior del país como en el extranjero, incluyendo los 'nexos estado-negocio', tales como la propiedad o cuando el estado realiza transacciones comerciales con empresas (por ejemplo, proporcionar apoyo en créditos a la exportación o en la adquisición de bienes o servicios del negocio);
- Ayudar a garantizar que los negocios que operen en áreas afectadas por conflictos no se comprometan o contribuyan al abuso de los derechos humanos, y
- Cumplir con su obligación de proteger cuando participen en instituciones multilaterales.

2. La responsabilidad corporativa de respetar

La responsabilidad de respetar es un estándar mundial de conducta esperada afirmada por el Consejo de los Derechos Humanos de la ONU y reflejada en un creciente número de estándares internacionales sobre conductas responsables de las empresas. Es la expectativa de línea base de toda empresa, sin importar su circunstancia.

Los Principios Rectores de la ONU contenidos en el segundo pilar proporcionan un marco sobre la forma de:

- Prevenir y atender los impactos adversos sobre los derechos humanos a lo largo de sus operaciones –es decir, en sus propias actividades y a través de sus relaciones de negocios–, incluyendo donde se causan o se contribuye a los impactos sobre los derechos humanos o donde un impacto está directamente

vinculado a sus operaciones, productos o servicios a través de una relación de negocios;
- 'Conocer y mostrar' que se respetan los derechos humanos, incluyendo procesos efectivos de debida diligencia de derechos humanos, y
- Entender la forma en la que el contexto donde operan pueden incrementar el riesgo de estar involucrado en daños severos a los derechos humanos.

El alcance, los límites y el contenido de la responsabilidad de respeto se discuten a detalle más adelante en este capítulo.

3. Acceso a remediación efectiva

Aun en donde los estados y los negocios operan de manera óptima, los impactos negativos sobre los derechos humanos pueden seguir ocurriendo y los individuos y las comunidades afectadas deben tener la posibilidad de buscar desagravio. Los mecanismos efectivos de queja juegan un papel importante en la responsabilidad del estado de proteger, así como en la responsabilidad corporativa de respetar. En su tercer pilar, los Principios Rectores de la ONU establecen la forma en la que dichos mecanismos de denuncia se pueden fortalecer a través de los estados y los negocios:

- Como parte de su responsabilidad de proteger, los estados deben dar los pasos adecuados para garantizar que cuando se presenten abusos las personas afectadas tengan acceso a recursos judiciales y no judiciales efectivos;
- Los mecanismos no estatales, incluyendo los mecanismos a nivel operacional (tales como los mecanismos de las empresas), a nivel industrial (tales como los mecanismos de queja establecidos como parte de las iniciativas de participantes múltiples) y a nivel internacional (tales como los mecanismos de denuncia de las instituciones financieras internacionales), deben proporcionar un complemento efectivo para los mecanismos estatales, y
- Los mecanismos no judiciales de denuncia deben cumplir con los criterios clave de efectividad.

Estos conceptos se describen posteriormente en el Capítulo 3.8.

Desde que los Principios Rectores de la ONU fueron aprobados ha habido discusiones dentro del Consejo de Derechos Humanos de la ONU acerca de si existe o no necesidad de transitar hacia un tratado internacional vinculante sobre empresas y derechos humanos y un grupo de trabajo intergubernamental ha sido creado para explorar el tema.[25]

25 Ver http://www.ohchr.org/EN/HRBodies/HRC/WGTransCorp/Pages/IGWGOnTNC.aspx.

2.5 Entendiendo el alcance de la responsabilidad de respetar

Para muchas empresas, entender las implicaciones de los Principios Rectores de la ONU involucra hacerse las preguntas que se muestran a continuación:

¿Cuáles empresas deben respetar los derechos humanos?
Los Principios Rectores de la ONU proporcionan las expectativas de línea basal para todas las empresas; en cualquier lugar –esto significa que aplica a empresas de cualquier tamaño, industria, país de operación o domicilio, estructura de propiedad e igualmente a empresas de producción y servicios–.

¿Hasta dónde se debe aplicar la responsabilidad de respetar dentro de las cadenas de suministro y valor?
La responsabilidad de respetar va más allá de los impactos causados por las empresas o a los que la empresa ha contribuido en cualquier lugar en que el impacto pueda estar vinculado a las operaciones, los productos o servicios a través de una relación de negocios. Lo anterior puede involucrar relaciones de negocios en cualquier etapa o nivel de la cadena de suministro o valor.

Sin embargo, mientras que los Principios Rectores de la ONU amplían el alcance donde las empresas necesitan buscar los impactos, también ponen algunos límites en el tipo de acciones que se esperan en respuesta dependiendo de la forma en la que la empresa está involucrada con el impacto.

¿Qué acción se requiere en cada situación?
Los Principios Rectores de la ONU describen tres formas en las que la empresa puede estar involucrada en impactos a los derechos humanos:

a) Puede **ocasionar** un impacto a través de sus propias actividades;

b) Puede **contribuir** a un impacto ya sea directamente o a través de alguna entidad externa (gobierno, negocio u otro),

c) Puede que no haga todo para ocasionar o contribuir a un impacto, sin embargo un impacto puede estar **vinculado** a sus operaciones, productos o servicios a través de una relación de negocios (o una serie de relaciones).

Cada escenario tiene implicaciones diferentes debido a la naturaleza de la responsabilidad de la empresa para tomar ciertas acciones, en particular, si tiene un papel que jugar en los recursos.
Estos distintos escenarios se describen en el capítulo 3.4 por medio de una amplia gama de ejemplos prácticos.

¿Cuál es la responsabilidad de la empresa si el gobierno no protege los derechos humanos?
Es responsabilidad de los estados traducir las obligaciones del derecho internacional de derechos humanos en leyes a nivel nacional y vigilar su cumplimiento. Las leyes de todos los estados incluyen varias protecciones contra el abuso a los derechos humanos en negocios, incluyendo el trabajo, la no discriminación, salud y seguridad, y las leyes ambientales y de protección al consumidor. En algunos estados, los derechos humanos están protegidos explícitamente en su constitución.

¿Cuál es la *responsabilidad de la compañía* si un gobierno no protege los derechos humanos?

Al mismo tiempo, es posible que las leyes nacionales no atiendan todos los derechos humanos reconocidos internacionalmente, que la protección sea débil o que no aplique a todas las personas, o puede ser que los gobiernos y los tribunales no hagan que se cumplan. Por ejemplo, los inspectores laborales pueden ser corruptos o ineficaces, o probablemente los policías no estén bien equipados o estén mal capacitados. Está claro que en dichas situaciones respetar los derechos humanos es más difícil para las empresas.

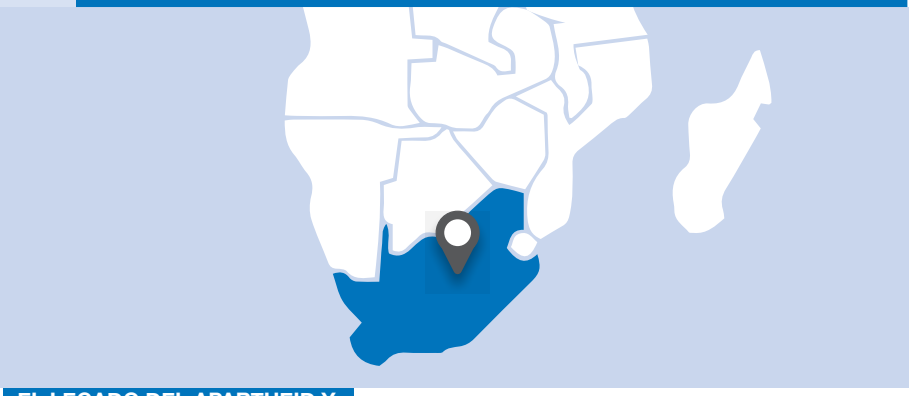
Los Principios Rectores de la ONU no esperan que las empresas intervengan cada vez que haya una falla en el gobierno. Sin embargo, han dejado claro que donde las leyes nacionales están por debajo del estándar de los derechos humanos reconocidos internacionalmente, las empresas deben respetar el estándar más alto, y donde las leyes nacionales entren en conflicto con dichos estándares, las empresas deben buscar formas de seguir honrando los principios de dichos estándares dentro del marco de los límites establecidos en leyes nacionales.

¿Por qué los Principios Rectores de la ONU no hablan acerca de 'promover' los derechos humanos?

Los Principios Rectores de la ONU fueron desarrollados para proporcionar la expectativa de línea basal para todas las empresas de cualquier lugar. Sin embargo, esto no significa que las empresas no puedan ir 'más allá' del respeto, y muchos eligen hacerlo por una gran variedad de razones. Por ejemplo, las empresas que han firmado los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU (ver capítulo 4) también se han comprometido a 'promover' o progresar en los derechos humanos. Otras empresas están haciendo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) el centro de sus esfuerzos de promoción sobre los derechos humanos (para más información sobre esto y la forma en que las acciones positivas para el respeto de los derechos humanos se conectan con la promoción de los derechos humanos consulte el capítulo 4).

Sin embargo, las empresas necesitan poner especial atención en garantizar que los derechos humanos se respeten de forma equitativa en dichas actividades promocionales. Además, tal como dejan claro los Principios Rectores de la ONU, los esfuerzos para promover o apoyar los derechos humanos no pueden ser utilizados para 'contrarrestar' los impactos negativos contra los derechos humanos en cualquier punto de las operaciones de la empresa. Por ejemplo, la construcción de una escuela para una comunidad local no puede contrarrestar la

PERSPECTIVA DE PAÍS: SUDÁFRICA



EL LEGADO DEL APARTHEID Y LA EXPECTATIVA EN NEGOCIOS

En Sudáfrica, existe una alta expectativa de la sociedad de que empresas ayuden a manejar el legado compartido del apartheid, lo que significa que no se puede hablar del estándar fundamental del respeto a los derechos humanos dentro de los Principios Rectores de la ONU sin abordar la contribución a la promoción de los derechos humanos a través de un desarrollo social más amplio y la entrega de los servicios. Lo anterior es particularmente importante en aquellas comunidades donde el gobierno sigue estando completamente ausente como es el caso de las áreas aledañas a operaciones mineras, así como los contextos agrícolas. Lo que se necesita para obtener o mantener una licencia social varía dependiendo del contexto; en Sudáfrica, donde la sociedad sigue luchando para combatir los efectos de injusticias históricas graves, la promoción de los derechos humanos necesita ser parte de la película.

contaminación realizada a las fuentes de agua lo cual tiene un impacto negativo en el sustento y la salud de los habitantes.

2.6 ¿Qué elementos se necesitan para poner en práctica la responsabilidad de respetar?

Los Principios Rectores de la ONU dejan claro que las empresas deben implementar los siguientes elementos:

- Una declaración de su **política de compromiso** para respetar los derechos humanos (discutido en el capítulo 3.1) que debe estar **integrada** en todas las actividades de la organización (3.2);
- Procesos de **debida diligencia de los derechos humanos** para:
  - Evaluar los impactos negativos actuales y potenciales sobre la gente (3.3);
  - Integrar los hallazgos y tomar acciones para prevenir o mitigar los impactos potenciales (3.4);
  - Rastrear el desempeño (3.5);
  - Comunicar acerca del desempeño (3.6);
  - Llevar a cabo, de manera transversal, un proceso de involucramiento de las partes posiblemente afectadas (3.7), y
- Procesos para proporcionar o habilitar **remediación** para aquellos que han sido afectados en caso de que la empresa ocasione o contribuya a los impactos negativos (3.8).

Estos elementos se describen a detalle a través de los puntos de orientación y se proporcionan ejemplos prácticos en el capítulo 3.

2.7 ¿Qué es diferente acerca de la responsabilidad de respetar los derechos humanos?

Algunas de las características principales que distinguen a la responsabilidad de respetar de concepciones anteriores de responsabilidad social corporativa o RSC incluyen:

Riesgos para la gente, no solo riesgos para la empresa
A diferencia del manejo de riesgos comercial tradicional, técnico y financiero, la debida diligencia de los derechos humanos pone su atención en los riesgos para la gente, y no sólo en los riesgos para el negocio. Si bien es cierto que existe creciente evidencia de que existe un traslape entre riesgos contra la gente y riesgos al negocio, especialmente en el mediano y largo plazo (ver capítulo 1), ello no siempre es el caso.

Los Principios Rectores de la ONU dejan claro que los impactos negativos sobre los derechos humanos deben ser evaluados y priorizados de acuerdo a la gravedad del riesgo contra las personas. Esto significa que las empresas necesitan comprometerse con los 'involucrados potencialmente afectados' (algunas veces también se conocen como 'titulares de los derechos'). Estos son individuos o grupos que pueden estar siendo afectados por las operaciones de una empresa y pueden incluir a los trabajadores (el personal propio de la empresa, así como aquellos empleados de los proveedores), los clientes y usuarios finales de los productos o servicios de la empresa y las comunidades que se localizan alrededor de las instalaciones de la empresa o alrededor de las instalaciones de los proveedores, entre otros.

La diligencia debida en materia de derechos humanos *difiere* de la gestión de riesgos tradicional en que *se centra* en los riesgos para las *personas*, no solo en los riesgos para la *empresa.*

Todas las relaciones de negocios, no solo el primer nivel
Muchas empresas están acostumbradas a manejar los riesgos sociales y ambientales en el primer nivel de la cadena de suministro o dentro de las relaciones inmediatas de venta. Sin embargo, si vamos más allá de esto para considerar los riesgos contra la gente en todas las etapas de la cadena de valor, tendremos un nuevo concepto y un reto para muchos. Por primera vez, los Principios Rectores de la ONU establecen que todas estas relaciones de negocios se encuentran dentro del ámbito de responsabilidad de una empresa para respetar los derechos humanos, aunque lo que se espera que las empresas realicen en forma razonable acerca de ellos, puede diferir (discutido en el capítulo 3.4).

Utilizar la influencia para manejar los riesgos de derechos humanos
Si existe una conexión entre las empresas y los impactos de derechos humanos en cualquier punto de su cadena de valor existen necesidades a las que debe ponérsele mayor atención sobre la forma en que pueden funcionar con los socios de negocios para mejorar su capacidad de respetar los derechos humanos. Las empresas líderes se están dando cuenta que comprometerse en un proceso de mejora continua a través de la construcción de capacidades en lugar de terminar inmediatamente una relación cuando surgen problemas puede conducir a tener resultados generales mucho más positivos. Por ejemplo, si se descubre que un proveedor utiliza mano de obra infantil y su contrato es inmediatamente rescindido, los niños que se encontraban trabajando para la fábrica del proveedor pueden ser forzados a compensar la pérdida de ingresos a través de otras actividades aún más dañinas. En los casos donde los impactos sistémicos de derechos humanos se encuentren involucrados, donde no hay soluciones fáciles utilizando la influencia junto con otros actores –ya sean homólogos, asociaciones industriales, organizaciones internacionales o sindicatos locales o ONGs–, puede ser la única forma de lograr mejoras sostenibles. Esto se discute a detalle en el capítulo 3.4.

Saber y demostrar
La debida diligencia de los derechos humanos puede ayudar a las empresas a evitar ser 'nombrado y avergonzado' por terceros como resultado del abuso de los derechos humanos y cambiar a 'saber y demostrar que respetan los derechos humanos en la práctica. La debida diligencia de los derechos humanos ayuda a las empresas a entender la forma en la que se pueden conectar a los impactos contra los derechos humanos, desarrollar estrategias para mitigar el riesgo y rastrear y realizar esfuerzos para llevarlo a cabo. Esto también puede poner a las empresas en una mejor posición para comprometerse con los participantes externos acerca de este enfoque.

Los daños contra los derechos humanos no se pueden contrarrestar
Una empresa no puede compensar los daños causados contra los derechos humanos si por una parte lleva a cabo buenas obras, por ejemplo, la construcción de escuelas o proporcionar u ofrecer servicios de salud gratis. Esta es una diferencia fundamental desde el entendimiento tradicional de los RSC voluntarios o la filantropía corporativa y es un punto importante que debemos tomar en cuenta a medida que las empresas hacen compromisos para implementar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (se discute en el capítulo 4.2). ‹

capítulo 3

Implementando el respeto por los derechos humanos: Pasos prácticos

capítulo 3.1

Compromiso político:

‘Marcando la Pauta’

El compromiso de una empresa de respetar los derechos humanos generalmente comienza con una declaración de política. El proceso para desarrollar dicha declaración debe involucrar la planeación y la consulta: es una oportunidad para construir el entendimiento interno de la responsabilidad de la empresa y va más allá de escribir un documento. Una declaración de política generalmente debe: 1) explicar la forma en que la empresa entiende su responsabilidad de respetar, y 2) establecer expectativas claras y orientación para quienes se espera se unan o implementen la política, como puede ser la fuerza laboral de la empresa, los proveedores y otros socios de negocios.

RESUMEN DE LOS PUNTOS GUÍA

Punto guía 1 Involucrar a los altos directivos

Punto guía 2 Evaluar los compromisos y las políticas existentes

Punto guía 3 Identificar los temas de derechos humanos más destacados de la empresa

Punto guía 4 Involucrar a partes afectadas internas y externas dentro del proceso

Punto guía 5 Desarrollar el lenguaje del posicionamiento

Punto guía 6 Obtener aprobación de alto nivel

Punto guía 7 Comunicar la política

LAS PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA QUE PROBABLEMENTE ESTÉN INVOLUCRADAS EN EL PROCESO

- **Sostenibilidad/ RSC:** pueden aportar experiencia en derechos humanos, así como en los compromisos de sostenibilidad más amplios de la empresa
- **Operaciones de negocios:** ayudan a garantizar relevancia, así como la aceptación e implementación de la política
- **Legal, auditoría interna y 'compliance':** revisión de la política en vista de las obligaciones legales de la empresa y verificación de su cumplimiento una vez adoptada
- **Alta gerencia:** apoyo y aprobación formal de las políticas
- **Relaciones gubernamentales y con inversionistas:** consultas con partes interesadas específicas que tienen la responsabilidad de comprometerse con la comunicación de la política
- **Recursos humanos:** considerar la relación de las políticas existentes en la propia fuerza laboral
- **Comunicaciones:** ayudar a garantizar la traducción efectiva en el lenguaje interno de la empresa, así como apoyar la comunicación externa una vez adoptadas

Punto guía 1
Involucrar a los Altos Directivos

La 'pauta desde altos niveles' establecida por la alta gerencia es crítica para asegurar que la empresa tome con seriedad su responsabilidad de respetar los derechos humanos. Una declaratoria de política puede ser una herramienta importante en este aspecto. De esta manera, el proceso de desarrollo de la declaración de política necesita estar apoyado por la alta gerencia desde el principio. Tener un 'campeón' en alta gerencia puede ayudar a iniciar las conversaciones internas y destacar la importancia del proceso.

Punto guía ②
Evaluar los compromisos y las políticas existentes

Es de gran utilidad identificar si las políticas relacionadas con los derechos humanos han sido implementadas. Muchas empresas ya tienen una referencia respecto de los derechos humanos integrada a los principios del negocio o de alguna forma ya han firmado los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU. Aun las empresas que no hacen referencias explícitas a los derechos humanos pueden ya estar enfocándose en los derechos humanos en la práctica dentro de las políticas existentes sobre salud y seguridad, diversidad e inclusión, seguridad de producto, mercadotecnia responsable o relaciones con la comunidad. Estos compromisos se pueden referenciar en una política general de derechos humanos para demostrar que el asunto no es nuevo en la empresa.

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

Si consideramos que la declaratoria de política es un componente crítico de la implementación de la responsabilidad de respetar, el sentarse inmediatamente a escribir una política formal puede no ser la mejor opción de inicio. Algunas veces comenzar por considerar un asunto de derechos humanos en particular que ha surgido en relación con el negocio (por ejemplo, el derecho al agua, el derecho a no ser sometido a trabajos forzados), o delinear los asuntos sobresalientes sobre derechos humanos de la empresa puede ayudar a la alta gerencia y a otros colegas a ver la forma en que las actividades de la empresa están conectadas con los derechos humanos.

Punto guía ③
Identificando los asuntos destacados de derechos humanos de la empresa

Considerando que los Principios Rectores de la ONU no recomiendan una forma de política en particular, esto tiene que llevarse a cabo de una forma adecuada a la realidad de cada empresa garantizar su efectividad en la práctica. Una forma de diseñar un compromiso es garantizando que se cubren los principales riesgos contra los derechos humanos en los que la empresa pueda estar involucrada a lo largo de sus operaciones. Por ejemplo, una empresa TIC probablemente incluiría un enfoque específico sobre los derechos a la privacidad y a la libertad de expresión, mientras que una fábrica que tiñe ropa podría considerar una gran variedad de impactos en su propia fuerza de trabajo, pero también impactos contra los derechos humanos en las comunidades locales que pueden surgir de aspectos ambientales derivados de sus operaciones, tales como el uso excesivo de agua o la descarga de contaminantes.

Esto requiere por lo menos una evaluación preliminar de los asuntos destacados sobre los derechos humanos de la empresa. Consulte el capítulo 3.3 para obtener orientación sobre la forma de evaluar los impactos de derechos humanos, incluyendo la identificación de los asuntos destacados sobre los derechos humanos de la empresa.

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

¿ADOPTAR UNA POLÍTICA AUTÓNOMA?

Adoptar o no una política de derechos humanos separada es un debate al que se enfrentan muchas empresas. Algunas empresas integran los derechos humanos en otras políticas. Otras adoptan una declaración separada, ya sea porque han descubierto que los riesgos sobre derechos humanos son tan persuasivos que una política autónoma es más efectiva o debido a que la alta gerencia busca establecer un parámetro sobre la seriedad del asunto. Una política autónoma puede proporcionar a los participantes un punto de partida para emprender una discusión sobre derechos humanos con la empresa. Esta atención externa, así como la presión que ejerce, puede proporcionar al departamento involucrado con los derechos humanos más impulso dentro de la organización.

Punto guía 4

Involucrar a los participantes internos y externos en el proceso

El compromiso interno es una oportunidad crítica para traducir el concepto potencialmente abstracto de los derechos humanos en 'una conversación de negocios', de tal forma que todos los que están al interior de la empresa puedan entender la relevancia que tiene en su trabajo. Es de particular importancia lograr que el personal encargado de implementar la política esté comprometido con la medida. Esto puede incluir a gerentes, personal especializado o funcional y a aquellas personas que tienen relaciones de negocio clave o actividades que pueden estar conectadas con los riesgos de los derechos humanos. Comprometerlos puede ayudar a mejorar no sólo el contenido de la política sino también a generar mayores adquisiciones una vez que haya sido adoptada formalmente.

APRENDIENDO A LA PRÁCTICA

Con frecuencia, el proceso de desarrollo de una política involucra principalmente a los gerentes; solo algunas empresas han realizado reuniones 'abiertas de debate' u otras formas de compromiso con una amplia gama de empleados. En las empresas en las que esto se ha llevado a cabo se ha descubierto que existe un valor en términos de la retroalimentación recibida, así como también una mayor aceptación del compromiso de la política una vez adoptada.

Al pensar en qué participantes externos deben ser involurados en el proceso, es útil considerar quién cuenta con una visión general de las actividades y los impactos de la empresa, así como de lo que puede ser efectivo al tratar de atender los asuntos relevantes de derechos humanos. Si se desarrolla una política para un sitio o instalación en particular y su implementación afecta directamente a las comunidades locales será igualmente importante consultar esta política directamente con las partes interesadas locales y sus representantes. Cómo llevar a cabo este acercamiento se discute a detalle en el capítulo 3.7.

Punto guía ⑤
Desarrollando el idioma de la declaración

Las políticas en materia de derechos humanos pueden tomar muchas formas. Puede ser de utilidad pensar sobre los siguientes niveles:

REFERENCIA DE ALTO NIVEL	Una breve referencia a los derechos humanos dentro de la misión, la declaración de valores y demás documentos generales de la empresa.
DECLARACIÓN DE POLÍTICA	Es una declaratoria que va más allá de destacar la expectativa de la empresa, así como las estructuras de responsabilidad con respecto a los derechos humanos, ya sea en políticas autónomas o integradas a políticas de sostenibilidad más amplias o códigos de conducta.
ORIENTACIÓN OPERATIVA	Es una orientación detallada en áreas geográficas o funcionales, en las que se instruye a los gerentes y a otras personas sobre lo que necesitan hacer específicamente en sus labores diarias. Generalmente esta orientación se integra a las políticas operativas existentes.

Referencia de alto nivel sobre derechos humanos
Una empresa puede incluir una referencia de los derechos humanos en su declaración de valores o misión de alto nivel, enfocándose con frecuencia en la expresión de respeto a todos los derechos humanos reconocidos internacionalmente, algunas veces en forma de cita emitida por el Director Ejecutivo de la empresa o la alta gerencia.

Declaratoria de política sobre los derechos humanos
Una declaratoria de política debe proporcionar claridad al personal, así como a los participantes externos, sobre las expectativas de la empresa con respecto a los derechos humanos. Esto significa que se debe diseñar de acuerdo con las circunstancias particulares de la empresa, de la industria y de los riesgos contra los derechos humanos. Es necesario que la política se actualice conforme pasa el tiempo para poder incluir las lecciones aprendidas y reflejar nuevas visiones dentro de los desafíos de los derechos humanos de la empresa.

Para comenzar: Orientación sobre lo que se debe incluir en el compromiso de política pública de la empresa
El apéndice 'B' contiene elementos básicos y ejemplos sobre los compromisos de política pública de la empresa que ayudan a proporcionar algunas ideas acerca de lo que puede ser incluido. Algunos de estos ejemplos fueron tomados de la guía útil emitida por la Oficina del Alto Comisionado de la ONU para los Derechos Humanos y del libro 'Cómo Desarrollar una Política de Derechos Humanos' (2da. ed., 2015) emitida por el Pacto Mundial de la ONU, disponible en https://www.unglobalcompact.org/library/22.

Guía operativa en áreas funcionales o geográficas específicas
Algunas operaciones o funciones de negocio pueden estar más en riesgo Algunas operaciones o funciones de negocio pueden estar en mayor riesgo de estar involucradas en los impactos contra los derechos humanos. Por ejemplo, los recursos humanos se pueden involucrar en prácticas de contratación discriminatorias en países donde las mujeres no tienen permitido trabajar o desempeñar ciertos trabajos o estableciendo una preferencia en particular dentro de un anuncio de trabajo, lo cual puede considerarse discriminatorio. La función

de seguridad de la empresa que se requiere para colaborar con las fuerzas de seguridad pública puede estar en un mayor riesgo de contribuir al daño a los derechos humanos de la seguridad personal o de la salud de los miembros de la comunidad local donde las fuerzas públicas tienen una capacitación deficiente o hacen uso excesivo de la fuerza.

Existen varias fuentes de ayuda: Esta orientación se puede encontrar en las iniciativas específicas por sector y tema tales como los Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos, la Asociación de Trabajo Justo (para los impactos de derechos humanos en la cadena de suministro, especialmente contra los trabajadores) y la Iniciativa de las Redes Mundiales (la cual se enfoca en la libertad de expresión y en el derecho a la privacidad para un creciente número de empresas TIC). Cuando se desarrolla la orientación para funciones empresariales específicas existen varios puntos que deben considerarse:

- Garantizar que haya una conexión clara con los compromisos de alto nivel de la empresa;
- Utilizar un lenguaje sencillo y directo. Esto puede incluir un lenguaje específico para algunas funciones de negocios, aunque no se refiera a derechos humanos, siempre y cuando se conserven los aspectos únicos de los derechos humanos (el significado del enfoque sobre los riesgos de la gente, no sólo el riesgo del negocio), y
- Involucrar a aquellos que finalmente tienen que utilizarlo para ayudar a garantizar que la orientación sea lo más práctica posible.

El proceso de desarrollo de la declaración política debe ser *respaldado* por la alta gerencia desde el principio

Ejemplos de orientación operacional para funciones empresariales específicas

- Protección de la privacidad y de la información (tecnología de la información y recursos humanos)
- El uso de la fuerza en operaciones de seguridad (seguridad)
- Orientación sobre el involucramiento de las partes interesadas a través de una lente de derechos humanos (relaciones comunitarias)
- La no discriminación en la fase de reclutamiento (recursos humanos)
- Fuentes responsables (adquisiciones)
- Prevención de VIH/SIDA (logística/ personal responsable de los conductores de los vehículos de la empresa en países con alta prevalencia de VIH/SIDA y las visitas conocidas de conductores a personas que practican el trabajo sexual)

Punto guía 6

Obteniendo la aprobación de la alta dirección

Los Principios Rectores de la ONU establecen que la política debe ser aprobada por los niveles más altos de la empresa. Puede ser importante tener la capacidad de mostrar las adquisiciones, o por lo menos compromisos, por parte de los actores del lado operativo del negocio para que ellos proporcionen a los líderes de alta dirección la confianza de que la política va a tener un buen recibimiento interno. De manera similar, el compromiso de los participantes externos puede proporcionar la reafirmación de que será aceptado como compromiso creíble.

PERSPECTIVAS DE PAÍS: INDONESIA

PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR SOBRE CONSENTIMIENTO COMUNITARIO

En 2013, la fábrica de Papel y Pulpa Asia (APP por sus siglas en inglés) adoptó un alto nivel de compromiso para involucrar a las comunidades en torno a sus operaciones basado en el principio de consentimiento libre, previo e informado. Después se desarrolló la orientación en forma de un procedimiento operativo estándar (POE) para que la política pudiera ser entendida por gerentes y demás personal en campo. El POE se implementa a través de la capacitación para todos aquellos que necesitan implementar la política. Para conocer más sobre la estudio de caso de Indonesia, visite el sitio del proyecto. [El contenido a que se hace referencia se encuentra disponible en formato digital en idioma inglés]

Punto guía ⑦
Comunicando la política

Después de la aprobación, la política debe ser comunicada claramente al personal relevante, así como a los socios externos de negocios y los participantes –tanto los que esperan implementarla (por ejemplo, los contratistas y proveedores de la empresa) como aquellos que tienen un interés directo en su implementación (por ejemplo, las comunidades potencialmente afectadas, los inversionistas, los consumidores y las organizaciones de sociedad civil)–.
La empresa necesitará considerar lo que sea más efectivo en términos de diseminación dependiendo de las audiencias a las que va dirigida. Los capítulos 3.6 y 3.7 proporcionan una orientación adicional sobre la comunicación y el involucramiento de las partes.

CONCLUSIÓN- ERRORES COMUNES QUE DEBEN EVITARSE

BASAR LAS DECLARACIONES DE RESPONSABILIDAD EN CAPACIDAD DE INFLUENCIA EN VEZ DE EN EL IMPACTO

Los Principios Rectores de la ONU definen la responsabilidad de una empresa con base en la forma en que una empresa puede estar atada a los impactos negativos sobre los derechos humanos, incluyendo sus relaciones de negocios. La responsabilidad de una empresa no depende de su capacidad de influencia (o incidencia). Por lo tanto, la política debe ser clara en cuanto a que la empresa no tiene menos responsabilidad si hay menos capacidad de influir, es probable que ciertamente sea más difícil atender la situación, sin embargo, el ámbito de la responsabilidad de la empresa no cambia.

IGNORAR CIERTOS DERECHOS SIN ANALIZARLOS

Algunas veces, las empresas pueden rechazar ciertos derechos y desecharlos como irrelevantes para el negocio sin siquiera realizar un mapeo sobre los riesgos de los derechos humanos o consultar con los expertos adecuados. Siempre que una empresa se enfoca en los derechos en particular dentro de una política, debe tener la capacidad de explicar la razón por la cual ha elegido este enfoque y cuál fue el proceso que se utilizó en línea con el proceso de identificación de los 'puntos importantes sobre derechos humanos' descrito en el capítulo 3.3.

NO ABORDAR ESTÁNDARES QUE SE ENCUENTRAN EN CONFLICTO

El personal de la empresa acudirá a la política o la orientación operativa cuando comiencen a enfrentarse con dilemas. Estos dilemas por lo general involucran conflictos entre los estándares locales y los estándares internacionales o los estándares de la empresa. Por lo tanto, es importante que la política reconozca que dichas situaciones pueden presentarse y proporcionar orientación general sobre lo que debe hacerse para que el personal sienta que la política habla de los desafíos reales que ellos enfrentan.

Algunas sugerencias para las PYMEs

Aprovechar los códigos industriales o las iniciativas de participantes múltiples

En vez de desarrollar su propia política desde el principio, las PYMEs pueden consultar iniciativas de la industria o de participantes múltiples (multistakeholder initiatives, en inglés) que contengan un código de conducta con provisiones para los derechos humanos. Por ejemplo, organizaciones como la Iniciativa del Comercio Ético o la Asociación de Trabajo Justo tienen sus propios códigos de conducta con respecto al respeto de los derechos laborales en la cadena de suministro que las empresas suscriben al momento de convertirse en miembros. Una PYME no tiene que convertirse en miembro, los códigos por lo general están disponibles en línea y se pueden adaptar a las circunstancias únicas de la empresa.

Integrar los derechos humanos en las políticas existentes

Las empresas más pequeñas por lo regular tienen un documento que cubre las principales reglas de la empresa o un código de conducta; los derechos humanos pueden ser incluidos en dicho documento en vez de incluirlos en una política autónoma. Para algunas PYMEs esto no ocupa más de un párrafo, siempre y cuando el compromiso se comunique a aquellas personas que necesitan estar enteradas de ello.

Comenzar haciendo antes de desarrollar una política

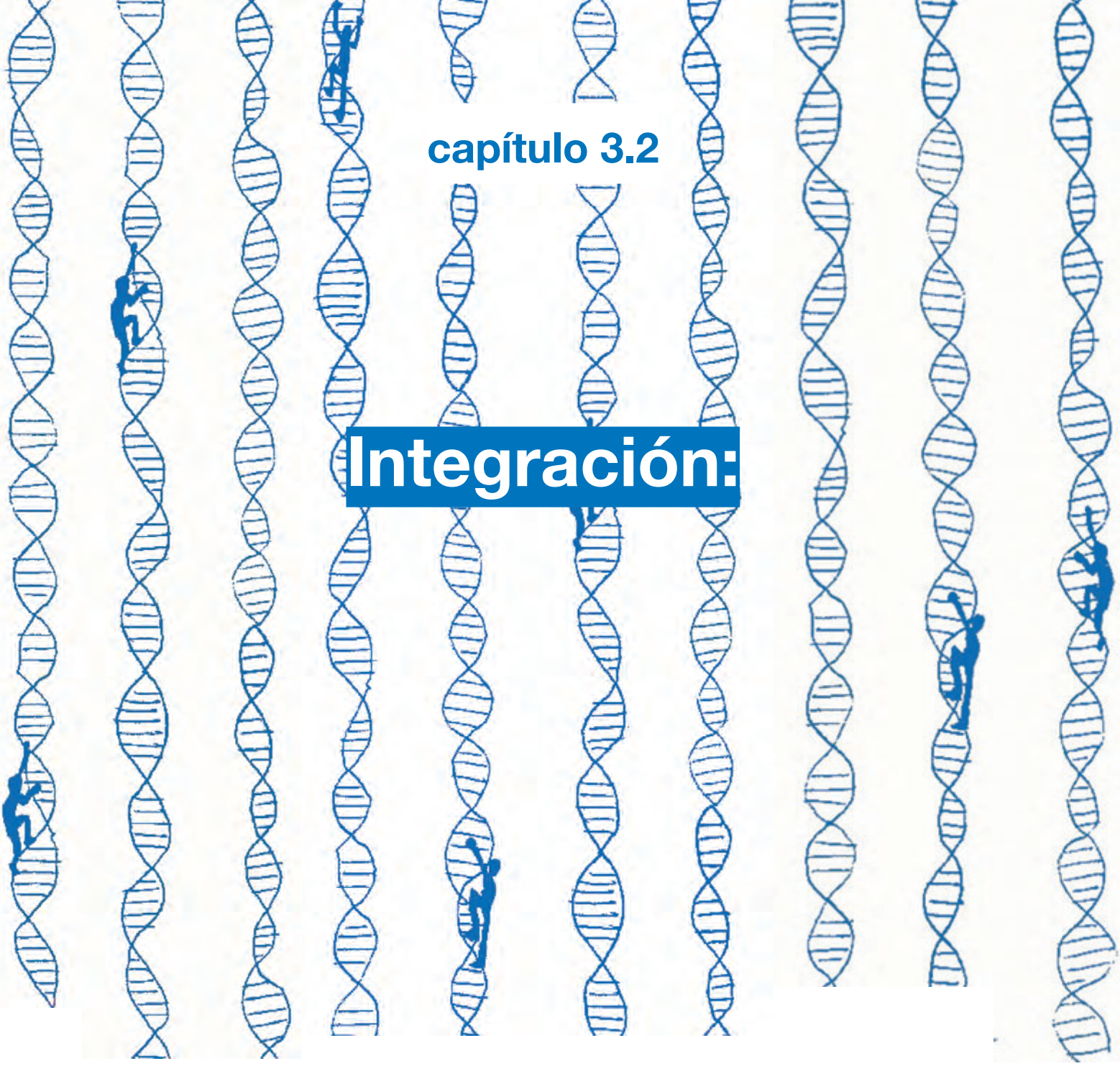
Para cualquier empresa, es importante es hacer un compromiso formal. Sin embargo, para algunas PYMEs en particular, tiene más sentido comenzar a implementar la debida diligencia de los derechos humanos mientras consideran el desarrollo de una política formal.

Organización del compromiso de los participantes a través de las organizaciones de sector

Muchas PYMEs interactúan con los participantes dentro de las iniciativas de sector para productos o industrias en particular en vez de establecer sus propias iniciativas. ‹

Fuentes clave y páginas web

- La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas y el Pacto Mundial de la ONU 'Cómo Desarrollar una Política de Derechos Humanos' (2da. ed., 2015). Véase: https://www.unglobalcompact.org/library/22
- Centro de Recursos de Negocios y Derechos Humanos, listado de las empresas con política de derechos humanos. Véase https://business-humanrights.org/en/company-policy-statements-on-human-rights



capítulo 3.2

Integración:

‘Metiéndonos en el ADN de la empresa’

Una política no es más que palabras en papel si no hay acciones que se puedan poner en práctica. Para que una empresa pueda implementar su compromiso, el respeto por los derechos humanos necesita convertirse en parte de la cultura de la empresa o su ADN –necesita ser parte integral de la forma en la que opera. La integración se trata de crear el ‘macro nivel’ adecuado para que una política sea efectiva en la práctica, lo cual incluye capacitación, desempeño y estructuras de responsabilidad, tono en la cabeza por parte de la alta dirección y el consejo y un sentido de responsabilidad compartida para cumplir con los compromisos de derechos humanos de la empresa.

RESUMEN DE LOS PUNTOS GUÍA

Punto guía 1 Asignar responsabilidad sobre los derechos humanos

Punto guía 2 La importancia del liderazgo desde arriba

Punto guía 3 Considerar el compromiso de la empresa al reclutar

Punto guía 4 Hablar honestamente acerca de los derechos humanos

Punto guía 5 Capacitar al personal clave

Punto guía 6 Desarrollar incentivos y discentivos

Punto guía 7 Desarrollar la capacidad de resolver dilemas y responder a imprevistos

ÁREAS PRINCIPALES DE LA EMPRESA QUE SE PUEDEN INVOLUCRAR EN EL PROCESO

- **Alta gerencia:** en el establecimiento de objetivos, incentivos y desincentivos, adoptando una cultura empresarial que promueve el respeto a los derechos humanos por medio de la pauta establecida desde arriba, administrando el cambio necesario (con un enfoque particular en la gerencia media)
- **Recursos Humanos:** ayuda a integrar los derechos humanos en procesos de recursos humanos como el reclutamiento, la contratación, capacitación, evaluación de desempeño y destitución
- **RSC/sostenibilidad:** puede proporcionar experiencia sustancial durante la fase de integración, ayudando al diseño y a la conducción de la capacitación
- **Gerencia Media:** implementa y ejecuta la política, el entrenamiento, el soporte y la supervisión de los empleados tomando medidas disciplinarias adecuadas cuando sea necesario.
- **Comunicaciones:** puede ayudar a la alta gerencia a marcar la pauta informando al personal sobre los desarrollos importantes y la diseminación de políticas y compromisos clave.

Punto guía 1
Asignar responsabilidad sobre los derechos humanos

La integración del respeto de los derechos humanos requiere de la asignación de la responsabilidad dentro de la empresa. Inicialmente, una sola función o un solo departamento puede necesitar tomar la delantera para comenzar el proceso. Las funciones corporativas como compras, recursos humanos y ventas también necesitarán estar involucrados para garantizar un apoyo interfuncional en el proceso de integración. Por último, las operaciones de negocios deben asumir como propios los riesgos que conlleva el manejo de los derechos humanos con respecto a las actividades principales de la empresa que controlan.

Los ejemplos de las diferentes experiencias de las empresas para gestionar la responsabilidad sobre los derechos humanos se pueden encontrar en la sección de 'Recursos' al final de este apartado.

Punto guía ②
La importancia del liderazgo desde arriba

Para muchas empresas, cumplir con la responsabilidad de respetar los derechos humanos tal y como se describe en los Principios Rectores de la ONU involucra, por lo general, un proceso de cambio de administración en el cual el liderazgo desde arriba –incluyendo al consejo– es esencial.

La alta gerencia juega un papel exclusivo para destacar la importancia de los derechos humanos para el negocio. En sus discursos, los mensajes de los gerentes senior, las comunicaciones corporativas y sus conversaciones personales, los integrantes de la alta gerencia pueden recomendar y demostrar el liderazgo al abordar los derechos humanos como parte de los valores de la empresa.

Una guía útil para los directores del consejo se puede encontrar en la publicación de 2016 de la Comisión de Equidad y Derechos Humanos de Reino Unido 'Empresas y Derechos Humanos: Una guía de cinco pasos para consejos empresariales'.[26]

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

PUNTO FOCAL DE LOS DERECHOS HUMANOS

Algunas empresas han designado a una persona específica para encargarse de los derechos humanos y por lo general, a esta persona se le conoce como "Punto focal de los derechos humanos" o el "Campeón de los derechos humanos". Se trata de alguien que puede operar en la oficina matriz o en las unidades de negocios. Puede ser un consejero interno, un coordinador o un vocero del enfoque de derechos humanos de la empresa. También puede ayudar a que la empresa se mantenga actualizada con respecto de los avances de negocios y derechos humanos.

EJEMPLO DESDE LA PRÁCTICA

En The Coca-Cola Company, cada año el Día de los Derechos Humanos (10 de diciembre) se comparte un mensaje especial sobre los derechos humanos con todos los empleados a través de un correo electrónico y/o el intranet de la empresa. Este mensaje vuelve a hacer énfasis sobre la importancia del compromiso de la empresa para respetar los derechos humanos y destaca las acciones de la empresa sobre la implementación de los Principios Rectores de la ONU durante el año anterior. Esto ha ayudado a demostrar que los derechos humanos son un tema con el que la empresa está comprometida y puntualiza nuevos retos, así como el progreso anual para aquellos empleados que no están involucrados en los esfuerzos de derechos humanos de la empresa en bases diarias.

Para obtener más información sobre el proceso de integración de los derechos humanos en The Coca-Cola Company y su enfoque para que todos los empleados piensen cómo es que sus acciones diarias se relacionan con los derechos humanos, incluyendo un video clip que contiene perspectivas de empleados, visite: http://www.coca-colacompany.com/stories/what-respect-for-human-rights-means-to-me--a-q-a-with-cokes-bren.

26 Preparado con el apoyo de Shift, la orientación está disponible en: https://www.equalityhumanrights.com/en/publication-download/business-and-human-rights-five-step-guide-company-boards.

Punto guía 3
Considerar el compromiso de la empresa al reclutar

Con frecuencia, las empresas buscan que las personas que son contratadas adopten los valores de la empresa –incluyendo el respeto por los derechos humanos–. Es probable que se pida a los solicitantes que expliquen la forma en que piensan equilibrar el respeto por los valores de la empresa con otras presiones del negocio y cómo han manejado estos dilemas en el pasado. Por ejemplo, se le puede preguntar a un prospecto de empleado en el banco: ¿Qué haría si supiera que alguno de los agentes de ventas del banco está actuando de forma discriminatoria contra los clientes?

Por supuesto que las empresas también necesitan reclutar gente con las habilidades y capacidades adecuadas: por ejemplo, un concepto erróneo que comúnmente tienen las empresas es que cualquiera 'puede realizar' relacionamiento comunitario porque 'sólo hay que hablar con la gente'. Aun y todo, la experiencia demuestra que la planeación, la conducción y el manejo del relacionamiento exitoso con las comunidades locales requiere habilidades y experiencias particulares. Lo anterior se discute a detalle en el capítulo 3.7.

PERSPECTIVA DE PAÍS: INDONESIA Y SUDÁFRICA

LA GENTE PUEDE HACER LA DIFERENCIA

"Lo que ha ayudado a Pulpa y Papel de Asia [APP] en este proceso [de consulta con las comunidades] es la gente que lo maneja. El líder de implementación que estableció las operaciones en campo tiene mucha experiencia en el manejo de conflictos de territorio dentro y fuera de APP. De igual forma, la gente que trabaja para él en su equipo fue reclutada de las comunidades locales. Esto es, yo pienso, un punto clave que ayudó a APP a mejorar las comunicaciones con los lugareños. La clave es identificar a la gente correcta en las comunidades con quienes se comprometen y continúan comprometiéndose hasta ahora."

Dini Widiastuti, director de Justicia del Programa Económico de Oxfam, Indonesia. Para más detalles, consulte la estudio de caso de Indonesia en el sitio web del proyecto.

"Realicé una presentación para nuestro equipo de minoristas [acerca de los costos que la mala conducta de un empleado representa para la empresa, incluyendo los derechos humanos]. El jefe de la unidad minorista miró los costos y dijo, '¿Sabes qué? No tenemos que desarrollar ningún producto, lo único que tenemos que hacer manejar bien a nuestra gente.' Si manejamos bien a nuestra gente esto redundará en menores costos para la empresa. Fue profundo darnos cuenta de que nuestra gente, aunque son nuestro activo más grande, también pueden ser nuestra gran responsabilidad. Los temas [de Derechos humanos] no se derivan de los sistemas, son provocados por la gente."

Driekie Havenga, funcionario del Grupo de Ética de Nedbank. Para conocer más detalles, consulte la estudio de caso de Sudáfrica en el sitio web del proyecto.

Punto guía ④
Hablar honestamente acerca de los derechos humanos

La integración del respeto por los derechos humanos significa evitar el exceso de 'pláticas felices' acerca de lo bien que la empresa se está desarrollando para cumplir con sus compromisos y hablar honestamente acerca de los retos existentes y la forma de mejorar. Las empresas han detectado varias formas de alentar discusiones más profundas, incluyendo:

- El Desarrollo de una guía interna de derechos humanos que describa la forma en la que la empresa se enfoca en los derechos humanos, así como los casos reales en los que el personal se haya enfrentado a desafíos que involucren derechos humanos (ver ejemplos en el cuadro que se muestra más abajo);
- Hacer que esa guía esté disponible externamente para que otros participantes puedan entender la forma en la que la empresa maneja las situaciones difíciles más allá de las declaraciones de alto nivel contenidas en su política pública;
- Desarrollar dilemas de derechos humanos basados en experiencias reales en las que el personal pueda trabajar dentro de un ambiente interactivo, discutiendo la forma en la que manejarían ese tipo de casos;
- Compartir los desafíos y las buenas prácticas y dirigirlos a toda la empresa a través de intranet y presentaciones, y
- Exponer al personal a escenarios donde puedan ver los impactos en los derechos humanos de primera mano, por ejemplo, cuando se visitan a las empresas subsidiarias, a los clientes o proveedores o a través de fotografías o presentaciones de video cuando dicha exposición en persona no es viable.

EJEMPLOS: GUÍAS PARA DERECHOS HUMANOS

Muchas empresas desarrollan guías internas para apoyar a su personal en la implementación del compromiso de la empresa con respecto a los derechos humanos. Por lo general, estas guías traducen los compromisos de alto nivel de la empresa en una 'plática de negocios' que todos en la empresa van a entender, complementada por la orientación sobre los riesgos específicos que la empresa enfrenta, así como la discusión de los ejemplos de caso y/o dilemas a los que se puede enfrentar el personal.

Consultar a los participantes externos en su desarrollo puede tomar más tiempo. Sin embargo, las empresas han descubierto que esto refuerza el contenido y que entonces ellos pueden poner la guía a disposición del público. Los ejemplos de las guías publicadas externamente incluyen:

- 'Nuestro camino hacia el respeto de los derechos humanos' ABN AMRO[27]
- 'Guía de Derechos Humanos' Total[28]
- 'Por qué importan los derechos humanos?' Rio Tinto[29]

Punto guía ⑤
Capacitar al personal clave

Muchas empresas capacitan a su personal con base en los principios de negocios de la empresa o con base en el código de conducta. Dicha capacitación puede incluir la discusión de los dilemas de derechos humanos. La capacitación

27 https://www.abnamro.com/en/images/Documents/040_Sustainable_banking/Publications/ABN_AMRO_and_Human_Rights.pdf.
28 http://www.total.com/sites/default/files/atoms/files/human_rights_internal_guide_va.pdf.
29 http://www.riotinto.com/documents/ReportsPublications/Rio_Tinto_human_rights_guide_-_English_version.pdf.

de diseño debe proporcionarse al personal que enfrente dilemas de derechos humanos específicos (por ejemplo, el personal de compras que generalmente se encuentra bajo mucha presión respecto a los precios y los tiempos de entrega, así como del desempeño social) o quienes operan en situaciones de derechos humanos que representan un desafío (por ejemplo, contextos en los que existe un abuso sistemático de los derechos humanos de ciertos grupos). La capacitación debe ser revisada en forma regular para poder evaluar su efectividad para ayudar a lograr los objetivos.

Punto guía 6

Desarrollar incentivos y desincentivos

Los sistemas de recompensas y reconocimiento deben expandirse para incluir el respeto por los derechos humanos. Éstos deben ser revisados para garantizar que no se incentive la conducta equivocada –por ejemplo, si el personal de compras recibe un bono cuando los proveedores cumplen con fechas de entrega muy apretadas, cuando entregan los productos más rápido para cumplir con los objetivos del negocio, pero sólo lo logran solicitando a sus empleados trabajar horas extras excesivas o sin paga–. Es importante también que las fallas al respetar los derechos humanos tengan consecuencias internas adecuadas.

Algunos ejemplos de sistemas de incentivos incluyen:

- Requerir que exista al menos un objetivo relacionado con los derechos humanos en los objetivos de todos los gerentes;
- Bonos vinculantes para el desempeño de los derechos humanos en esfuerzos conjuntos de grupo o equipo,
- Crear respeto por los derechos humanos como parte del marco de evaluación de competencias.

Los *sistemas de recompensa y reconocimiento* de la empresa deberían ampliarse para incluir el respeto a los derechos humanos.

EJEMPLOS: COMITÉS QUE APOYAN LA TOMA DE DECISIONES DE LOS DERECHOS HUMANOS

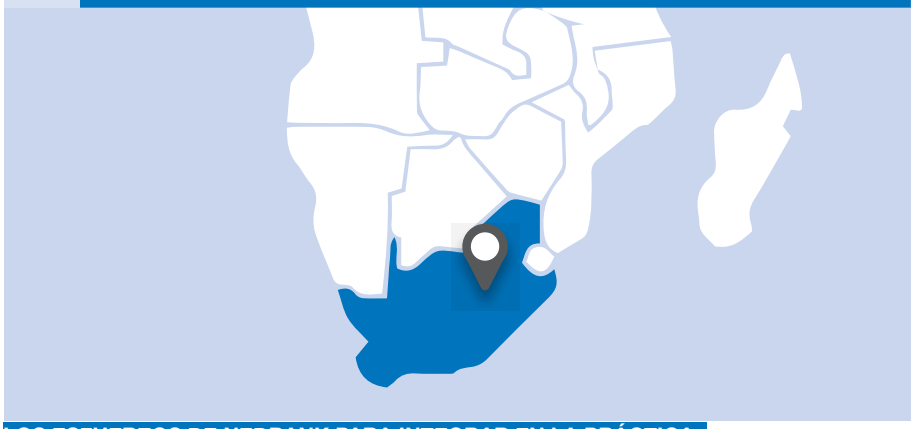
Oficina de ética de Rabobank[30]
Proporciona un canal para que los empleados soliciten consejos o asesoría sobre asuntos relacionados con el código de conducta de la empresa que se refiere explícitamente a los derechos humanos. Se puede escalar un asunto o caso al Comité de ética, el cual está presidido por el CEO de la empresa, quien también "comisiona la revisión de las políticas y lineamientos existentes," mientras que sus "recomendaciones [sirven] de principio de orientación para las acciones de la gente dentro de la organización".

Oficina de ética de Nedbank[31]
Juega un papel central en la gobernanza de la empresa, así como en la integración del respeto a los derechos humanos. Promueve la conciencia, apoya a una red de funcionarios de ética a lo largo de la empresa y cuenta con un Panel ético que "maneja todas las denuncias con respecto a conductas poco éticas y las reporta ante [el comité del consejo] en un esfuerzo continuo de garantizar que las líneas de acción independientes, objetivas y justas se están llevando a cabo en instancias de acciones o conductas poco éticas".

Consejo de 'Compliance' en ventas de Ericsson[32]
Supervisa un proceso que "regularmente revisa los impactos que tienen los derechos humanos en el proceso de ventas y examina las solicitudes específicas de venta". Está representado por varios departamentos y áreas, tiene la responsabilidad final del proceso y puede aprobar ventas con condiciones o rechazarlas. En algunos casos, puede recomendar la evaluación de los impactos contra los derechos humanos en países específicos. Cuando es necesario, el Proceso de 'compliance' de ventas determina si se deben tomar acciones de mitigación."

30 https://www.rabobank.com/en/about-rabobank/in-society/ethics/index.html.
31 https://www.nedbank.co.za/content/dam/nedbank/site-assets/AboutUs/About Nedbank Group/Corporate Governance/Governance and Ethics/2015_Nedbank_Group_Governance_and_Ethics.pdf.
32 https://www.ericsson.com/thecompany/sustainability-corporateresponsibility/conducting-business-responsibly/human-rights/due-diligence-in-the-sales-process.

PERSPECTIVA DE PAÍS: SUDÁFRICA



LOS ESFUERZOS DE NEDBANK PARA INTEGRAR EN LA PRÁCTICA

La estudio de caso de Sudáfrica en el sitio web del proyecto considera los esfuerzos realizados por Nedbank para respetar los derechos humanos. La experiencia de la empresa ilustra varios puntos de orientación en este capítulo, incluyendo:

- Realizar continuamente el caso de negocios internamente (digamos, los costos de no respetar los derechos humanos y el atractivo que encuentran los empleados, los clientes y los inversionistas en una empresa ética y sostenible);
- Conectar los derechos humanos con los temas existentes que tienen impulse dentro de la empresa tales como la conservación del ambiente y la ética;
- Hacer de los derechos humanos una parte integral de las decisiones de negocios, tales como la asignación de contratos a los proveedores;
- Integrar los derechos humanos a las estructuras de gobernanza como lo son los comités de riesgo y auditoría,
- Integrar los derechos humanos en una gran variedad de mecanismos de recursos humanos tales como el reclutamiento, tarjetas de puntuación de desempeño, capacitación y reportes de mala conducta.

Punto guía ⑦

Desarrollar la capacidad de resolver dilemas y responder a imprevistos

Las decisiones de la empresa que involucran derechos humanos por lo general presentan dilemas de dificultad y se necesita tener la capacidad para tratar estos asuntos. Un creciente número de empresas han creado un comité que se enfoca a los dilemas relacionados con los derechos humanos como lo son la ética, la integridad o el comité de responsabilidad corporativa.

Las funciones del comité pueden incluir:

- Proporcionar la interpretación y la aplicación de los principios de negocios o del código de conducta, incluyendo cualquier compromiso de derechos humanos;
- Discutir los dilemas que surgen dentro de la empresa (por ejemplo, si los valores de la empresa se pueden defender en un nuevo contrato mayor o si se puede integrar a un nuevo país en el que está presente),
- Revisar los procedimientos de queja de toda la empresa y hacer recomendaciones sobre la forma de reforzarlos.

CONCLUSIÓN- ERRORES COMUNES A EVITAR

AISLAMIENTO DE LOS DERECHOS HUMANOS EN UN SOLO DEPARTAMENTO

Las empresas han detectado que cuando se construye capacidad interna en materia de derechos humanos, el resto de las áreas del negocio sienten menos responsabilidad por los derechos humanos si los derechos humanos son vistos como algo que es 'atendido' por una persona o área en particular. Una empresa necesita equilibrar el desarrollo de la capacidad interna con la necesidad de que todas las áreas lo asuman como una responsabilidad compartida.

EL PERSONAL RESPONSABLE DE LOS DERECHOS HUMANOS NO TIENE ACCESO

Aquellos que son responsables de los derechos humanos necesitan acceso a todas las áreas relevantes de la empresa, así como estar conscientes de los eventos que son relevantes para los derechos humanos dentro de la empresa de tal forma que se puedan traducir efectivamente en derechos humanos para el negocio.

ESTABLECIENDO INCENTIVOS CONTRAPRODUCENTES

Si los objetivos de desempeño están vinculados únicamente a la reducción del número de incidentes relacionados con los derechos humanos en vez de estimular la apertura y la voluntad de mejorar, esto puede dar como resultado la reducción de los reportes de incidentes más que la actual reducción de incidentes que se tiene. Es importante que los incentivos estimulen las conductas adecuadas en lugar de proporcionar métricas buenas pero superficiales.

Algunas sugerencias para PYMEs

Coordinación interfuncional más sencilla

En empresas más pequeñas con frecuencia es imposible tener una persona de tiempo completo trabajando en un tema en particular. Al mismo tiempo, es posible que exista una jerarquía más simple, así como una estructura de comunicación, lo que facilita que distintas personas con distintas responsabilidades de derechos humanos coordinen sus esfuerzos.

Participación en capacitación organizada

En lugar de desarrollar sus propios cursos de capacitación, las empresas pueden participar en los programas que ofrecen las organizaciones que proporcionan capacitación. El Centro de Recursos de Negocios y Derechos Humanos tiene una lista de eventos, incluyendo cursos abiertos.

Asegurar la pauta en la cúpula directiva

Al igual que en las empresas más grandes, esto es de vital importancia. Para las PYMEs que son manejadas por su fundador puede ser relativamente más fácil garantizar los valores basados en un servicio de mensajes.

Beneficiarse de la comunicación más informal con los trabajadores

La administración dentro de una PYME, con frecuencia, puede comprometerse directamente con los trabajadores de una manera más sencilla en comparación con la administración de las grandes empresas. Esto puede ayudar en comunicar la importancia de los derechos humanos al igual que en permitir que la gerencia escuche directamente cuáles son los retos que enfrenta el personal en la práctica para cumplir con este compromiso. ‹

Fuentes clave y sitios web

- 'Integrando el Respeto por los Derechos Humanos dentro de las Operaciones de una Empresa', Shift, 2012 http://www.shiftproject.org/publication/embedding-respect-human-rights-shift-workshop-report-no-1
- 'Nota de las Buenas Prácticas sobre la Organización de la Función de los Derechos Humanos dentro de la Empresa', Pacto Mundial de la ONU, 2014 http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Human_Rights_Working_Group/GoodPracticeNote_HumanRightsFunction.pdf

capítulo 3.3

Evaluación de los Impactos:

‘De reactivo a proactivo’

El primer paso de la debida diligencia de los derechos humanos es evaluar la forma en la que las actividades de la empresa y las relaciones de negocios pueden representar un riesgo para los derechos humanos. Esto significa considerar los posibles impactos negativos de las actividades actuales y planeadas, así como las relaciones de negocios sobre los individuos y las comunidades y establece las prioridades de acción para mitigar cualquier riesgo de ese tipo.

La evaluación de impactos puede ser un proceso desafiante. La identificación de los impactos más severos de los derechos humanos con los que la empresa puede estar involucrada puede ayudar a construir un entendimiento interno de los derechos humanos, establecer una dirección estratégica para el negocio sobre la forma de manejar los riesgos asociados con sus operaciones y proporcionar un enfoque para los esfuerzos de mitigación de la empresa que están basados en donde el riesgo de daño a las personas es más agudo.

RESUMEN DE LOS PUNTOS GUÍA

Punto guía 1 identificar el impacto sobre los derechos humanos

Punto guía 2 establecer prioridades respecto del impacto sobre los derechos humanos

Punto guía 3 involucrar la función existente de manejo de riesgos

Punto guía 4 ahondar en la evaluación de impactos a lo largo del negocio

Punto guía 5 un proceso constante más que una evaluación aislada

ÁREAS PRINCIPALES DE LA EMPRESA QUE PUEDEN INVOLUCRARSE EN EL PROCESO

- **RSC/sostenibilidad:** Proporciona experiencia sustancial de derechos humanos, colabora con operaciones, ayuda a coordinar los procesos de evaluación del impacto de los derechos humanos
- **Manejo de riesgos:** Proporciona experiencia sustancial en los procesos de evaluación de impactos; integra los derechos humanos en los procesos de manejo de riesgos existentes
- **Vinculación con la comunidad:** Interactúa con los participantes externos cuando la evaluación del impacto involucra consultas con los vecinos y las comunidades
- **Legal/'compliance':** Conciencia de una amplia de riesgos en vista de las obligaciones legales de la empresa que se pueden integrar al proceso de evaluación de impactos
- **Funciones específicas/operaciones que pueden estar conectadas con los riesgos para los derechos humanos** (por ejemplo, seguridad, compras, recursos humanos, ventas): Involucrarse en la evaluación y priorización de impactos de atención
- **Gobierno/asuntos públicos:** Información sobre la forma en la que los riesgos de los derechos humanos se maximizan a través de las acciones estatales o regulatorias

Punto guía 1
Identificar el impacto sobre los derechos humanos

La identificación de los impactos de los derechos humanos puede presentarse de distintas maneras. Es natural comenzar con investigaciones de escritorio enfocadas a la identificación del riesgo del impacto de los derechos humanos en países y/o sectores en particular que son relevantes a las operaciones de la empresa. Además de las fuentes disponibles públicamente, los reportes internos de la empresa pueden proporcionar información útil como lo son los reportes sobre el uso de políticas de denuncia de irregularidades y mecanismos de quejas, autoevaluaciones por parte de los proveedores o las unidades de negocio, informes de gestión por funciones relevantes (por ejemplo, recursos humanos, 'compliance', RSC/ sostenibilidad), al igual que los informes de los consejos de los trabajadores y demás organizaciones de representación de trabajadores.

Algunas formas iniciales para identificar amplios temas de derechos humanos en una exploración exhaustiva pueden incluir:

- **Países en particular:** Identificar los países operativos que tienen los riesgos más grandes de derechos humanos;
- **Derechos en particular:** Identificar ciertos derechos humanos reconocidos como derechos en riesgo dentro de una industria o sector en particular o un contexto de país,
- **Funciones en particular:** Comprometerse con funciones empresariales en particular donde algunos empleados con frecuencia encuentran o son responsables de los impactos y los riesgos de los derechos humanos (por ejemplo, seguridad o ventas).

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

TALLERES DE EVALUACIÓN DE IMPACTO CON BASE EN EQUIPOS

Un enfoque de evaluación del impacto a los derechos humanos hace uso de una lluvia de ideas sobre los procesos de evaluación de riesgo del equipo tradicional. Los grupos gerenciales y el personal de las partes interesadas del negocio se conjuntan por lo general en un escenario interfuncional, y están apoyados por un facilitador experto que propone las formas en las que la empresa puede estar involucrada ahora o en el futuro en los impactos de derechos humanos. El proceso por lo general destaca los asuntos potenciales que podrían permanecer de otra manera sin identificación y promueve la discusión sobre la severidad de relativa de los impactos, aunque siempre se requiere de más información y verificación.

Un creciente número de empresas ha descubierto que esto es un paso importante al construir el entendimiento interno de los derechos humanos y de la importancia que tienen para el negocio. Puede ayudar a comprometer a los colegas dentro del negocio quienes pueden ser escépticos sobre la relevancia de los derechos humanos, pero cuyo apoyo será esencial para lograr medidas de mitigación efectivas.

Sin embargo, debido a que una evaluación de derechos humanos está enfocada en el riesgo a las personas, los procesos de evaluación necesitan tomar en cuenta en forma adecuada las perspectivas de los individuos o grupos que pueden tener un impacto –lo que los Principios Rectores de la ONU llaman "participantes potencialmente afectados"– o sus representantes legítimos. Los sindicatos son obviamente la principal fuente de información sobre los impactos contra los derechos humanos de sus miembros. Consultar con los líderes de una comunidad local puede resultar ser una forma adecuada de entender los impactos en un amplio grupo de miembros, aunque las empresas necesitan poner atención a las ocasiones en que los líderes locales no reflejen la diversidad de casos en la comunidad. (Los puntos en los que debe ponerse atención cuando se realiza el compromiso de participante, se discute con mayor detalle en el capítulo 3.7.)

Considerando que al principio no siempre será posible consultar directamente con los participantes afectados, los procesos de evaluación de impacto de la empresa probablemente necesitarán evolucionar con el tiempo para habilitar una interacción más directa con ellos. En los casos en que dicha consulta no sea viable (por ejemplo, debido al alto número de individuos potencialmente afectados), o que representen un riesgo para los participantes afectados, las empresas necesitarán encontrar otras formas de obtener información en sus perspectivas. Los 'Representantes dignos de crédito', que trabajan con los participantes afectados y que tienen información directa en sus perspectivas, pueden ayudar –tal y como lo hacen las ONGs o sindicatos que no representan a los trabajadores en cuestión pero que tienen buena información con respecto a los asuntos de derechos laborales locales–.

Punto guía 2

Establecer prioridades respecto del impacto sobre los derechos humanos

Una cuestión clave en cualquier proceso de evaluación de impactos es la priorización: ¿Hacia dónde necesita enfocar su atención la empresa? En realidad, la mayoría de las empresas pueden estar involucradas en un gran número de impactos potenciales y, debido a que legítimamente cuentan con recursos limitados, necesitarán decidir en cuáles deben enfocarse primero. El Principios Rector de la ONU 24 reconoce esta realidad. Sin embargo, las empresas por lo general cometen el error de priorizar con base en qué asunto presenta un mayor riesgo para el negocio, como puede ser el riesgo de la reputación o el riesgo de afectar las operaciones. En contraste, la responsabilidad de respetar tiene que ver con el riesgo que existe para las personas, y los Principios Rectores de la ONU esperan que una empresa ponga a la gente al centro del proceso. En otras palabras, si es necesario priorizar los impactos de derechos humanos por atención y acción, entonces las empresas necesitan hacerlo con base en principios enfocándose en la severidad del daño causado a la gente.

Una pregunta clave en cualquier proceso de evaluación de impacto es la priorización: *¿dónde debería la compañía centrar su atención?*

¿Qué significa esto en la práctica? Los procesos típicos de manejo de riesgos tienen dos entradas: la severidad del impacto en el negocio (por ejemplo, 'X' cantidad de costos legales o 'X' nivel de daño a la reputación) y la posibilidad (es decir, qué tan posible es que suceda un evento en particular que conduzca a cierto impacto). Los riesgos contra la gente son distintos en dos formas:

1. La severidad relevante se refiere a la severidad del impacto en la gente más que en el negocio,
2. La severidad tiene un peso mayor que la probabilidad por lo que los riesgos severos en la gente siempre deben priorizarse.

Las empresas deben priorizar aquellos impactos que se consideran más severos, lo que se define por escala, ámbito y remediación en los Principios Rectores de la ONU. La tabla que se muestra a continuación explica estos conceptos con algunos ejemplos. Los ejemplos son simplemente ilustrativos y no pretenden sugerir que ciertos tipos de impacto nunca serán severos.

Tabla: Entendiendo la severidad

Dimensiones	Definición	Ejemplos	
		Potencialmente menos severo	Más severo
Escala:	Qué tan grave o serio es el impacto	Un adolescente de 14 años ayudando detrás del mostrador en la tienda familiar	Un niño de 10 años trabajando en una mina artesanal
Ámbito:	Qué tan generalizado sería el impacto (es decir, ¿cuántas personas se verían afectadas?)	Uno o dos individuos	Toda una comunidad
Remediación:	Qué tan difícil sería dirigir el daño resultante	Un trabajador es despedido de forma discriminatoria, pero puede volver a su trabajo por medio de una compensación adecuada, una disculpa y la garantía de que no volverá a suceder	Un trabajador contrae una enfermedad incurable debido a la falta de medidas de seguridad y salud adecuadas

La priorización es siempre un ejercicio relativo: Los riesgos severos de derechos humanos para una empresa se verán muy distintos a los de otra, pero cada una debe llevar a cabo las acciones necesarias con respecto a la mayoría de los riesgos severos para la gente en los que puede estar involucrada. Un impacto podría ser severo aun si solo aplicara en una de las dimensiones anteriormente descritas de escala, ámbito y remediación –no necesita ser severo contra los tres–.

Priorizar los impactos severos por atención no significa en los impactos de baja severidad deban quedarse sin ser atendidos. Algunos de ellos son relativamente fáciles de atender o requieren recursos adicionales y no hay ninguna razón por la que las empresas no deban proceder a atenderlos.

Además de la severidad, las empresas deben considerar también la probabilidad: ¿Qué tan probable es que exista un impacto o que ocurra un impacto en las operaciones de la empresa? Esto involucra la consideración de los propios contextos operativos de la empresa y la capacidad de las distintas relaciones de negocios de la empresa para manejar efectivamente los riesgos de derechos humanos. La siguiente tabla proporciona algunos ejemplos de ambos elementos de probabilidad.

Tabla: Entendiendo la probabilidad

Varios factores pueden provocar que los impactos negativos sean más probables dentro de un contexto de país en particular, tales como:	Los siguientes factores pueden aumentar o disminuir la probabilidad de los impactos negativos en los derechos humanos que surgen de las relaciones de negocios de la empresa:
Si se cumplen las leyes y regulaciones nacionales;	Si sus políticas promueven el respeto por los derechos humanos;
Si existen conflictos entre las leyes nacionales y los derechos humanos internacionales;	Si tienen procesos efectivos para cumplir con la responsabilidad de respetar;
Las costumbres y prácticas sociales;	Su historial de defender o violar los derechos humanos;
Presencia de corrupción,	Sus prácticas con respecto a la corrupción,
Presencia de conflicto.	Si están en conflicto con comunidades o grupos locales.

Con frecuencia las empresas preguntan cómo pueden mantener su confidencialidad en la priorización de los impactos de derechos humanos. Seguir el proceso anterior es la mejor manera de garantizar que la toma de decisiones está alineada con los Principios Rectores de la ONU, pero finalmente la retroalimentación de los participantes será la que puede ayudar a hacer el proceso de priorización más robusto y las elecciones de la empresa más creíbles. Encontrar a los participantes adecuados para probar la lista propuesta requiere de mucho cuidado, y es probable que las empresas busquen en este punto participantes creíbles o con experiencia para su información. Al igual que con el proceso de desarrollo de política, que proporciona retroalimentación en un ejercicio como éste, se requiere cierta perspectiva en las operaciones de la empresa en su totalidad, así como en dónde se puedan encontrar los riesgos mayores contra los derechos humanos.

El marco de información de los Principios Rectores de la ONU, que se discute en el capítulo 3.6, proporciona una equidad útil sobre la forma de identificar y priorizar 'los temas destacados de derechos humanos'. La tabla que se muestra continuación captura la experiencia de algunas de las empresas que han utilizado el marco de información de los Principios Rectores de la ONU. Por lo general, sus reportes explican el proceso utilizado para llegar a la identificación de los temas destacados, agregados a un nivel global de las operaciones de estas empresas. Para más ejemplos, visite UNGPreporting.org.

Las empresas deben *priorizar aquellos impactos* que son más severos en las personas.

Tabla: Ejemplos de temas destacados identificados por empresas que utilizan el marco de información de los Principios Rectores de la ONU

Empresa	Sector	Temas destacados de derechos humanos identificados	Fuente
ABN AMRO	Financiero	Privacidad Discriminación Derechos laborales Derechos humanos relacionados con la tierra	Reporte (Integrado) Anual 2015[33]
Ericsson	TIC	Derecho a la privacidad Libertad de expresión Derechos laborales	Reporte de Sostenibilidad y Responsabilidad Corporativa 2015[34]
H&M	Prendas de Vestir	Salarios justos Salud y seguridad Trabajos forzados Discriminación y acoso Trabajo infantil Libertad de asociación y negociación colectiva Seguridad social Derechos sobre la tierra Horas de trabajo Acceso al agua	Reporte de Sostenibilidad 2015[35]
Total	Energía	Trabajos forzados Trabajo infantil Discriminación Condiciones de trabajo y seguridad justas y favorables Acceso a la tierra Derecho a la salud y a un adecuado nivel de vida Riesgo de mal uso de la fuerza	Documento Informativo de los Derechos Humanos, julio 2016[36]
Unilever	Alimentos y Bebidas	Discriminación Salarios Justos Trabajos Forzados Libertad de Asociación Acoso Salud y Seguridad Derechos sobre la Tierra Horario Laboral	'Mejorando el Sustento, Avance en los Derechos Humanos'. Informe sobre los Derechos Humanos 2015[37]

33 https://www.abnamro.com/en/images/Documents/Investor_Relations/Financial_Disclosures/2015/ABN_AMRO_Annual_Report_2015.pdf.
34 https://www.ericsson.com/res/thecompany/docs/corporate-responsibility/2015-corporate-responsibility-and-sustainability-report.pdf#gri-index.
35 http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/masterlanguage/CSR/2015%20Sustainability%20report/HM_SustainabilityReport_2015_final_FullReport.pdf.
36 http://www.sustainable-performance.total.com/sites/analystecsr/files/atoms/files/total_human_rigths_briefing_paper_july_2016.pdf.
37 https://www.unilever.com/Images/slp-unilever-human-rights-report-2015_tcm244-437226_1_en.pdf.

Punto guía 3
Involucrar la función existente de manejo de riesgos

Para empresas que cuentan con un departamento de manejo de riesgos, la experiencia muestra que existe gran valor en involuclarlo durante el proceso de evaluación de los impactos de los derechos humanos. Esto puede contribuir a una metodología más sólida (dada la experiencia que aportan), así como también puede ayudar a garantizar que los resultados se integren en los amplios sistemas de manejo de riesgos de la empresa. También puede contribuir a construir un entendimiento propio de la función del riesgo sobre la forma en que el manejo de los derechos humanos difiere del manejo de riesgos tradicional en los negocios.

Otras áreas cruciales que se deben involucrar son aquellas que necesitan implementar las acciones de mitigación ya que pueden proporcionar un aporte sobre la naturaleza de los riesgos y la practicidad de las propuestas de mitigación. Las auditorías internas, así como el 'compliance', pueden ayudar a garantizar una alineación con cualquier nuevo procedimiento.

Punto guía 4
Ahondar en la evaluación de los impactos a lo largo del negocio

El proceso de evaluación de los impactos de derechos humanos que se describe anteriormente puede ser un ejercicio justo a nivel grupal o corporativo. Sin embargo, el mismo enfoque básico se puede aplicar a las unidades de negocio específicas, subsidiarias de país u otras partes del negocio. Por ejemplo:

Un enfoque específico por país

La investigación inicial puede producir una clasificación de países de acuerdo a los distintos niveles de riesgo para los derechos humanos. Para aquellos países que tienen un mayor riesgo (por ejemplo, países en los que a las mujeres se les niega un tratamiento equitativo ante la Ley), se debe llevar a cabo un análisis más exhaustivo antes de que se desarrollen medidas de mitigación específicas. El enfoque de 'alerta roja 'debe destacar a los países afectados por conflicto, así como cualquier país que haya sido sancionado por el Consejo de Seguridad de la ONU o por organizaciones regionales como la Unión Europea.

Procesos de debida diligencia con el cliente

Con base en los asuntos destacados sobre derechos humanos es probable que las empresas quieran reforzar sus cuestiones de debida diligencia para los clientes. Esto generalmente involucra hacer preguntas antes de aceptar al cliente o antes de vender un producto a un cliente, y escalar los temas internamente cuando haya dudas acerca de los riesgos involucrados en los derechos humanos en cualquier relación o transacción en particular.

Detección de otros socios de negocios

Las empresas cada vez más detectan otros socios de negocios (por ejemplo, proveedores, subcontratistas, proveedores de servicios) en su historial de derechos humanos, así como la capacidad de manejar los riesgos contra los derechos humanos. Esto incluye pedir a los socios de negocios que llenen cuestionarios, que firmen contratos que incluyan el código de conducta de algún proveedor y convenir en auditorías, 'visitas de apoyo a proveedor' (ver el ejemplo del capítulo 3.4), con las evaluaciones de colaboración para determinar el desempeño.

El identificar los asuntos importantes de derechos humanos en la empresa (ver Punto guía 2 anterior) puede ayudar a detectar los niveles de umbral para tomar ciertos tipos de acciones. Por ejemplo, se le puede solicitar al proveedor de un componente asociado a un riesgo moderado contra los derechos humanos que realice una autoevaluación mientras que a un proveedor de alto riesgo se le puede pedir que se someta a una evaluación más formal.

Los derechos humanos en las fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas

Para empresas que adquieren otros negocios o que están trabajando con éstos en empresas conjuntas es importante identificar los riesgos de derechos humanos en estas actividades y relaciones. Por ejemplo, una empresa puede descubrir que uno de sus socios en la empresa conjunta no cree que exista una responsabilidad para respetar los derechos humanos, lo cual puede conducir a discusiones difíciles y a fuertes desacuerdos sobre el manejo de la empresa conjunta.

De lo contrario, la empresa puede descubrir después de haber cerrado una transacción que la tierra sobre la cual se construyeron las instalaciones fue adquirida por el gobierno a través de procesos de consulta llevados a cabo de manera deficiente y que el título del comprador de la tierra será, por lo tanto, cuestionado por las comunidades locales. La debida diligencia de los derechos humanos por adelantado puede ayudar a identificar cualquier costo de herencia significativo y permitir a la empresa evaluar el impacto sobre el precio propuesto o de cualquier requerimiento con el que deba cumplirse antes de la venta.[38]

38 '¿Qué tienen que ver los derechos humanos con las Fusiones y Adquisiciones?' Shift, enero 2016, disponible en http://www.shiftproject.org/publication/what-do-human-rights-have-do-mergers-and-acquisitions.

PERSPECTIVA DE PAÍS: INDONESIA

EXPERIENCIA DE A EMPRESA CON 'MAPEO DE PARTICIPACIÓN'

Indonesia cuenta con grandes áreas boscosas de maderas preciosas que están siendo taladas o quemadas para dar paso a plantaciones comerciales que cultivan grandes cantidades de productos tales como aceite de palma y hule. Por lo regular, estas tierras están habitadas por pueblos indígenas u otras comunidades tradicionales que dependen del bosque y sus recursos naturales como sustento y para la preservación de su legado ancestral y cultural. Las plantaciones requieren grandes cantidades de agua, lo cual puede afectar a los niveles de los pozos de las comunidades vecinas. Además, los incendios provocados que se utilizan para limpiar la tierra representan un peligro para la gente que vive en al área o cerca de ella y esto puede tener impactos graves en la salud de la población en general, incluyendo a los países vecinos.

Aun así, las empresas con frecuencia enfrentan el reto de no saber a quién pertenece exactamente la tierra y descubren que muchas partes reclaman la propiedad del mismo pedazo de tierra. Esto representa un desafío al evaluar los impactos: si no sabes quién es el dueño o quien utiliza la tierra en la que sus operaciones van a tener un impacto no sabes a quién estás afectando y con quiénes necesitas entablar un diálogo. Los afectados reportan a los gobiernos locales o regionales que con frecuencia están ausentes o no están interesados en atender estas reclamaciones. Por otro lado, esto se maximiza como resultado de un registro incompleto y por la falta de documentos de posesión formales. En la práctica, las empresas que quieren consultar a las partes interesadas en relación al terreno que quieren usar o comprar se enfrentan a las reclamaciones de muchas personas. Una empresa reportó que había 26 distintos dueños del mismo ejido o parcela.

Mientras que se da la resolución de este tipo de disputas complejas varias empresas y las partes interesadas han tenido experiencias positivas con el proceso de 'mapeo de interesados'. Por lo general, esto involucra a todas las partes interesadas en torno al pedazo de tierra en disputa y van caminando por el terreno utilizando un sistema GPS y marcando los límites y lugares más importantes. Con base en la compenetración en torno a los resultados se desarrolla un mapa que captura todas las reclamaciones y posteriormente se realiza un proceso de consulta y negociación entre las partes interesadas para tratar de llegar a una solución. Facilitar expertos que se tomen el tiempo suficiente y proporcionar mecanismos de reclamación adecuados para las partes en desacuerdo con el proceso demuestran ser factores clave para hacer que el proceso de mapeo participativo tenga más posibilidades de tener éxito.

Punto guía ⑤
Un proceso constante más que una evaluación aislada

Los Principios Rectores de la ONU hablan de 'evaluar los impactos' (más que de 'evaluación de impactos') para enfatizar la naturaleza continua de este paso de la debida diligencia de los derechos humanos. No todas las situaciones requieren una evaluación autónoma del 'impacto a los derechos humanos' (EVIDH). Las empresas deben utilizar los enfoques que sean más adecuados para sus negocios y para el tipo de impactos en los derechos humanos en los que puedan estar involucrados.

Los gobiernos y las instituciones financieras con frecuencia requieren evaluaciones de impacto autónomas para los proyectos que puedan tener impactos sociales y ambientales significativos (incluyendo los derechos humanos), tales como infraestructura, proyectos agrícolas a gran escala o proyectos extractivos. Un gran número de empresas está buscando integrar los derechos humanos a los procesos de evaluación social y ambiental.[39]

La evaluación de los impactos en los derechos humanos es un *proceso continuo* para las empresas.

Al mismo tiempo, es posible que existan buenas razones para realizar una EVIDH en ciertas situaciones como la entrada a un país de desafíos, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, atender asuntos de herencia o situaciones de abuso sistemático de los derechos humanos. Existen muchas metodologías y herramientas disponibles para conducir EVIDHs autónomas en las operaciones de negocios. Fuentes a consultar incluyen el Foro Internacional de Líderes de Negocios y la 'Guía para la Evaluación y Manejo del Impacto en los Derechos Humanos' de las corporaciones financieras internac ionales, así como el 'Instituto Danés de Derechos Humanos' y el 'Compliance' con la Evaluación de Derechos Humanos'. Existe un gran número de ejemplos públicos de EVIDHs llevadas a cabo por las empresas que incluyen:

- Una evaluación de los derechos humanos en la mina Marlin de Guatemala[40];
- El comunicado de Nestlé acerca de los esfuerzos de debida diligencia en derechos humanos (con el Instituto Danés de Derechos Humanos)[41], por el impacto en la cadena de suministro de cacao en Costa de Marfil (con la Asociación Fair Labor)[42] y los impactos en la cadena de suministro del camarón Thai (con Verité)[43];
- Las evaluaciones con el UNICEF que involucran a la empresa de turismo Kuoni y se relacionan con el impacto en los derechos de los niños que están asociadas con las operaciones en Kenia[44] y la India.[45]

También ha crecido la atención a la necesidad de entender mejor las percepciones de los afectados en contraste con las evaluaciones EVIDH llevadas a cabo por las empresas y esto ha dado como resultado la herramienta para la evaluación de los impactos a la comunidad de la organización canadiense de Derechos y

39 La Asociación Internacional para la Evaluación de Impactos ha publicado una nota de orientación sobre la evaluación del impacto social que proporciona aclaraciones útiles sobre la integración de los derechos humanos en las evaluaciones de impacto social: Frank Vanclay, Anna Maria Esteves, Ilse Aucamp y Daniel Franks, 'Evaluación del Impacto Social: Lineamientos para evaluar y manejar los impactos sociales de los proyectos', 2015, disponible en http://www.socialimpactassessment.com/resources-single.asp?ID=99.
40 https://business-humanrights.org/en/human-rights-assessment-of-goldcorps-marlin-mine-in-guatemala-0.
41 http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-hria-white-paper.pdf.
42 http://www.fairlabor.org/affiliate/nestle.
43 http://www.verite.org/sites/default/files/images/NestleReport-ThaiShrimp_prepared-by-Verite.pdf.
44 http://cr.kuoni.com/docs/assessing_human_rights_impacts_0_0.pdf.
45 http://cr.kuoni.com/docs/kuoni_hria_india_2014_website_0.pdf.

Democracia 'Haciéndolo Bien'[46], la cual está siendo implementada por Oxfam y FIDH. El cuadro que se muestra continuación presenta un resumen de algunos de los hallazgos del trabajo de Oxfam en esta área.

APRENDIENDO DESDE LA PRÁCTICA

EL RECIENTE APRENDIZAJE DEL TRABAJO DE EVALUACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS EN LA COMUNIDAD REALIZADO POR OXFAM

La evaluación de los impactos es solamente un paso en el proceso de una debida diligencia y, por lo tanto, las evaluaciones de impacto en los derechos humanos (EVIDHs) pueden convertirse en herramientas muy importantes. Una EVIDH de inversión privada busca identificar los impactos que las actividades corporativas están teniendo, han tenido o pueden tener sobre los derechos humanos. Las EVIDHs pueden tener distintas formas y pueden ser conducidas por distintos participantes, pero todas deben compartir el objetivo final de proteger los derechos humanos y mejorar la responsabilidad entre los participantes.

Oxfam y otras ONGs son proponentes de los enfoques EVIDH realizados por la comunidad, de tal manera que las personas directamente afectadas –las comunidades locales–, pueden intervenir para mejorar los efectos positivos, evitan mitigar los impactos negativos y contribuir al respeto de los derechos humanos. Las EVIDHs tienen el potencial para cambiar completamente la naturaleza del diálogo entre las empresas y las comunidades afectadas por sus operaciones. Si las comunidades presentan su propio análisis basado en evidencia, las empresas necesitarán reconocer las perspectivas de la comunidad y comprometerse con ellas. Al mismo tiempo, está claro que las metodologías basadas en la comunidad no pueden lograr los resultados deseados sin la participación de la empresa.

Un enfoque de evaluación de impacto sobre los derechos humanos de una comunidad ofrece una alternativa que permite que las comunidades afectadas lleven a cabo un proceso para reunir información y participación, enmarcado en su propio entendimiento de los derechos humanos. Las comunidades se pueden comprometer a resolver las amenazas de derechos humanos trabajando en conjunto con las ONGs, las empresas y los gobiernos en un plano más equitativo. Comenzando con las perspectivas de la gente afectada, las EVIDH se enfocan en sus preocupaciones de aspiraciones para la realización de los derechos humanos.

Las recomendaciones de Oxfam a las empresas que se incluyen en este trabajo son:

- Asegurar que cualquier proceso EVIDH es exhaustivo y que la participación sea significativa de la comunidad en informar las conclusiones sobre derechos humanos. Esto significa llegar más allá de liderazgo tradicional para asegurar que a las voces de los grupos vulnerables como pueden ser las mujeres, los niños, los adultos mayores y las minorías se les ha dado la oportunidad de ser escuchadas.
- Tener la voluntad de aceptar los hallazgos de los procesos externos de la EVIDH con respecto al proyecto existente, internalizar las lecciones aprendidas de las EVIDHs y aplicar este conocimiento en proyectos futuros al mismo tiempo que tenemos en cuenta las diferencias contextuales.
- Considerar acercarse a una ONG que pueda financiar una EVIDH comunitaria al mismo tiempo que conduce su propia evaluación o que considera colaborar en un proceso de copropiedad.
- Apoyar el financiamiento de negocios y derechos humanos que se pueden utilizar como EVIDHs en las comunidades.
- Participar exhaustivamente en las EVIDH de las comunidades para evaluar los impactos en un proyecto empresarial y proporcionar materiales relevantes, así como acceso al sitio y al personal.

Ver: https://www.oxfamamerica.org/static/media/files/COHBRA_formatted_07-15_Final.pdf, p. 33.
Conozca más sobre el trabajo EVIDH de Oxfam visitando: https://policy-practice.oxfamamerica.org/work/private-sector-engagement/community-based-human-rights-impact-assessment-initiative/.

46 http://hria.equalit.ie/en/.

CONCLUSIÓN- ERRORES COMUNES A EVITAR

OLVIDAR INVOLUCRAR A LAS PARTES INTERESADAS O POSIBLEMENTE AFECTADAS

La evaluación de impacto es un elemento esencial para todos los demás pasos del proceso de debida diligencia. El relacionamiento que una empresa lleva a cabo con las partes interesadas para construirlas, buscando su retroalimentación como parte del proceso de identificación de impactos, puede ayudar a crear una base para el futuro compromiso con respecto a las soluciones potenciales en etapas posteriores del proceso. Al mismo tiempo, es probable que algunas empresas prefieran empezar con el proceso de evaluación de impactos –obteniendo información sobre los procesos de involucramiento de las partes interesadas existentes con las cuales se relaciona y madurando esto posteriormente para incluir un compromiso directo con estas mismas partes acerca de los temas de derechos humanos o contextos de país–.

SÓLO VER 'DEL OTRO LADO DE LA REJA'

Para muchas empresas, los riesgos más significativos de derechos humanos pueden estar conectados con sus relaciones de negocios más que con sus propias actividades. Es importante que las empresas eviten enfocarse exclusivamente en sus propias actividades, o en donde tengan mayor control, aún si éstas inicialmente se sientan como un ámbito difícil de manejar por su lejanía.

TRATAR DE HACER TODO A LA PERFECCIÓN

Los procesos que se describen en este capítulo serán nuevos para muchas empresas. Para aquellas empresas grandes y con negocios complejos se recomienda comenzar con un objetivo, priorizar los países en particular o las partes del negocio donde se tiene que llevar a cabo un aprendizaje acerca de la forma en cómo evaluar y considerar los riesgos para los derechos humanos. Con el tiempo, el esfuerzo necesitará expandirse para cubrir las operaciones de la empresa, pero si una empresa trata de hacerlo todo de una sola vez, esto puede ocasionar una 'parálisis por análisis' y evitar que se tomen los pasos correspondientes.

Algunas sugerencias para las PYMEs

Comenzar con un enfoque de establecimiento de temas

Con frecuencia, una PYME proporciona un producto enfocado o peculiar y por lo tanto tendrá que lidiar con impactos de derechos humanos relativamente específicos asociados con el sector o tipo de negocio en el que estos productos o servicios existen (por ejemplo, una empresa de ingeniería de agua: derecho al agua; una empresa de internet: derecho a la privacidad y libertad de expresión, un importador de maderas duras: derechos de los pueblos indígenas y las comunidades forestales de donde se saca la madera). Esto puede ayudar a que las cosas sean claras para que la empresa priorice su atención.

Beneficiarse de otras fuentes

Las iniciativas industriales de participantes múltiples y de asuntos específicos, así como las agencias de gobierno, pueden ayudar a proporcionar información para atender la evaluación de riesgos y tomar acciones adecuadas en países específicos o sobre temas específicos. ‹

Fuentes clave y sitios web

- 'Impactos sobre Empresas y Derechos Humanos: Identificando y Priorizando los Riesgos de Derechos Humanos' Shift, 2014. Véase: http://www.shiftproject.org/publication/business-and-human-rights-impacts-identifying-and-prioritizing-human-rights-risks
- Foro Internacional de Líderes de Negocios, Corporación Financiera Internacional 'Guía para la Evaluación y Manejo de los Impactos en Derechos Humanos', 2010. Véase: https://www.unglobalcompact.org/library/25
- Oxfam América, 'Voz de la Comunidad en la Evaluación del Impacto de los Derechos Humanos', 2015. Véase: https://www.oxfamamerica.org/explore/research-publications/community-voice-in-human-rights-impact-assessments/

capítulo 3.4

Integrando y actuando:

‘Pasar del dicho al hecho’

El objetivo de la debida diligencia de los derechos humanos es prevenir y mitigar los impactos en los derechos humanos de la gente. Una vez que se han identificado los temas relevantes en materia de derechos humanos, las empresas necesitan emprender acciones para lograr ese objetivo. Los esfuerzos de prevención y mitigación tienen proyección a futuro –están enfocados a tratar de evitar que los impactos potenciales se conviertan en impactos reales–. En los casos en los cuales se involucran a terceros, el apalancamiento de una empresa sobre éstos debe ser dirigido a cambiar su conducta –y su capacidad de incrementar el apalancamiento en cuanto sea necesario es esencial–. En donde se presentan impactos reales, a pesar de los esfuerzos para prevenirlos, la necesidad de remediarlos entra en acción. Los recursos se discuten en el capítulo 3.8.

RESUMEN DE LOS PUNTOS GUÍA

Punto guía 1 La relación entre insertar e intergrar

Punto guía 2 Entender la forma en la que la empresa se conecta con los impactos sobre los derechos humanos

Punto guía 3 El papel que juega la influencia

Punto guía 4 Explorar los distintos tipos de influencia

Punto guía 5 Identificar oportunidades de influencia

Punto guía 6 Terminando relaciones

Punto guía 1
La relación entre insertar e integrar

En el capítulo 3.2 se explicó la importancia de integrar el compromiso de la empresa por el respeto a los derechos humanos dentro del ADN organizacional. Esa inserción es el proceso de nivel macro para establecer las estructuras internas necesarias, incluyendo la responsabilidad organizacional por los derechos humanos y la creación de conciencia en el personal sobre la importancia que tienen los derechos humanos en su trabajo, de tal manera que el compromiso se traduzca en una diferencia en la forma de hacer negocios.

En contraste, la integración es el segundo paso del proceso de debida diligencia de los derechos humanos. Se trata de llevar a cabo las acciones necesarias para evitar y mitigar los impactos específicos en los derechos humanos a nivel micro. Por lo general, esto va a involucrar a distintas partes de la empresa. Por ejemplo, prevenir un impacto con respecto al derecho a la privacidad de los usuarios finales de las TIC de los productos de la empresa, involucra a distintos departamentos y requiere diferentes acciones, por ejemplo, mitigar el trabajo infantil en granjas familiares ubicadas en una posición lejana en la cadena de suministro de alimentos y bebidas.

Punto guía 1
Entender la forma en la que la empresa está conectada con los impactos sobre derechos humanos

Los Principios Rectores de la ONU reconocen que existen distintas formas en las que las empresas pueden estar relacionadas con los impactos de derechos humanos, y que la naturaleza de la responsabilidad para atenderlos es distinta en cada uno de estos escenarios. Esto se resume en la tabla que se muestra a continuación, la cual utiliza la guía del OHCHR sobre este tema.[47]

47 Excepto por la 'contribución en paralelo', los ejemplos fueron tomados de la OHCHR, 'La Responsabilidad Corporativa de Respetar los Derechos Humanos: Una Guía Interpretativa', 2012, p. 17.

Tres formas en las cuales las empresas pueden estar involucradas en los impactos de derechos humanos

	CAUSA	CONTRIBUCIÓN (dos variables)	VÍNCULO
FORMA DE INVOLUCRARSE	Compañía → Participantes afectados	Contribución a través de una relación de negocios: Compañía → Terceros → Participantes afectados Contribución en paralelo: Compañía / Uno o más actores → Participantes afectados	(...A las operaciones de la empresa, los productos o servicios a través de una relación de negocios): Compañía ⇢ Terceros → Participantes afectados
EJEMPLOS	▸ Discriminación racial rutinaria por parte de un restaurante en la forma de tratar a sus clientes; ▸ Exposición de los trabajadores de una fábrica en condiciones de trabajo peligrosas y sin equipo de protección personal, ▸ Siendo la única o principal fuente de contaminación del suministro de agua potable de la comunidad debido a los efluentes químicos derivado de los procesos de producción.	▸ Proporcionar información acerca de los usuarios del servicio de internet al gobierno para que utilice estos datos para rastrear y procesar a los disidentes políticos que no están de acuerdo con los derechos humanos; ▸ Llevar a cabo la construcción y mantenimiento en un campo de detención donde los internos sean presuntamente objeto de trato inhumano; ▸ Detección de alimentos y bebidas con un alto contenido de azúcar en niños, teniendo un impacto en la obesidad infantil, ▸ Cambiar los requerimientos del producto para los proveedores repetidamente sin ajustar las fechas límite de producción ni los precios, obligando por lo tanto a los proveedores a violar los estándares laborales para poder entregar. ▸ Varias empresas en el área liberan efluentes dañinos en el río. Cada descarga está dentro de los límites legales, sin embargo, juntas provocan que el agua se contamine cada vez más y que la gente río abajo no pueda utilizarla, ocasionando un impacto a su sustento.	▸ Proporcionar préstamos financieros a una empresa para actividades de negocios que, en violación a los estándares convenidos, dé como resultado el desalojo de las comunidades; ▸ El bordado en una empresa de ropa al menudeo se subcontrata a través del proveedor y éste es desarrollado por niños bordadores en sus casas, lo cual va en contra de las obligaciones contractuales, ▸ El uso de las máquinas de escaneo de una empresa por parte de instituciones médicas para revisar a mujeres embarazadas y buscar fetos femeninos y así facilitar el aborto o en favor de los niños.

Expectativas de la forma en que las empresas deben responder a la participación en los impactos de derechos humanos

La naturaleza de la respuesta de la empresa en cada uno de estos tres escenarios (por causa, por contribución, o por vinculación) varía según:

- En caso de que la acción requerida sea únicamente a futuro (por vinculación), o incluye también el remediar (o contribuir a remediar) impactos anteriores (por causa o contribución);

- En caso de que la empresa necesite, en primer lugar, cambiar sus propias prácticas (la causa y sus propias acciones en un escenario de contribución) o utilizar la influencia para llevar a cabo el cambio en las prácticas de una tercera persona (contribución y vinculación).

La tabla anterior muestra las diferentes respuestas esperadas. El resto de esta sección analiza con más detalle algunos ejemplos de cada situación.

Causa

Una pequeña empresa del ramo restaurantero recibe una queja de los clientes acerca del personal, indicando que en uno de sus restaurantes sistemáticamente se discrimina a las personas de cierta raza. Después de investigar un poco, incluyendo entrevistas con el personal, se encuentra que las denuncias tienen sustento. La empresa deberá entonces:

- Tomar medidas para prevenir más prácticas discriminatorias, por ejemplo, hablando con el personal y proveer entrenamiento adecuado, asegurando que cualquier empleado que continúe con dicha práctica será advertido y sancionado, y si alguien se niega a cambiar su comportamiento, se considerará la terminación de su contrato de trabajo (teniendo en cuenta el impacto negativo en los derechos humanos que pueda causar dicha terminación), y

- Enmendar la situación con los clientes que fueron discriminados, por ejemplo, a través de una disculpa formal; compartir con ellos las acciones que la gerencia del restaurante ha tomado para evitar este comportamiento en el futuro y, potencialmente, ofrecer alguna forma de compensación.

Contribución

Una empresa de ropa coloca una orden para la elaboración de una importante cantidad de camisetas con un proveedor. La empresa hace un cambio de última hora en cuanto al tipo de costura que quiere que el proveedor utilice. El proveedor se apresura con el fin de garantizar el número de trabajadores disponibles para fabricar el diseño modificado a tiempo para cumplir con la fecha límite de entrega de la empresa. Debido a que su capacidad se encuentra reducida, el proveedor presiona a sus trabajadores a laborar horas extras y no tomar los días libres a que tienen derecho para cumplir con la orden a tiempo.

Este es un escenario común en el sector de maquila. Un número creciente de empresas de marca y minoristas ha comenzado a revisar sus propias prácticas de compras para evaluar cómo podría estar contribuyendo al abuso del trabajador, a nivel de proveedor, a través de sus propias decisiones de última hora. Por ejemplo, las acciones que ha tomado la marca de ropa estadounidense Gap para tratar de mitigar este riesgo incluye:[48]

48 http://www.gapincsustainability.com/sites/default/files/2011-12%20Report.pdf.

- Trabajar con una base de proveedores menor y consolidada a través de relaciones a largo plazo que ayuden a construir un sentido de sociedad y que permita conversaciones más honestas sobre la presión bajo la que se encuentran los proveedores debido a las prácticas de compra de la empresa;

- Recopilar datos sobre el desempeño del proveedor para evaluar cómo puede ayudar la empresa a los proveedores a crear mejores sistemas de gestión de capacidad en sus propias instalaciones;

- Desarrollar programas de entrenamiento para el personal encargado de compras, acerca de cómo sus decisiones afectan directamente a los trabajadores en las instalaciones del proveedor y para tratar de evitar tales resultados.

Cuando sucede una situación real como la anteriormente descrita, los Principios Rectores de la ONU también contemplan que la empresa que lleve a cabo la compra contribuya a compensar a los trabajadores afectados en la medida de su contribución a la situación, por ejemplo, asegurándose de que el proveedor les permita reclamar todos los días libres que les correspondan y una compensación directa a los trabajadores por las horas extras que llevaron a cabo.

VISIONES DE PAÍS: TURQUÍA

IR 'MÁS ALLÁ DE LA AUDITORÍA' PARA MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE DERECHOS HUMANOS CON LOS PROVEEDORES

Durante el encuentro en Turquía los participantes debatieron sobre los límites de los programas tradicionales de adecuación social y la necesidad de enfoques innovadores para hacer frente a los abusos de los derechos de los trabajadores en las cadenas de suministro.

Las sugerencias de los participantes incluyeron:

- Las empresas compradoras no deben solo "salir corriendo" cuando encuentran un problema. Por el contrario, deben comprometerse a trabajar con sus proveedores para mejorar las prácticas e invertir en relaciones a largo plazo con ellos;
- Las empresas deben evitar enviar mensajes contradictorios a los proveedores tales como, por un lado, ejercer presión sobre ellos para una entrega rápida de una cantidad elevada de productos, y por el otro establecer altas expectativas de respeto a los derechos humanos;
- Es posible que haya una barrera cultural para los proveedores en cuanto a admisión de errores: las empresas compradoras deberían fomentar e incentivar a los proveedores a compartir sus retos para dirigirse conjuntamente hacia ellos;
- Los proveedores posiblemente necesiten apoyo específico para tratar temas sistémicos como el trabajo infantil, la libertad de asociación o los derechos de la mujer.

Para más información sobre este tema consulte el estudio caso en Turquía en la página web del seminario. Véase también Shift, 'De Auditoría a la Innovación: Avance de los Derechos Humanos en Cadenas de Suministro Global', 2013.[49]

49 http://www.shiftproject.org/resources/publications/audit-to-innovation-advancing-human-rights-global-supply-chains/.

Vinculación

Una empresa del sector salud fabrica máquinas de ultrasonido compactas y portátiles que permiten el acceso a tratamiento médico que salva vidas en regiones remotas. En un país donde la empresa vende las máquinas, hay discriminación endémica contra las mujeres, que genera fuertes preferencias sociales hacia los niños. Como resultado, las máquinas de esta empresa no sólo se utilizan para identificar y tratar lesiones y enfermedades, sino también para determinar el sexo de los fetos y permitir el aborto temprano de aquellos que son femeninos. Esta práctica contraviene la legislación nacional que también exige a los fabricantes de estas máquinas que se aseguren de que los practicantes a los que las venden tengan certificación del gobierno para usarlas. Sin embargo, dicha legislación no se aplica eficazmente y ha disminuido el número de nacimientos femeninos con vida.

Se trata de una situación real que GE Healthcare enfrentó en su negocio en la India. Algunos de los pasos que la empresa siguió, para encarar el problema y asegurarse de no contribuir a perjudicar los derechos humanos por una deficiencia en la toma de suficientes precauciones, incluyeron:[50]

- Intensificar la capacitación a todos los agentes que vendían máquinas de ultrasonido, animándolos a presentar el problema ante la administración si tenían dudas sobre una persona practicante potencial, dejando claro que, en última instancia, no deberían vender el equipo si dichas dudas fueran resueltas;
- Agregar advertencias explícitas sobre las disposiciones legales nacionales en todos los contratos de ventas y en todos los contratos con los concesionarios en el país (a través de los cuales muchos de sus productos fueron vendidos);
- Colocación de avisos sobre la Ley en las mismas máquinas de ultrasonido;
- Colaborar con las ONGs y otros participantes locales en las acciones a tomar;
- Impulsar una iniciativa para todo el sector industrial sobre el tema, a través de la Confederación de la Industria de la India,
- Colaborar en una campaña de educación pública para generar conciencia sobre los derechos de las mujeres y las niñas.

50 http://files.gecompany.com/gecom/citizenship/pdfs/ge_ethical_ultrasound_use_india_casestudy.pdf.

Punto guía 3
El papel que juega la influencia[51]

Se espera que las empresas utilicen su influencia en aquellos casos donde contribuyan a un impacto de manera conjunta con uno o más terceros, o donde el impacto está relacionado con sus operaciones, productos o servicios a través de una relación de negocios. La influencia se define como la capacidad de efectuar un cambio en las prácticas incorrectas de un tercero que cause daño. En otras palabras, la influencia es la capacidad de una empresa para cambiar el comportamiento de los demás.

La influencia reside en la parte medular de lo que realisticamente se puede esperar que las empresas lleven a cabo frente a desafíos complejos de derechos humanos. Es probable que una posición comercial dominante o influyente en una relación de negocios ayude a la capacidad de la empresa para usar su influencia. Sin embargo, muchas empresas suelen encarar situaciones donde carecen de tal posición y necesitan pensar creativamente sobre cómo generar suficiente influencia. Las empresas deben distinguir cómo están involucradas en un impacto en los derechos humanos desde su capacidad de influir para hacer frente al mismo. La experiencia de la empresa muestra que cuando estos dos debates se confunden, la percepción de su responsabilidad para actuar puede estar sujeta a tener o no tener una influencia evidente.

El apalancamiento es la capacidad de una empresa para *influir en el comportamiento* de los demás.

Por ejemplo, en un caso, una empresa identificó que tenía una influencia limitada sobre sus relaciones de negocios, y llegó a la conclusión de que, por tanto, no tenía ninguna responsabilidad por los daños a los derechos humanos causados por el negocio en cuestión. Un análisis más riguroso habría demostrado que sí existió responsabilidad: había un vínculo entre los impactos provocados por terceros y los servicios de la empresa. Esto habría creado espacio para un debate más constructivo dentro de la empresa acerca de las realidades de su influencia limitada, así como para fomentar el pensamiento creativo acerca de cómo la empresa podría aumentar su influencia. En cambio, al confundir los temas, la empresa se encontró en un importante conflicto con las partes interesadas sobre su responsabilidad en cuestión y como resultado su reputación fue dañada.

Las empresas están muy familiarizadas con el uso de su influencia en otros contextos –por ejemplo, en sus esfuerzos de cabildeo con los gobiernos–. Las empresas también necesitan pensar acerca de otras maneras de usar su influencia y considerar si sus acciones son consistentes con su responsabilidad de respetar los derechos humanos.

51 Los siguientes puntos de orientación delineados por la organización Shift en 'Uso de La influencia en Relaciones de Negocios para Reducir los Riesgos de Derechos Humanos', 2013, disponibles en: http://www.shiftproject.org/resources/publications/leverage-business-relationships-reduce-human-rights-risk/.

Punto guía ④
Explorar los distintos tipos de influencia.

En última instancia, influir es crear la oportunidad de cambiar cómo las personas piensan y se comportan. En el contexto de los Principios Rectores de la ONU se trata de cambiar el pensamiento y el comportamiento de las personas claves dentro de las compañías de nuestros proveedores, contratistas, socios, clientes o de gobierno, donde las acciones de la organización estén aumentando los riesgos en contra de los derechos humanos. Hay muchos pasos que puede tomar una empresa para utilizar su influencia, que podría ser tan simple como levantar el teléfono y llamar a una persona para tratar de persuadirla o razonar con ellos para cambiar su enfoque.

Una forma de pensar sobre las diferentes maneras en que una empresa podría ejercer su influencia es trabajar a través de los siguientes tipos de influencia y pensar de qué manera cada uno podría ser relevante en una situación dada:

A. Influencia tradicional comercial: influencia que se encuentra dentro de las actividades de una empresa que lleva a cabo de manera rutinaria en relaciones comerciales, tales como contratación.

B. Influencia de negocio más amplio: influencia que una empresa puede ejercer por cuenta propia, pero a través de actividades que no son rutinarias o típicas en relaciones comerciales, como en la capacitación.

C. Influencia conjunta con socios de negocios: la influencia creada a través de la acción colectiva con otras empresas dentro o fuera de la misma industria.

D. La influencia a través de la participación bilateral: la influencia generada a través de la participación bilateral y por separado con uno o más otros actores, como gobierno, negocios similares, una organización internacional o una organización de la sociedad civil.

E. La influencia a través de la colaboración entre múltiples partes interesadas: la influencia generada a través de la acción colectiva con negocios similares, gobiernos, organizaciones internacionales y organizaciones de la sociedad civil.

La siguiente tabla proporciona algunos ejemplos de los esfuerzos para utilizar estos tipos de la influencia; no pretende ser una evaluación de su efectividad en la práctica.

52 Véase Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos, 'Clausulas Modelo para Acuerdos Entre Fuerzas de Seguridad del Gobierno y Compañías con Respeto a la Seguridad y los Derechos Humanos' disponible en http://www.voluntaryprinciples.org/wp-content/uploads/2016/06/VPI_-_Model_Clauses_for_Security_Agreements.pdf

53 https://www.akzonobel.com/about-us/what-we-do/sustainability/our-approach/our-report/further-performance-data/sourcing

54 http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/181.

55 BP, 'Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos: Guía de Implementación', pp. 8-11: http://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/sustainability/group-reports/VPs_Implementation_Guideline_Extended_Summary.pdf.

Tabla: Ejemplos de tipos de la influencia

Forma de la influencia	Ejemplo	¿Cómo es construida y utilizada la influencia?
A. Influencia tradicional comercial	• DeFacto (véase estudio de caso Turquía en línea)	La compañía incluye el desempeño de sostenibilidad (incluyendo derechos humanos) de un proveedor en su sistema amplio de evaluación del proveedor, que informa cómo se colocan las órdenes. Un mejor desempeño conduce a relaciones más duraderas y volúmenes mayores.
	• Acuerdos de empresas extractivas con las fuerzas de seguridad pública[52]	Incluyendo disposiciones sobre derechos humanos en sus contratos con las fuerzas de seguridad gubernamentales, las empresas crean un mecanismo para insistir en que sus socios comerciales respeten los derechos humanos.
B. Influencia de negocio más amplio	• De AkzoNobel 'apoyo del proveedor, visitas'[53]	A través de apoyo a la gestión, reportes de retroalimentación y visitas de seguimiento, la empresa ayuda a los proveedores a cumplir con sus estándares y mejoren con el tiempo. Leer más sobre esto en el cuadro más adelante en esta sección.
	• Academia de Proveedores para Mujeres Emprendedoras de Grupo Boyner[54]	Además de auditar las condiciones de trabajo, esta academia apoya a las mujeres emprendedoras, también mediante la formación y el trabajo, para disminuir el riesgo de discriminación contra las mujeres como propietarias de pequeñas empresas en la cadena de suministro. Léase más sobre esto en el cuadro en el capítulo 4.
	• Entrenamiento de British Petroleum en derechos humanos para fuerzas de seguridad públicas y privadas[55]	Proporcionando capacitación sobre derechos humanos a las fuerzas de seguridad que protegen sus operaciones, BP tiene como objetivo reducir la probabilidad de que ocurra un impacto a los derechos humanos relacionado con la seguridad alrededor de sus operaciones.
C. La influencia junto con los socios de negocios	• Código Bettercoal, programa de evaluación y requisitos de presentación de informes[56]	Las empresas proveedoras de energía que participan en la iniciativa Bettercoal pretenden aumentar su influencia con sus proveedores de carbón presionándolos conjuntamente hacia la mejora de sus estándares y aumentar la transparencia sobre los impactos a los derechos humanos relacionados con la minería.
D. La influencia a través de la participación bilateral	• Unilever: Informe de Oxfam sobre derechos laborales en Vietnam[57]	Dando acceso a Oxfam a sus operaciones y proveedores en Vietnam y estando de acuerdo con un informe público, Unilever se ha beneficiado de la experiencia de la organización para hacer frente a los impactos de los derechos laborales en las cadenas de suministro global.
	• H&M: Reunión de su CEO con el primer ministro de Bangladesh[58]	A través de la participación de alto nivel, H&M buscó asegurar y aumentar el salario mínimo (profundamente inadecuado) para todos los trabajadores de prendas de vestir y textiles de Bangladesh, incluyendo su propia cadena de suministro.
E. La influencia a través de la colaboración entre las múltiples partes interesadas	• Acuerdo sobre Incendios y Seguridad de Construcción en Bangladesh[59]	Este acuerdo pretende abordar un problema sistémico en la industria textil en Bangladesh mediante la combinación de acceso a las cadenas de suministro de múltiples marcas con la experiencia de participantes clave, particularmente de los sindicatos.
	• Mesa redonda sobre Aceite de Palma Sostenible (RSPO)[60]	Al aumentar el número de empresas adheridas a la norma de la RSPO, organizaciones no gubernamentales y otras partes interesadas esperan elevar los estándares en la industria del aceite de Palma, influenciar el poder de compra de empresas de alimentos y aumentar el volumen total de aceite de palma certificado.

56 http://bettercoal.org/.
57 https://www.oxfam.org/en/research/labor-rights-vietnam-unilevers-progress-and-systemic-challenges.
58 http://www.spiegel.de/international/europe/interview-with-h-m-boss-on-bangladesh-working-conditions-a-910054.html.
59 http://bangladeshaccord.org/.
60 http://www.rspo.org/.

Punto guía ⑤
Identificar oportunidades de influencia

Puede ser útil identificar ciertos momentos en una relación de negocios cuando haya una oportunidad particular para ejercer influencia. Por ejemplo, aunque un prestamista puede tener una limitada influencia después de acordar un préstamo con el cliente, mediante la creación de un requerimiento para que el cliente reporte sobre la implementación de un plan de acción para enfrentar los impactos en los derechos humanos, o en los temas fundamentales obtenidos a través de su mecanismo de quejas, en las estipulaciones del préstamo, el prestamista crea una oportunidad para el seguimiento en cuanto a temas de derechos humanos.
Otros 'momentos de la tracción' potenciales pueden incluir:
• Negociación de contratos;
• Acuerdos de licencia / renovación;
• Establecimiento de criterios de calificación para procesos de licitación;
• Informes periódicos sobre la implementación de un servicio o plan de acción;
• Renovación de acuerdos de servicio;
• Cuando los servicios o productos requieren mantenimiento;
• Desembolso de fondos;
• Requisitos de monitoreo o auditoría;
• Prestación de asistencia técnica o asesoría;
• Procesos para investigar las denuncias.

Punto guía ⑥
Terminar relaciones

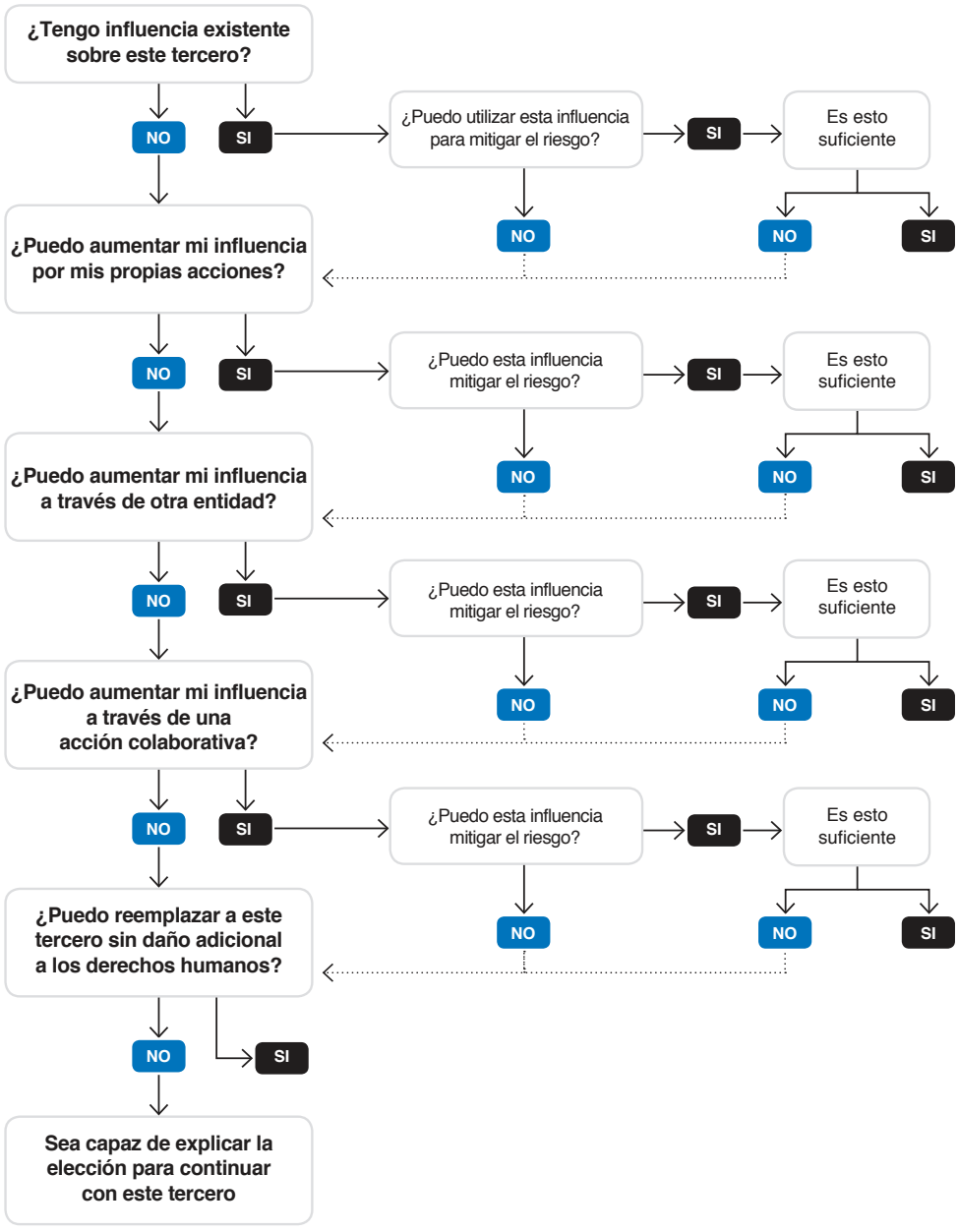
Los Principios Rectores de la ONU dejan en claro que las empresas necesitan pensar cuidadosamente antes de terminar una relación de negocio, entre otros motivos debido al riesgo de impactos negativos imprevistos a los derechos humanos. Por ejemplo, si se encuentra mano de obra infantil en la fábrica del proveedor y la empresa simplemente termina la relación, la fábrica puede despedir a los niños que pueden luego entrar en formas de trabajo aún más arriesgadas con el fin de ayudar a proveer ingresos para sus familias. Por esta razón, los enfoques principales para el trabajo infantil no resultan en la terminación de las relaciones, por el contrario, en las respuestas dirigidas a los mejores intereses del niño y que buscan protegerlos –por ejemplo, exigir que la fábrica siga pagando el equivalente del salario del niño a su familia mientras el niño vuelve a la escuela hasta tener edad de trabajar–.

Una empresa debe considerar los siguientes factores cuando piensa en poner fin a una relación con base en los derechos humanos:
- La severidad de los impactos negativos involucrados;
- La medida en que la compañía ha tratado de utilizar su influencia o se ha quedado sin opciones para la creación de más influencia;
- Bien sea que la relación sea crucial para la empresa (es decir, proporciona un producto esencial o servicio para el que no existe alternativa razonable), y
- Bien sea que haya otros impactos negativos a los derechos humanos como resultado de poner fin a la relación.

Crear la opción de terminación por motivos de derechos humanos en una relación desde el principio es una fuente importante de influencia en sí misma, y la amenaza de terminación puede, en algunos casos, ser un poderoso incentivo para mejorar el rendimiento.

A continuación, el árbol de decisiones establece cómo las empresas podrían pensar provechosamente acerca de estos factores buscando construir y usar influencia –y en última instancia, tener en cuenta si se va a terminar una relación–.

Figura: Árbol de decisión para el uso y construcción de influencia[61]



61 Reproducido con autorización de la organización Shift.

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

VISITAS DE SOPORTE AL PROVEEDOR DE AKZONOBEL

AkzoNobel, empresa con oficinas centrales en Holanda, utiliza el programa de visitas de soporte al proveedor (SSV)62 para brindar orientación a los proveedores y ayudarles a ajustarse con el tiempo a las necesidades de la empresa. El programa SSV está diseñado para desarrollar proveedores locales a largo plazo en los mercados emergentes elevando su capacidad y desempeño. De acuerdo con AkzoNobel, el programa SSV es una importante herramienta de gestión del proveedor y no un programa de auditoría. Las visitas de soporte a los proveedores se enfocan en los más importantes, se anuncian con antelación y se llevan a cabo por los equipos de compras, salud, seguridad y medio ambiente (SHA / HSE). Los equipos integrados solicitan plena cooperación de la administración y solicitan ver cada rincón de la fábrica del proveedor que visitan.

Las visitas formales de seguimiento por estos equipos se llevan a cabo para verificar la implementación de los planes acordados y progreso en general. La conciencia y apego de la responsabilidad social corporativa se mide con el soporte continuo de equipos locales e interdisciplinarios de AkzoNobel. Mediante el programa SSV AkzoNobel cree que es capaz de desarrollar relaciones de largo plazo que se centran en cuestiones sistémicas y los proveedores dicen a la empresa que ser parte del programa les brinda reconocimiento en el mercado y oportunidades de negocios a futuro.

RESUMIENDO – DIFICULTADES COMUNES A EVITAR

TOMAR UN ENFOQUE INCONSISTENTE Y REACTIVO

A menudo, se presentan crisis de derechos humanos y una empresa se esfuerza por responder. El propósito de los derechos humanos y su debida diligencia es desarrollar sistemas proactivos para hacer frente a los derechos humanos. Cuando se presenta una situación, una empresa puede estar preparada con un árbol de decisión u otra herramienta similar para evaluar su involucramiento en cuanto al impacto y la acción correspondiente que lleve a cabo. Las empresas pueden encontrarse en problemas cuando adoptan aproximaciones inconsistentes ante situaciones que están vinculadas al impacto, debido a que son conducidos por la prioridad que la empresa concede a la relación o el contexto del país, y no por la severidad del daño y la responsabilidad de la compañía para actuar de manera previsora.

SUPONER QUE USTED SÓLO PUEDE SER VINCULADO A UN IMPACTO

Los derechos humanos y su debida diligencia pueden auxiliar a una empresa a estar segura de no estar contribuyendo a un impacto: puede ayudar a una empresa a pasar de una situación de potencial contribución a una de vinculación. Mediante la identificación de impactos y la búsqueda de la utilización de la influencia para mitigar el riesgo de que terceros participantes continúen causando esos impactos, una empresa puede demostrar que está cumpliendo con su responsabilidad de respetar y no estar contribuyendo a través de sus propias actividades. Pero esto requiere esfuerzos continuos. De lo contrario, con el paso del tiempo, los participantes comenzarán a preguntarse cómo una empresa no podía saber que un impacto continúa y que sus esfuerzos no estaban resultando eficaces, como ha ocurrido, por ejemplo, con minerales en conflicto o el trabajo infantil en la producción de algodón en Uzbekistán. Así que las empresas no deben simplemente asumir que sólo por su evaluación inicial es una de vinculación, y que siempre seguirá siendo de esta manera.

62 https://www.akzonobel.com/about-us/what-we-do/sustainability/our-approach/our-report/further-performance-data/sourcing.

Algunas sugerencias para PYMEs

Los pasos informales internos pueden ser importantes

Para compañías más pequeñas, que se encuentren tomando cursos de acción, a menudo puede implicar pasos informales dirigidos a cambiar las actitudes entre el personal y dejando claro que cierta conducta no es una parte aceptada de la cultura de la organización.

Hacer equipo con otros

Cuando una compañía pequeña está vinculada a un impacto a los derechos humanos a través de una relación de negocios, es posible ejercer influencia para conseguir que esa parte cambie su comportamiento en caso que sea también una empresa pequeña. Donde el tercero sea más grande o mucho más grande, será importante hacer equipo con otros para intentar ejercer influencia. Esto puede suponer la colaboración con proveedores, clientes, asociaciones empresariales, sindicatos o autoridades públicas, dependiendo de la situación. ‹

Sitios web y fuentes principales

- Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU, particularmente la Parte C4. Disponible en www.UNGPReporting.org
- Organización Internacional del Trabajo OIT /ILO y la Organización Internacional de Empleadores OIE / IOE Herramienta de Orientación de Trabajo Infantil para Empresas: Cómo Hacer Negocios Respetando el Derecho de los Niños a estar libres del Trabajo Infantil, 2015, ofrece sugerencias para la debida diligencia en el tema específico del trabajo infantil. Disponible en http://www.ilo.org/ipec/Informationresources/WCMS_IPEC_PUB_28417/lang--es/index.htm
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Verisk Maplecroft, Foro de los Dilemas entre los Derechos Humanos y las Empresas. Disponible en http://hrbdf.org
- Oxfam Novib, 'La Participación Multiactor en los Sectores de Agroindustria', 2015. Disponible en https://www.oxfamnovib.nl/Redactie/Images/Wat%20wij%20doen/Projecten/Multi-Stakeholder_EngagementRapport-web.pdf

capítulo 3.5

Seguimiento de desempeño:

‘Saber...’

El tercer paso en la debida diligencia para los derechos humanos es el seguimiento de desempeño de la empresa acerca de la prevención y mitigación de impactos negativos a los derechos humanos y esbozar lecciones acerca de esto para el negocio. El seguimiento permite a una empresa saber si la debida diligencia para los derechos humanos ha ‘funcionado’ y si es fundamental para una mejora continua y para el proceso de cambio. Para muchas empresas, además de sus propias operaciones, es probable que el seguimiento de desempeño incluya monitorear el funcionamiento de los proveedores, clientes y otros socios de negocios, ya que muchos de los riesgos de los derechos humanos surgirán a través de sus relaciones de negocios.

RESUMEN DE LOS PUNTOS GUÍA

Punto guía 1 Iniciar el rastreo

Punto guía 2 Desarrollar los indicadores específicos de la empresa

Punto guía 3 Verificar el desempeño

Punto guía 4 Hacer mejoras

PRINCIPALES ÁREAS DE LA EMPRESA CAPACES DE INVOLUCRARSE EN EL PROCESO

- **Responsabilidad social corporativa/sostenibilidad:** Puede tener un papel clave en la revisión de implementación de la política de derechos humanos
- **Control de auditoría interna/aseguramiento:** Supervisa la conformidad con las políticas de la empresa, incluyendo los compromisos con los derechos humanos y evalúa la efectividad de los procedimientos internos
- **Adquisiciones:** Mientras que varias áreas específicas son propensas a tener un papel en el seguimiento, el monitoreo del desempeño de la cadena de suministro en cuanto a derechos humanos es relevante para la mayoría de las empresas
- **Recursos humanos:** Es el responsable de supervisar la eficacia de las medidas que involucran a la fuerza laboral de la empresa.

Punto guía 1
Iniciar el rastreo

La mayoría de las empresas ya tendrán datos relevantes sobre temas relacionados con los derechos humanos, aunque no estén etiquetados de esa manera, por lo que no es necesario comenzar desde cero en el desarrollo de sistemas de seguimiento de los derechos humanos. Sin embargo, algunos impactos de derechos humanos pueden ser difíciles de monitorear e informar. En parte esto puede ser porque la medición del rendimiento de los derechos humanos a menudo tiene fuertes elementos cualitativos, mientras que muchas empresas tienden a estar más cómodas con medidas y objetivos cuantitativos.

Más de dos años de consultas conducidas por Shift y Mazars bajo la Iniciativa de Reporte de Derechos Humanos y Marcos de Aseguramiento (discutido en el capítulo 3.6) dio como resultado al desarrollo del "Marco para el Informe

de los Principios Rectores de la ONU" (disponible en español e inglés en UNGPreporting.org). Muchas empresas están utilizando este marco como una guía interna para traducir las expectativas de los Principios Rectores de la ONU en los sistemas de gestión de la empresa, incluyendo los mecanismos de seguimiento.

Si bien muchas empresas tienden a sentirse más cómodas con *los objetivos y las medidas cuantitativas*, la medición del *desempeño de los derechos humanos* a menudo tiene *elementos cualitativos sólidos.*

El Marco pide a cada empresa que describa lo que ha implementado en materia de compromiso y control general en materia de derechos humanos, y luego ayuda a identificar los temas principales de derechos humanos a los que la empresa puede estar expuesta y explicar cómo los está enfrentando. Mientras que las preguntas suelen evocar respuestas descriptivas y cualitativas, el Marco incentiva a las empresas a utilizar indicadores propios, así como otras medidas, para apoyar sus respuestas. También incluye una guía de orientación para auditores internos y proveedores externos de aseguramiento, que es especialmente útil en el desarrollo de sistemas de seguimiento.

Cuando una empresa quiere iniciar o perfeccionar sus esfuerzos de seguimiento de los derechos humanos, puede haber algunas formas sencillas para encontrar la información mediante procesos de seguimiento ya existentes:

- **Información de mecanismos de queja existentes como los informes** de líneas directas de información o buzones de quejas o comentarios de los representantes sindicales, contendrá información relevante (por ejemplo, informes de denuncias de hostigamiento de trabajadores o de horas extras excesivas);

- **Encuestas de empleados** suelen contener información valiosa relacionada con los derechos humanos, tales como experiencias de discriminación, las percepciones de la participación del empleado y la capacidad de escucha de la administración;

- **Procesos de auditoría interna** que, en muchas empresas, ya incluyen indicadores relevantes;

- **Informes de país** preparado por directores u oficinas regionales pueden contener información relevante sobre la situación nacional de derechos humanos y su conexión con el negocio.

Punto guía ❷
Desarrollar los indicadores específicos de la empresa

La experiencia muestra que las empresas no deben precipitarse a la hora de desarrollar indicadores antes de entender sus aspectos sobresalientes de derechos humanos. Una vez que una empresa está dispuesta a desarrollar indicadores clave sobre derechos humanos, debe considerar lo que está disponible al público en las áreas a las que se refiere (por ejemplo, el Instituto Danés para Derechos Humanos, 'Evaluación Rápida de Comprobación de Conformidad con los Derechos Humanos'). El Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU proporciona referencias cruzadas con muchas industrias líder y marcos temáticos específicos para que las empresas puedan ver fácilmente cuáles de sus disposiciones pueden ser relevantes.

En el desarrollo de indicadores específicos de la empresa hay, en términos generales, tres tipos de información que las empresas pueden utilizar para dar seguimiento e informar sobre su desempeño en derechos humanos: procesos/entradas, incidentes y resultados/impactos.

Tabla: Tipos de información que pueden ser controlados y registrados

	Descripción	Ejemplos	¿Reportable?
1. Procesos/ entradas	Procesos que la empresa ha puesto en marcha para llevar a cabo la debida diligencia en derechos humanos y plantear una solución	• Descripción del programa de auditoría/evaluación del proveedor • Descripción de mecanismos de reclamaciones • Descripción de la capacitación en derechos humanos que los empleados reciben	Generalmente, las empresas se sienten más cómodas centrándose en los procesos. Sin embargo, las descripciones de los procesos en sí mismas a menudo no transmiten información sobre su eficacia.
2. Incidentes	Resultados del monitoreo de casos de impactos negativos	• Casos reportados de discriminación • Violaciones de seguridad	Las empresas reportan cada vez más sobre estos indicadores con respecto a su propia fuerza de trabajo, al menos en sus informes anuales/de sostenibilidad.
3. Resultados/ impactos	Efectos más amplios y sistemáticos de las actividades de la empresa	• Niveles salariales • Salud de las comunidades circundantes	A menudo, reportar implica los resultados de las evaluaciones de impacto e indicadores a largo plazo; el reportar depende de la disponibilidad y sensibilidad de los datos.

La mayoría de los indicadores de los derechos humanos existentes se centra principalmente en incidentes de derechos humanos. Recientemente, también se ha prestado más atención al desarrollo de indicadores de proceso o entrada más significativos –por ejemplo, no sólo la cantidad de personal capacitado sino también una evaluación de la efectividad de esa formación en la práctica–. De modo que, en al menos una de estas dos áreas, una empresa puede desarrollar sus propios indicadores sin tener que 'reinventar la rueda'.

Las empresas que deseen controlar sistemáticamente los resultados (por ejemplo, el impacto a largo plazo de la presencia de la empresa en la comunidad local) lo hacen sobre todo mediante estudios de caso para audiencias internas y a veces externas.

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

EJEMPLOS DE INDICADORES RELACIONADOS CON EL TRATAMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Indicadores de proceso/entrada:

Porcentaje de trabajadores capacitados sobre el código de conducta (que incluye los derechos humanos);
Porcentaje de trabajadores que tienen acceso a procedimientos de reclamación (incluyendo los sindicatos);
Número de evaluaciones de impacto en derechos humanos que se llevaron a cabo;
Frecuencia de diálogos de la empresa con los sindicatos que representan a sus propios trabajadores, o a aquellos en su cadena de suministro.

Indicadores de incidentes

Número y desglose de las quejas; resultados oficiales con respecto a las violaciones a las políticas de la empresa (por ejemplo, el derecho a la privacidad del empleado, el derecho a formar y unirse a un sindicato, horas de trabajo);
Porcentaje de personal que experimenta acoso o discriminación, según lo expresado en las encuestas de empleados o a través de los sindicatos.

Punto guía ❸
Rastrear el desempeño de proveedores y otras relaciones de negocios

El seguimiento del desempeño es importante para los impactos en la cadena de suministro y de valor de las empresas, aunque la naturaleza de ese seguimiento pueda parecer diferente. En las últimas décadas, muchas empresas han establecido 'programas de control de la cadena de suministro' con el objetivo de prevenir los abusos en el proceso de producción. Estos programas implican, generalmente, un código de conducta del proveedor y el seguimiento se hace por auto evaluación y/o auditoría por parte de la empresa compradora o su intermediario elegido. Si se encuentran abusos, el proveedor debe desarrollar un plan de mejora de plazos. La velocidad con que deben hacerse los cambios depende de la gravedad del asunto o de las necesidades específicas del comprador.

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

RECONOCIMIENTO DE LAS LIMITACIONES DE LA AUDITORÍA POR SÍ MISMA

La mayoría de las estrategias basadas en auditoría utilizan un modelo de 'vigilancia' que supone que los proveedores no son capaces, o no están dispuestos, a respetar los derechos humanos; es así cómo las empresas compradoras necesitan imponer códigos descendentes de conducta (top-down codes of conduct) complementados por auditorías para evitar trampas. Pero tales conjeturas están siendo desafiadas cada vez más por la investigación y la experiencia de empresas que demuestran que los proveedores están a menudo dispuestos, pero carecen de la capacidad para cumplir dichas normas en la práctica, no tienen los incentivos para hacerlo, o pueden ser puestos bajo presión por las prácticas de compra de las empresas.[63]

Las principales empresas están adoptando la capacitación y otras estrategias para explorar la manera de cambiar la dinámica generada a través de modelos basados en la vigilancia. Se pueden encontrar ejemplos en Shift, 'De la Auditoría a la Innovación: Avanzando los Derechos Humanos en Las Cadenas de Suministro Globales', 2013.[64] Mientras que estas estrategias pueden presentar desafíos de escalabilidad para las empresas con un gran número de proveedores, está claro que se necesitan enfoques innovadores.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que programas de auditoría ascendentes son normalmente inadecuados por sí mismos para conducir a un cambio sistémico en cuanto al respeto de los derechos humanos por los socios de negocios. La investigación y la experiencia de la empresa en el contexto del proveedor ha demostrado que solo mejoran las condiciones cuando el proveedor reconoce la importancia de respetar los derechos humanos y la conexión con su negocio, ya que la empresa compradora está dispuesta a establecer una relación a largo plazo o a hacer las inversiones necesarias para llevar a cabo mejoras estructurales (véase el cuadro en esta página).

El seguimiento del desempeño de otras relaciones en la cadena de valor, como son los clientes, socios de empresas conjuntas y otros, está ganando una mayor atención. Mientras que hay relativamente pocos ejemplos de dominio público, las excepciones notables son el sector financiero (donde el mal uso de fondos por parte de clientes es una de las zonas de riesgo primarios desde una perspectiva de lavado de dinero) y el sector de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (donde las empresas han dado seguimiento y reportado las solicitudes que reciben de los gobiernos de entregar ciertos datos de usuarios o proporcionar acceso a cuentas de usuario).

PERSPECTIVA DE PAÍS: TURQUÍA

DE POLICÍA A SOCIO

"Cuando los proveedores confían en usted y sienten su aproximación hacia ellos como una mejora positiva, empiezan a ser cooperativos. Empiezan a acercarse a usted, dando un paso con usted, en lugar de forzar una acción."

Göktuğ Ünder, director de 'Compliance' social en DeFacto. Para más información sobre esto, véase la estudio de caso de Turquía en la página web del proyecto.

63 Véase, por ejemplo, EY, 'Derechos humanos y errores profesionales' 2016, disponible en: http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Human_rights_and_professional_wrongs/$FILE/ey-Social-compliance-and-human-rights-report.pdf.
64 http://www.shiftproject.org/resources/publications/audit-to-innovation-advancing-human-rights-global-supply-chains/.

Punto guía ④
Verificar el desempeño

Muchas compañías han establecido sistemas para verificar la información que reciben a través de procesos de seguimiento y pueden construir sobre la experiencia en la auditoría interna o departamento de Compliance con este fin. Estrategias que algunas empresas han encontrado útiles para verificar el desempeño en cuanto a derechos humanos y otros riesgos no financieros son las siguientes:

Carta de representación no financiera
Con el fin de obtener la certeza de las unidades de negocio o las operaciones del país, algunas empresas utilizan un proceso que implica la firma de una Carta de Representación (CDR/LOR) no financiera. Por lo general, una unidad de negocio o un director nacional firma una CDR/LOR para garantizar que el negocio se está haciendo en consonancia con los principios de la empresa. Dichas cartas pueden incluir componentes de derechos humanos (por ejemplo, preguntas sobre discriminación, trabajo infantil o libertad de asociación).

Verificación a través de iniciativas de múltiples partes interesadas
Las empresas pueden formar parte de iniciativas de actores múltiples (MSIs) que tienen procesos de verificación (y a menudo también mecanismos de reclamaciones). Algunos ejemplos son la Fair Wear Foundation (Fundación de Ropa Adecuada),[65] Fair Labor Association (Asociación de Trabajo Justo),[66] Global Network Initiative (Iniciativa de Red Global)[67] y Electronic Industry Citizenship Coalition (Coalición de Ciudadanía de la Industria Electrónica).[68] En estas iniciativas, las empresas se comprometen a un conjunto de estándares contra los cuales se miden sus propias operaciones y a menudo las de sus proveedores o socios de negocios. Las iniciativas pueden también llevar a cabo evaluaciones de la conducta (o comisión) de proveedores en nombre de sus empresas afiliadas. Generalmente, este tipo de iniciativas son temáticas o por industria. La membresía de una MSI puede ayudar a apoyar los esfuerzos de debida diligencia con los derechos humanos de una empresa, pero esto depende de lo robustos que sean los procesos de la MSI en la práctica (vistos por otros actores).

Verificación por parte de terceros
Un número creciente de proveedores de aseguramiento se ofrecen a comprobar el rendimiento en cuanto a los derechos humanos de las empresas. La orientación desarrollada para los proveedores de aseguramiento utilizando el 'Marco para el Informe de los Principios Rectores de las Naciones Unidas' la será un punto de referencia útil para las empresas que quieran asegurarse de que dichos terceros tengan la experiencia necesaria.

65 http://www.fairwear.org/.
66 http://www.fairlabor.org/.
67 https://www.globalnetworkinitiative.org/.
68 http://www.eiccoalition.org/.

Otros terceros independientes pueden trabajar con empresas que comparten los resultados públicamente. Los ejemplos incluyen:

- **ONGs**: Unilever colabora con Oxfam para estudiar cuestiones relativas al trabajo en sus operaciones de Vietnam y su cadena de suministro, centrándose en aquellos que son importantes para los trabajadores, pero a menudo difíciles para las empresas en cuanto a evaluación y gestión, tales como la libertad de asociación y el salario mínimo.[69]
- **Organizaciones de industria e iniciativas de actores múltiples:** por ejemplo, la Fair Labor Association ha supervisado una parte de la cadena de suministro de cacao de Nestlé por trabajo infantil y otras cuestiones de los derechos laborales en Costa de Marfil.[70]
- **Organizaciones internacionales:** por ejemplo, la International Labour Organization ha participado con JTI, una compañía tabacalera, para monitorear la efectividad de programas de trabajo infantil en varios países, incluyendo Brasil y Malawi.[71]

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

ENFOQUES COLABORATIVOS DE SEGUIMIENTO

Como la evaluación de impactos, el seguimiento es un momento en el proceso de la debida diligencia en el que es particularmente importante integrar las perspectivas de las múltiples partes interesadas u otros con una percepción creíble. Esto es particularmente importante cuando la empresa y las partes interesadas están en conflicto sobre una situación en particular y las partes interesadas están en desacuerdo en cuanto a aceptar la autoevaluación de la empresa sobre la efectividad de sus estrategias. Algunas empresas extractivas, en particular, han desarrollado modelos que involucran tanto a empresas como a las comunidades locales en el monitoreo conjunto con el fin de crear confianza en los resultados del proceso de seguimiento.

Punto guía 4
Hacer mejoras

El seguimiento debe apoyar la mejora continua en cuanto al enfoque de la empresa en el respeto a los derechos humanos. El aprendizaje puede alimentarse de otros elementos de la responsabilidad de respeto, tales como:

La participación política e integración

- Actualización de la política, por ejemplo, los derechos específicos a los que se dirigen, o quién es responsable de la implementación;
- Orientación más específica para las funciones que no se desempeñan bien porque no está claro qué se espera de ellos;
- Los datos de desempeño pueden ayudar a informar los ajustes en el contenido o enfoque de la formación;
- Personal con experiencia en derechos humanos puede ser asignado a partes de la empresa con bajo desempeño para brindar apoyo;

69 https://www.oxfam.org/en/research/labor-rights-unilevers-supply-chain.
70 http://www.fairlabor.org/report/2014-assessments-nestlé-cocoa-supply-chain-ivory-coast.
71 http://ariseprogram.org/en/our-partnership/ilo.

VISIONES DE PAÍS: MÉXICO

EMPIEZA CON POCO Y HAZLO BIEN

Toks es una cadena de 132 restaurantes ubicados en más de 20 ciudades de México. Tiene una gran cadena de suministro y uno de los ingredientes claves es el café, cuya producción, se ha sabido, involucra trabajo infantil y otros impactos graves a los derechos humanos. Toks encontró que estaba conectado a través de varios niveles de su cadena de suministro a comunidades pobres productoras de café donde prevalece el trabajo infantil. La compañía decidió centrarse en una pequeña comunidad remota en el estado de Chiapas, donde tales impactos estaban ocurriendo. Después de titubeos iniciales por parte de la comunidad, Toks encontró, a partir de reunirse con la comunidad, que se encontraban presentes muchas causas propiciatorias de trabajo infantil, incluyendo la pobreza, producción ineficiente, discriminación contra las personas con discapacidad y, en general, servicios sociales muy deficientes.

Junto con ONGs locales, Toks puso en marcha un programa intensivo e integral que incluye capacitación agrícola, la provisión de mejor equipamiento y educación para mejorar las condiciones de la agricultura y derechos de los trabajadores. La compañía también trabajó con los padres para mejorar la educación y guarderías para los niños y pagó por el tratamiento y apoyo para niños con discapacidades.

Según Gustavo Pérez Berlanga, director de responsabilidad social corporativa de Toks: "Nuestro enfoque holístico y visión integral hizo de este proyecto un éxito. Es una muy pequeña gota en el océano, pero no se trata solo de tamaño, sino también de calidad: la existencia de un caso de buena práctica puede tener un efecto catalizador sobre iniciativas similares en otros lugares. Nuestro objetivo es tener muchos de estos proyectos en el futuro."

Evaluación de impactos

- El seguimiento al rendimiento puede descubrir ciertos riesgos que no fueron identificados y que deben ser abordados;
- Los procesos de evaluación de impacto existentes pueden ser refinados;
- Un país específico o unidad de negocio puede ser elegida para una evaluación más detallada basada en el desempeño del año anterior;

Integrar y actuar

- Un buen desempeño puede llevar a metas más ambiciosas (esto ya es una práctica común en el sector de seguridad y salud) y el cumplir con esas metas puede formar parte de un sistema de incentivos donde todavía no exista (conectar vinculación con integración);
- Una parte más grande o diferente del grupo de la cadena de suministro podría ser monitoreada basándose en los resultados del programa de abastecimiento responsable de la empresa.

Mecanismos de corrección y reclamación

- Si los informes de los mecanismos de reclamación muestran un repunte significativo en un tema en particular, puede ser necesaria atención en la unidad de negocios específica/sitio/fábrica.

RESUMIENDO - ERRORES COMUNES A EVITAR

SEGUIMIENTO DE LO QUE PUEDE SER MEDIDO EN EL LUGAR DE LO QUE ES IMPORTANTE HACER UN SEGUIMIENTO

Debido a que el seguimiento de los impactos de los derechos humanos más allá de la salud y la seguridad está relativamente poco desarrollado, a la fecha ha habido poca orientación para las empresas sobre cómo llevarlo a cabo de manera correcta. Por lo tanto, puede haber una tendencia a centrarse en lo que es posible dar seguimiento en lugar de lo que es importante a seguir y reportar. Si no existen datos cuantitativos disponibles, la evidencia anecdótica y estudios del caso pueden ser más importantes que el seguimiento de datos 'duros' en una cuestión irrelevante o en procesos (tales como el número de auditorías o las sesiones de entrenamiento realizadas), que no proporcionan ninguna percepción en cuanto a la efectividad de las estrategias.

INTERÉS EXCLUSIVO EN AUDITAR

La investigación y la evidencia anecdótica ha demostrado que los modelos de auditoría basados en la vigilancia conducen a mejoras continuas limitadas en lo referente a los derechos humanos (véase la discusión en el cuadro de arriba). Las auditorías pueden proporcionar importantes instantáneas en el tiempo pero no bastan por sí solas para abordar mejoras en el desempeño del proveedor. Las empresas pueden aprender de un creciente cúmulo de experiencias con estrategias de participación y capacitación y la reflexión acerca de lo que puede tener más sentido para su negocio en vista de sus destacados riesgos a los derechos humanos.

Algunas sugerencias para PYMEs

Utilizar métodos de menor escala para obtener retroalimentación

Las pequeñas empresas no necesitan estudios de empleados a gran escala, pero casi siempre hay alguna manera de que a los trabajadores se les pida retroalimentación y esto puede incluir preguntas relacionadas con los derechos humanos. Esto podría incluir temas como discriminación o la opinión de los trabajadores acerca de los esfuerzos de la empresa en cuanto al respeto a los derechos humanos.

Beneficiarse de líneas de comunicación más cortas para hacer mejoras

Las mejoras pueden realizarse más rápidamente y de manera informal debido a que las empresas más pequeñas generalmente requieren procedimientos más simples para el cambio organizacional. Por ejemplo, las mejoras pueden ser discutidas y acordadas en reuniones de equipo periódicas. ‹

Fuentes clave y sitios web

- Shift y Mazars, El marco de Información de los Principios Rectores de la ONU. Véase www.UNGPreporting.org
- Iniciativa de Reporte Global (GRI) Estándares para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad Véase https://www.globalreporting.org/standards
- Instituto Danés para los Derechos Humanos, 'Evaluación de 'Compliance' con los Derechos Humanos https://hrca2.humanrightsbusiness.org/Page-HumanRightsComplianceAssessment-35.aspx

capítulo 3.6

Desempeño comunicando:

‘... y dar a conocer’

El paso final de la debida diligencia en los derechos humanos es comunicar los esfuerzos que la empresa ha llevado a cabo para prevenir y enfrentar los impactos en los derechos humanos. Esto está vinculado esencialmente al elemento ‘dar a conocer’, siendo expectativa de los Principios Rectores de la ONU que las empresas sean capaces de ‘conocer y mostrar’ que respetan los derechos humanos. Esto significa que la empresa debe estar preparada para demostrar la efectividad de sus esfuerzos en la práctica y requiere comunicación proactiva con actores interesados y otros. Las empresas que puedan estar involucradas en impactos graves a los derechos humanos deberán informar formalmente sobre sus esfuerzos para su prevención y tratamiento.

RESUMEN DE LOS PUNTOS GUÍA

Punto guía 1 Comunicándose con distintos actores

Punto guía 2 Comunicándose con actores afectados

Punto guía 3 Informes formales sobre derechos humanos

Punto guía 4 Forma correcta de presentar informes

PRINCIPALES FUNCIONES DE LA EMPRESA CON CAPACIDAD DE INVOLUCRARSE EN EL PROCESO

- **Responsabilidad social corporativa/sostenibilidad:** Puede ayudar a rastrear información sobre el desempeño de los derechos humanos que proporciona contenido para las comunicaciones, y puede ser responsable de ayudar a preparar el informe de sostenibilidad de la empresa;
- **Comunicaciones:** Típicamente responsable de la comunicación con las diferentes partes interesadas externas;
- **Recursos humanos:** Por lo general soporta comunicación interna con los empleados a través de boletines informativos, mensajes de correo electrónico, intranet y otros medios;
- **Finanzas:** A menudo responsable de ayudar a preparar los reportes financieros de la empresa, que es relevante si la empresa tiene un informe integrado que incluya información financiera y no financiera;
- **Legal:** Por lo general revisa y a menudo tiene que firmar comunicaciones externas formales.

Punto guía 1
Comunicándose con las diferentes partes interesadas

Los Principios Rectores de la ONU hablan deliberadamente sobre la 'comunicación' para reflejar que la debida diligencia va más allá de un reporte formal y abarca una gama mucho más amplia de formas de transmitir información a actores interesados. Es probable que a algunos actores no les guste leer largos informes, carecen de acceso a Internet o encuentran dificultad en interpretar documentos formales. La empresa, por lo tanto, deberá considerar cuál es el mejor medio de comunicación para cada uno de los actores o partes interesadas (discutido adelante en el capítulo 3.7). Por ejemplo:

- *Los actores potencialmente afectados o sus representantes*, que pueden incluir trabajadores, usuarios finales y comunidades, deberá ser un objetivo principal de los esfuerzos de comunicación de la empresa como parte de la debida diligencia en derechos humanos, especialmente cuando tienen que ser notificados acerca de riesgos o peligros relacionados con las operaciones de la empresa que les afecten

PERSPECTIVA DE PAÍS: INDONESIA

COMUNICACIÓN INCLUSIVA

"La comunicación debe ir más allá de las élites en la comunidad. Esto ayudará a las personas a estar más seguras sobre lo que la compañía Asia Pulp and Paper APP (Asia Pulpa y Papel) está haciendo y asegurarles que la empresa ha escuchado las preocupaciones de la comunidad. De lo contrario, podría haber malos entendidos dentro de la aldea entre las élites y otros residentes."

Dini Widiastuti, directora del Programa de Justicia Económica de Oxfam en Indonesia, discutiendo el estudio del caso sobre Asia Pulp and Paper (APP) en Indonesia. Para más información, véase el estudio de caso de Indonesia en la página web del proyecto.

directamente. En tales contextos, la empresa tendrá que prestar especial atención a cómo comunicarse con las mujeres y otros grupos en riesgo de marginación.

- *Representantes creíbles*, incluyendo a las ONGs especializadas en desarrollo, organizaciones de derechos humanos, confederaciones sindicales internacionales y otras organizaciones de la sociedad civil local. Pueden fungir el rol de intermediarias para que las empresas puedan comunicarse; además, pueden ayudar a la empresa a comprender cómo la divulgación de sus esfuerzos debe ser percibida por los actores afectados.
- *Los expertos en derechos humanos* pueden ser importantes para ayudar a la empresa a reflexionar y mejorar sus comunicaciones con el tiempo.

Los Principios Rectores de la ONU son la guía básica para empresas cuyas comunicaciones deben ser de fácil acceso para las distintas audiencias previstas y deben reflejar adecuadamente la severidad de los riesgos de derechos humanos de la empresa en términos de su contenido y frecuencia.

Punto guía ❷
Comunicándose con las partes interesadas afectadas

Las empresas pueden necesitar una variedad de medios para comunicarse con las partes interesadas afectadas.

Los empleados y otros trabajadores. Se puede llegar a ellos a través de boletines internos y otros medios que la empresa utiliza normalmente para informar de acontecimientos importantes. Los sindicatos (con trabajadores afiliados), Consejos de Trabajo o Comités de Trabajadores son mecanismos importantes a través de los cuales se puede comunicar el desempeño sobre cuestiones concretas relativas a los trabajadores. El nivel de comunicación puede ser más informal, dependiendo del asunto: las reuniones del equipo pueden presentar una buena oportunidad para entablar un diálogo.

Al comunicarse con **los usuarios finales** afectados, el mejor enfoque dependerá del hecho de que sean consumidores siempre y cuando la información proporcionada por los establecimientos o integrada a los productos sea la adecuada. Otro ejemplo son los usuarios de los servicios en línea donde la información en un sitio web dedicado puede ser más apropiada.

EJEMPLO: VODAFONE INFORME DE DIVULGACIÓN DE APLICACIÓN DE LA LEY[72]

En 2015, Vodafone publicó su segundo resumen de solicitudes país por país (y las respuestas de la compañía) de autoridades nacionales que pedían revelar los datos de usuarios. El informe incluye información acerca de los marcos legales, así como el número de solicitudes en cada país, y dónde Vodafone no tiene permitido por Ley revelar dicha información; la compañía trata de proporcionar información agregada alternativa. El informe de Vodafone pretende proporcionar una idea de la manera en cómo pretende gestionar el respeto a la privacidad y la libertad de expresión –una tendencia creciente entre empresas de tecnología de información y comunicación (TIC).

Las empresas necesitan considerar detenidamente la mejor manera de comunicar a los **miembros de una comunidad local** donde hay bajo nivel de alfabetización u otras barreras de comunicación. Los contextos culturales donde a las mujeres no se les permite hablar directamente a los hombres, pueden hacer que personas potencialmente vulnerables sean aún más difíciles de alcanzar. Un folleto o una presentación de PowerPoint en un foro público es poco probable que sea eficaz en estos casos. Las empresas pueden solicitar el asesoramiento de organizaciones locales para ayudar a comunicarse con las partes interesadas a través de medios más creativos, como guiones gráficos, historietas o juegos.

Punto guía 3
Informes formales en cuanto a derechos humanos

Los Principios Rectores de la ONU esperan que las empresas cuyas operaciones plantean riesgos de impactos graves a los derechos humanos informen formalmente sobre cómo les hacen frente. Un número creciente de empresas están buscando fortalecer sus informes usando el Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU, una iniciativa de Shift y Mazars, que también es el primer marco integral dirigido a las empresas para que puedan informar sobre los derechos humanos en línea con los Principios Rectores de la ONU (véase: www.UNGPreporting.org).[73]

El Marco para el Informe consta de tres partes:
- Parte A: Gobernanza del respeto a los derechos humanos
- Parte B: Definiendo el punto central de la presentación de informes
- Parte C: Gestión de temas sobresalientes de derechos humanos

Las preguntas se dividen en ocho preguntas globales –que, junto con la identificación de temas sobresalientes, es el requisito mínimo para usar el marco– y un adicional de 23 preguntas de apoyo. Las empresas deben ser capaces, con el tiempo, de abordar estas preguntas de apoyo plena y profundamente, conduciendo hacia una presentación de informes más robusta en general.

72 Véase: http://www.vodafone.com/content/index/about/sustainability/law_enforcement.html.
73 El marco de Información monitorea detalladamente los elementos centrales de la responsabilidad de Respetar. Véase: http://www.ungpreporting.org/resources/relationship-between-reporting-framework-and-the-ungps/.

EJEMPLO: PRESENTACIÓN DE INFORME DE DERECHOS HUMANOS DE UNILEVER[74]

En el año 2015, Unilever se convirtió en la primera empresa en adoptarel Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU, emitiendo un informe detallado de su desempeño en derechos humanos.
De acuerdo con el marco, la presentación del informe otorgó prioridad a ocho temas destacados de los derechos humanos. Unilever llegó a esta lista a través del análisis interno y un taller multidisciplinario. Esta lista inicial se probó entonces con una variedad de partes interesadas expertas con el fin de garantizar un análisis robusto. La lista de temas prioritarios no sólo proporciona el punto de partida para presentar el informe sino también para la gestión de Unilever de sus riesgos en derechos humanos.

Profundizando la presentación de informes de sostenibilidad más amplios en derechos humanos

El 'Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU' se adaptan estrechamente con la presentación de informes de sostenibilidad más amplios. Por ejemplo, muchas empresas utilizan las normas de presentación de informes de la Iniciativa de Reporte Global (GRI) o el Marco de Información sobre el Progreso del Pacto Mundial de Naciones Unidas. Estos ofrecen puntos de partida útiles para informar sobre una gama más amplia de temas de sostenibilidad. Las empresas pueden usar el Marco para el Informe para presentar informes con más profundidad sobre cuestiones destacadas de los derechos humanos, en consonancia con los Principios Rectores de la ONU. Del mismo modo, para las empresas que emitan un informe integrado con el Marco Internacional [IR] (Marco Internacional de Informe Integrado), el Marco para el Informe puede ayudar a empresas guía en cuanto a información crítica de los derechos humanos para incluir en su informe.

Consejo: El sitio web de 'El Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU' tiene una herramienta útil con la que las empresas pueden revisar y descargar referencias cruzadas con numerosas iniciativas de presentación de informes relacionados, incluyendo la Iniciativa de Reporte Global (GRI), Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Marco de IR, así como iniciativas específicas por industria. Véase: http://www.ungpreporting.org/resources/cross-references-to-other-initiatives/.

Punto guía ④
Forma correcta de presentar informes

La descripción de los impactos en los derechos humanos y cómo se manejan, a menudo requiere de información contextual y cualitativa. Por esta razón, 'El Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU' consta de preguntas 'inteligentes', con las que se busca invocar una respuesta más allá de un 'sí' o un 'no' o una serie de indicadores que no necesariamente cuentan la historia completa.

Como parte del desarrollo del Marco para el Informe , el equipo del proyecto consultó indicadores que van más allá de la información cuantitativa y consideran la calidad de la información contenida en lo que revela la empresa, que puede ser útil para empresas que desean mejorar la presentación de la información y se están preguntando qué es lo 'correcto'. Dichos indicadores se exponen en el cuadro de esta página.

74 https://www.unilever.com/Images/slp-unilever-human-rights-report-2015_tcm244-437226_1_en.pdf.

Indicadores de calidad de buena presentación del informe de derechos humanos corporativos [75]

1. **Gobernanza:** ¿La presentación de información explica cómo las estructuras de gobernanza de la empresa apoyan a la gestión de riesgos de los derechos humanos?
2. **Procesos específicos:** ¿La presentación de información va más allá de declaraciones de alto nivel de la política y la participación y discute procesos específicos para la implementación del respeto a los derechos humanos?
3. **Impactos específicos:** ¿La presentación de información se refiere a impactos específicos que ocurrieron en el periodo del reporte y están asociados con las operaciones de la empresa o la cadena de valor?
4. **Ejemplos claros:** ¿La presentación de información proporciona ejemplos claros y relevantes de cómo las políticas y procesos de la empresa han influido en la práctica y los resultados en el periodo del reporte?
5. **Perspectivas de las partes interesadas:** ¿La presentación de información explica cómo la empresa se gana el punto de vista de las partes interesadas que podrían verse afectadas negativamente?
6. **Retos:** ¿La presentación de información discute retos complejos o sistémicos a los derechos humanos y cómo la empresa trata de resolverlos?
7. **Indicadores:** ¿La presentación de información incluye datos específicos, indicadores clave de desempeño u otros indicadores que ofrezcan evidencia clara y relevante para apoyar la narrativa?
8. **Enfoque hacia adelante:** ¿La presentación de información incluye información acerca de los planes de la empresa para avanzar en sus esfuerzos por respetar los derechos humanos?
9. **Iniciativas estratégicas:** Si La presentación de información hace referencia a iniciativas particulares, por ejemplo, proyectos, evaluaciones de terceros o participación en la industria u organizaciones de múltiples partes interesadas, ¿aclara cómo estas iniciativas ayudan al avance de la empresa en su propia gestión de riesgos en derechos humanos?
10. **Mejorando la divulgación:** Cuando no es el primer año de la presentación de información de los derechos humanos para la empresa, ¿esta presentación de información muestra mejoras en cuanto a la calidad de su divulgación en comparación con años anteriores, teniendo en cuenta los indicadores establecidos arriba?

El sitio web del Marco para el informe contiene una serie de ejemplos de divulgación de la empresa que cumplen con estos indicadores de un grado moderado a fuerte. Los ejemplos incluyen reportes que utilizan el Marco para el Informe de manera explícita, como también los que se emitieron antes de que el marco fuera desarrollado.

¿Cuál es la relación entre la relevancia y materialidad?

Muchas empresas aplican un 'análisis de materialidad' para evaluar sobre qué temas informar. Cuando se trata de cuestiones no financieras, especialmente en cuanto a los derechos humanos se refiere, los procesos de materialidad a menudo no toman en cuenta cuestiones de derechos humanos debido a suposiciones erróneas.

La materialidad depende de la elección de una audiencia en particular o un propósito que serán juzgados como más o menos importantes. La audiencia puede ser de accionistas solamente u otras partes interesadas. Un propósito puede ser una decisión de solo generar ganancias de un inversionista más extensamente o, generalmente, el bienestar societario. La elección de la audiencia o propósito dicta entonces la selección de cuestiones materiales.

En contraste, los asuntos de derechos humanos más sobresalientes no están definidos en referencia a una audiencia ni propósito en particular. Lo que sobresale son aquellos derechos humanos que están expuestos a los efectos negativos más severos. Esto proporciona un medio consistente, predecible y con principios de identificar el enfoque apropiado de presentación de informes

75 Véase: http://www.ungpreporting.org/resources/examples-of-good-reporting/.

de derechos humanos. Al mismo tiempo, le da al negocio una herramienta eficaz para entender cómo se conectan las cuestiones de derechos humanos con riesgo para el negocio.

Las empresas pueden aplicar el concepto de relevancia dentro de un ejercicio más amplio de materialidad, usando la relevancia para identificar el contenido necesario de derechos humanos en sus informes. Por ejemplo, las empresas que utilizan el proceso de materialidad de la Iniciativa de Reporte Global para sus informes de sostenibilidad más amplios pueden utilizar la relevancia y las preguntas del 'Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU' porque determinan lo que debe revelar específicamente en cuanto a derechos humanos se refiere, apoyados por indicadores pertinentes de la Iniciativa de Reporte Global.

Para más información sobre el tema de la relevancia, ver:
https://www.ungpreporting.org/resources/salient-human-rights-issues/,
que incluye un breve video explicando el concepto.

RESUMIENDO DIFICULTADES COMUNES A EVITAR

NO PENSAR EN LA FORMA APROPIADA DE COMUNICACIÓN
Muchas empresas tienden, como estándar, a una presentación del informe formal y lujosamente encuadernado. Pero en la práctica, relativamente poca gente lee esos informes. Las empresas también deben pensar en cómo llegar a los actores afectados. Una presentación de informe puede ser complementado con medios adicionales de comunicación, tales como diálogos, foros públicos y reuniones cara a cara para incluir a las partes interesadas, más allá de los inversores y otros lectores expertos.

COMUNICACIÓN RESPECTO A LO QUE LA EMPRESA CREE QUE LAS PARTES INTERESADAS QUIEREN ESCUCHAR
Las partes interesadas en un solo asunto pueden centrarse exclusivamente en un tema en particular o un 'tema candente' que tiene poca importancia en las cuestiones relevantes de los derechos humanos de la empresa. Los Principios Rectores de la ONU se enfocan en la atención de las empresas a los riesgos a los cuales están expuestas las personas y sobre eso deberán basar su comunicación y presentación de informes sobre derechos humanos. La presentación de Informes formal debería concentrarse en las cuestiones relevantes de los derechos humanos de la empresa, mientras que otras formas de comunicación serían adecuadas para llegar a las partes interesadas preocupadas por otros temas.

Algunas sugerencias para las PYMEs

Comunicar, no necesariamente preparación de informe

Para las PYMEs, las comunicaciones distintas a los informes pueden ser más apropiadas. Las líneas de comunicación con los trabajadores y con los proveedores y sus trabajadores pueden ser más cortas e informales, pues hacer esto es más fácil que para las grandes empresas.

Incluir información en otras comunicaciones

Una PYME puede emitir un reporte anual de comunicación al consumidor o ser objeto de una visita de un comprador. En estas comunicaciones se pueden incluir cuestiones de derechos humanos.

Responder a las preguntas globales de los 'Marco para el Informe de lo Principios Rectores de la ONU'

Para empresas que quieren preparar un Informe de manera formal, el umbral mínimo para aplicar el Marco para el informe, respondiendo a las ocho preguntas globales. Una PyME puede limitarse a estas preguntas y centrarse en un par de asuntos relevantes de los derechos humanos. En los años siguientes, puede preparar su informe sobre otros asuntos relevantes y/o repetitivamente responder a más preguntas de soporte. ‹

Sitios web y fuentes principales

- Shift y Mazars, 'Principios Rectores de la ONU Marco para el Informe' Véase: www.UNGPreporting.org
- Pacto Global de las Naciones Unidas. La Comunicación sobre el Progreso. Véase: https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop
- Normas de presentación de informes de sostenibilidad Iniciativa de Reporte Global IRG / GRI. Véase: https://www.globalreporting.org/standards/

capítulo 3.7

Participación de las Partes Involucradas:

‘Hacer que sea significativo’

La participación significativa de actores interesados es esencial en los esfuerzos de la empresa para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos.[79] A pesar de que haya una orientación sustancial sobre cómo llevar a cabo la participación de las partes interesadas, muchas empresas todavía enfrentan desafíos importantes para hacerlo de la forma correcta. La participación significativa incluye escuchar a las partes interesadas afectadas y tener en cuenta sus perspectivas en la toma de decisiones internas.

La participación ineficaz puede conducir directamente al impacto negativo de los derechos humanos, a través del fracaso al abordar las preocupaciones de las partes interesadas a tiempo y eficazmente, antes de que empeoren. Por otra parte, la participación significativa puede aportar beneficios a la empresa y a las partes interesadas por igual, a través de decisiones mejor informadas y una reducción en la severidad de los impactos.

RESUMEN DE LOS PUNTOS GUÍA

Punto guía 1 Los beneficios de la participación de las partes interesadas;

Punto guía 2 Entendiendo la participación de las partes interesadas;

Punto guía 3 Considerando con qué partes interesadas participar;

Punto guía 4 Haciendo significativa la participación de las partes interesadas

DOS ESTUDIOS DE CASO SOBRE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INVOLUCRADAS

Dos de los cuatro casos perfilados a través del proyecto que ilustran la importancia crítica de la participación de los interesados:

- Un proyecto de parque eólico estancado en el estado de Oaxaca, en México (Estudio de caso en México) y
- Asia Pulpa y Papel OKI, molino de papel en Sumatra del Sur (Estudio de caso en Indonesia).

EXPLORE LAS HISTORIAS COMPLETAS EN WWW.BUSINESSRESPECTHUMANRIGHTS.ORG.

Punto guía 1
Los beneficios de la participación de las partes interesadas

La participación de las partes interesadas es un tema transversal en cuanto a la responsabilidad de respetar, en particular, al evaluar los impactos y seguimiento del desempeño. La participación de las partes interesadas puede ayudar a las empresas a:

1. *Entender las perspectivas de aquellos que puedan resultar afectados*: Las personas deben colocarse al centro de la debida diligencia, lo que supone escuchar sus perspectivas, experiencias e ideas. Esto significa entablar una relación directamente con ellos siempre que sea factible a través de comités de trabajadores, diálogos comunitarios, mesas redondas, reuniones cara a cara y mecanismos de reclamación. Por supuesto, las empresas necesitan ser conscientes de los desequilibrios de poder que puedan dificultar en la práctica tal participación. Esto se discutirá más adelante en el Punto Guía 4.

76 Este capítulo se basa sustancialmente en Shift, 'Llevando una Visión en Derechos Humanos a la Participación de las Partes Involucradas', 2013, disponible en: http://www.shiftproject.org/publication/bringing-human-rights-lens-stakeholder-engagement-shift-workshop-report-no-3.

2. *Mejorar la calidad del análisis de los impactos de los derechos humanos:* las partes interesadas tienen a menudo conocimiento único del contexto en el que operan las empresas, y esto puede fortalecer procesos de evaluación de impacto de los derechos humanos y procesos de seguimiento y comunicación.

3. *Ser capaces de priorizar esos impactos sin que la compañía tome las decisiones sola:* la mayoría de las veces, las empresas no pueden enfrentar todos los impactos identificados de los derechos humanos a la vez y necesitan priorizar. La participación de las partes interesadas ayuda a asegurar la robustez de los esfuerzos de la empresa. Para orientación sobre cómo identificar y priorizar los impactos de los derechos humanos, véase el capítulo 3.3.

4. *Comprender mejor cómo manejar los impactos identificados:* una vez que se han identificado y priorizado los temas, las empresas necesitan prevenir y mitigar cualquier impacto potencial de los derechos humanos y enfrentar cualquier impacto real que haya ocurrido. Una acción eficaz, a menudo, consistirá en la colaboración con las partes interesadas. Además, muchas cuestiones de derechos humanos son sistémicas por naturaleza (como el salario mínimo o los impactos sobre los trabajadores migrantes) y requieren de una multiplicidad de actores para contribuir a su solución. Logrando la participación de las partes interesadas, y una participación temprana, las empresas pueden ayudar a crear copropiedad de las soluciones necesarias. Para orientación sobre cómo enfrentar los impactos identificados, véase el capítulo 3.4.

Punto guía 2
Entendiendo la participación de las partes interesadas

Según la oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, la participación de las partes interesadas en el contexto del respeto a los derechos humanos es "un proceso continuo de interacción y diálogo entre una empresa y las partes interesadas potencialmente afectadas, lo que permite a la empresa oír, comprender y responder a sus intereses y preocupaciones, incluso, a través de enfoques de colaboración".[77]

Esta definición destaca varios elementos que son fundamentales en la participación de los partes interesadas con un enfoque de derechos humanos. Debe ser:

- Basado en el *diálogo*: la participación de las partes interesadas no es sólo transmitir información, debe ser un intercambio bidireccional.
- *Continuo:* no es un ejercicio excepcional para satisfacer requisitos de licencia o para decir que la empresa 'involucró' a las diferentes partes interesadas, sino un proceso continuo centrado en la construcción de una relación mutuamente beneficiosa.
- *Enfocado en los potencialmente afectados actores:* la participación debe centrarse en las personas que son o pueden ser afectadas por las operaciones de la empresa, o sus legítimos representantes, las organizaciones. Las empresas también necesitan ser conscientes de que las comunidades locales no son un grupo homogéneo, sino una variedad de diferentes grupos y los impactos sobre ellospueden ser muy distintos.

77 La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos ODACDH/OHCHR, 'La Responsabilidad de las Empresas de Respetar los Derechos Humanos: Guía para la interpretación': https://www.ohchr.org/Documents/Publications/HR.PUB.12.2_sp.pdf.

- *Se centra en los intereses de las partes interesadas y sus preocupaciones:* la participación de las partes interesadas (sobre todo) trata de los impactos asociados a las actividades de la empresa. En términos más generales, se trata de lo que quieren los actores potencialmente afectados discutir con la empresa en relación con los impactos de la empresa.

Punto guía 3
Considerando con qué partes interesadas participar

Una 'parte interesada' es un individuo que puede afectar o ser afectado por las actividades de la empresa. En el contexto de los Principios Rectores de la ONU, existen tres grupos de partes interesadas relevantes:

- *Partes involucradas potencialmente afectadas y sus representantes legítimos:* los individuos cuyos derechos humanos se han visto, o podrían verse afectados por las operaciones, productos o servicios de una empresa, por ejemplo, empleados, trabajadores por contrato, trabajadores de la cadena de suministro, pequeños agricultores y sus familias, miembros de la comunidad alrededor de un centro o sitio de negocios, consumidores o usuarios finales.

- *Representantes creíbles en cuanto al punto de vista de las partes interesadas afectadas:* individuos con experiencia suficientemente profunda en la relación con la gente de una región particular o contexto (por ejemplo, mujeres trabajadoras en granjas, pueblos indígenas o trabajadores migrantes) que puedan ayudar a transmitir eficazmente sus inquietudes. En la práctica, esto puede incluir ONGs especializadas en desarrollo y de derechos humanos, sindicatos internacionales y sociedad civil, incluyendo organizaciones religiosas.

- *Expertos en derechos humanos:* individuos que pueden aportar conocimiento particular o la experiencia que la empresa necesita para una gestión eficaz de los derechos humanos. Por ejemplo, un experto en derecho laboral, un experto en derechos humanos relacionados con la tierra o un experto en normas de compensación. No son un reemplazo para participar con las partes interesadas afectadas.

PERSPECTIVA DE PAÍS: INDONESIA

En Asia Pulpa y Papel el molino OKI en Sumatra del sur, la empresa participa con representantes de las tres categorías de partes interesadas:
- Miembros de la comunidad que viven alrededor de las concesiones para discutir los impactos y oportunidades de empleo en el futuro;
- ONGs locales e internacionales para ayudar a facilitar el proceso y proporcionar información a nivel de política;
- Expertos en materia de, por ejemplo, consentimiento libre, previo e informado CLPI/FPIC para asegurar el sometimiento a las normas internacionales.

Leer más en el estudio de caso de Indonesia en la web del proyecto.

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

Frecuentemente hay un desequilibrio significativo de poder entre las grandes empresas y las personas afectadas por sus operaciones. Las comunidades a menudo carecen de la oportunidad y capacidad de participar significativamente en los procesos de toma de decisiones que afectarán sus vidas. Incluso, las empresas que proporcionan información y tratan de consultar con la comunidad a menudo deben centrarse más en empoderar a la comunidad para asegurar que tal participación es significativa y tener en cuenta la realidad del poder diferencial.

Punto guía ❷
Haciendo significativa la participación de las partes interesadas

Para que la participación de las partes interesadas sea significativa, las empresas necesitan considerar los siguientes elementos:

- **Participando con las partes interesadas adecuadas**
  Las empresas tienden a participar con aquellas partes interesadas que tienen un alto grado de influencia sobre la empresa o que pueden suponer un riesgo para el negocio. A efectos de una debida diligencia sobre los derechos humanos, las empresas necesitan asegurarse de participar con las partes interesadas potencialmente afectadas, especialmente aquellas que pueden sufrir impactos severos, pero que tienen, relativamente, influencia limitada en la empresa, como los miembros de los grupos vulnerables que están marginados en la legislación o en la práctica.

  A veces, las partes interesadas más influyentes de la empresa pueden ser representantes creíbles en la opinión de las personas afectadas, pero esto no siempre será el caso. Las empresas necesitan considerar cuidadosamente si se están esforzando lo suficiente para tratar de participar con las partes interesadas adecuadas, desde una perspectiva de derechos humanos.

- **Participando sobre los asuntos adecuados**
  La participación de las partes interesadas debe incluir discusiones sobre cómo la empresa gestiona sus impactos, no sólo sobre sus contribuciones positivas o programas filantrópicos. Esto significa tomar el tiempo para explicar el negocio a las partes interesadas con el fin de proporcionar un aporte informado y una retroalimentación constructiva. Esto generalmente, requiere buena alineación dentro de la empresa antes de que comience la participación, para que todo el mundo tenga claro cuáles son los objetivos y lo que la empresa espera aprender de la participación.

- **Participando de manera correcta**
  La naturaleza de la participación probablemente dependa del número de personas que participan: mientras menos individuos, más intensa la participación. A veces, los grupos de partes interesadas necesitan participar en forma individual y a veces serán más apropiadas las sesiones conjuntas.

En el corazón de la participación está construir una relación de confianza entre la empresa y las partes interesadas afectadas, incluyendo discutir con frecuencia cómo mejorar la participación, lo que lleva tiempo. Algunas empresas han pedido a terceros neutrales que actúen como mediadores para ayudar a facilitar un diálogo más constructivo con las partes interesadas afectadas, especialmente donde hay cuestiones en disputa o una historia de desconfianza.

Las empresas deben prestar atención si consultar con las partes interesadas potencialmente afectadas podría poner a estos individuos en riesgo de represalias u otras amenazas, o la seguridad de sus familias. Estas amenazas son reales y, en algunos lugares, van en aumento.[78] Las empresas tendrán que buscar la orientación y el apoyo de ONGs, sindicatos u otros con experiencia directa de los riesgos que las partes interesadas pueden enfrentar y evaluar la mejor manera de buscar una participación significativa en tales situaciones.

VISIONES DE PAÍS: MÉXICO

COMPRENDER EL CONTEXTO SOCIAL ES DIFÍCIL PERO NO IMPOSIBLE

"Siempre es importante reconocer el contexto social. Para las empresas y los inversionistas es importante entender que la debida diligencia en su favor –como alguien más que avale el consentimiento de la comunidad– no se puede lograr a través de búsquedas en Google y hablando con un puñado de grupos internacionales de derechos humanos sólo porque son convenientes. El contexto local es rico, interesante y diverso –sí, complejo–, pero no misterioso. Puede entenderse, es posible el diálogo y vale la pena invertir en el aprendizaje de las comunidades y cómo son sus defensores locales, cómo operar y sobre nuestras conexiones con estos temas localmente. Ese tipo de diálogo a nivel local hace las inversiones de las empresas y los inversores de estos grandes proyectos algo mucho más seguro". Benjamin Cokelet, director ejecutivo, PODER (Proyecto sobre Organización, Desarrollo, Educación e Investigación, por sus siglas en inglés)

Leer más en el estudio de caso de México en la página web del proyecto.

- **Participando en el momento correcto**
  Las empresas tienden a participar cuando necesitan algo. Las partes interesadas son rápidas para detectar esto y pueden desconfiar de la empresa debido a experiencias pasadas. La construcción de relaciones desde el inicio de un proyecto o inversión, incluso cuando no hay ninguna decisión formal, puede ser fundamental para desarrollar la confianza necesaria para la participación significativa 'cuando realmente importe'.

  Siempre es importante para la empresa proporcionar retroalimentación a las partes interesadas sobre cómo se han tenido en cuenta sus aportaciones. De esta manera se puede ayudar a mostrar que la empresa tomó en serio dicha contribución.

78 Véase, por ejemplo, Testigo Global 'En Terreno Peligroso' 2016, disponible en: https://www.globalwitness.org/documents/18482/On_Dangerous_Ground.pdf.

RESUMIENDO - DIFICULTADES COMUNES A EVITAR

SOBREESTIMANDO LOS NIVELES DE CONFIANZA

Las empresas se pueden sorprender por la desconfianza de las partes interesadas, por ejemplo, debido a cuestiones de legado que provienen desde antes de que la empresa tratara de establecer una relación con ellos. Es importante no sobreestimar la confianza que las partes interesadas puedan tener al entrar en una nueva participación o relación y encontrar maneras para comprobar esto. Por ejemplo, si ellos se sienten verdaderamente libres de decir lo que piensan, especialmente cuando las mujeres u otros grupos pueden ser vulnerables o marginados en la práctica.

PENSAR QUE LAS EMPRESAS PUEDEN GESTIONAR LA PARTICIPACIÓN SIN HABILIDADES DE ESPECIALISTA

La participación de las partes interesadas es una habilidad, sin embargo, las empresas no siempre reconocen esto. Una empresa puede pensar en buenas prácticas existentes, por ejemplo, que las lecciones aprendidas de la participación interna con empleados, se pueden transferir simplemente a la participación con las partes interesadas externas. Las empresas quizá deban contratar experiencia relevante en la materia que pueda ayudarlos a entender mejor cómo participar con grupos específicos fuera de la experiencia normal de la empresa.

NO TENER NADA SUSTANTIVO PARA PARTICIPAR

Las partes interesadas quieren sentir que pueden influir en cómo la empresa toma decisiones y que su contribución conduce a un cambio real. La participación con las partes interesadas sin un propósito en particular sugiere planificación pobre y el riesgo de ser visto como un ejercicio simple de relaciones públicas.

FALLA EN PARTICIPAR CON EL GOBIERNO CUANDO ES NECESARIO

Si el gobierno es importante en el contexto de un proyecto que pueda afectar a las comunidades circundantes, por ejemplo, porque el gobierno alienta la inversión externa, tiene que proporcionar una concesión para el uso de la tierra, o es un inversionista en el proyecto en sí, entonces él debe estar en la mesa como parte del proceso de las partes interesadas. Esto no quiere decir que todas las participaciones deban ser conjuntas, sino, más bien, que los riesgos de la empresa pasen a ser un problema si los agentes del gobierno solo son incluidos como una ocurrencia tardía.

Fuentes clave y sitios web

- Corporación Financiera Internacional CFI/IFC (2007). 'Participación de las Partes Involucradas: Manual de buenas prácticas para empresas que hacen negocios en mercados emergentes'. Véase: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+sustainability/learning+and+adapting/knowledge+products/publications/publications_handbook_stakeholderengagement__wci__1319577185063 https://es.scribd.com/document/16903348/Stakeholder-Engagement-A-Good-Practice-Handbook-for-Companies-Doing-Business-in-Emerging-Markets-Spanish-May-2007#fullscreen

- Luc Zandvliet y Mary B. Anderson. (2009) ' Haciendo lo Correcto: Hacer que funcionen las relaciones Corporación-Comunidad ', Greenleaf.

- Oxfam Australia (2014). 'Guía para Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI/FPIC). Disponible en varios idiomas https://www.oxfam.org.au/what-we-do/mining/free-prior-and-informed-consent/

capítulo 3.8

Mecanismos de corrección y reclamación:

‘Alerta temprana, soluciones efectivas’

Cuando algo ha ido mal y personas se ven afectadas negativamente como resultado de acciones de la empresa, es necesario poner las cosas en orden. Los mecanismos de reclamación[79], y otros procesos para proporcionar remedio en estos casos no son nuevos para las empresas. Sin embargo, los sistemas que existen suelen ser para las personas dentro de la empresa, principalmente empleados, mientras que la responsabilidad de respetar los derechos humanos se aplica a todas las partes interesadas que se vean afectadas negativamente por las actividades o relaciones de negocio de la empresa.

Los mecanismos de reclamación pueden ayudar a proporcionar remedio donde una empresa ha causado o contribuido a un impacto negativo, y también pueden ser importantes los sistemas de alerta temprana para las empresas que puedan proporcionar información crítica para la gama más amplia de debidos procesos de diligencia en derechos humanos.

RESUMEN DE LOS PUNTOS GUÍA

Punto guía 1 Entendiendo la corrección;

Punto guía 2 Aprovechando al máximo los mecanismos de reclamación;

Punto guía 3 Mapeo de los mecanismos de reclamación existentes;

Punto guía 4 Utilizando los criterios de eficacia;

Punto guía 3 Considerando cómo extender o crear mecanismos para las partes interesadas externas;

Punto guía 4 Mejorando el desempeño de los mecanismos de reclamación.

PRINCIPALES FUNCIONES DE LA COMPAÑÍA CON POSIBILIDAD DE INVOLUCRARSE EN EL PROCESO

- **Recursos humanos:** A veces puede actuar como un intermediario entre la gerencia y los trabajadores, incluyendo quejas y conflictos;
- **Sindicato o Comité de empresa:** Puede funcionar como canal de confianza para recibir y manejar las quejas, puede apoyar a la empresa en la mejora del desempeño;
- **Relaciones con la comunidad:** Puede servir como intermediario entre la empresa y las diferentes partes interesadas afectadas por la empresa, o sus legítimos representantes;
- **Las operaciones comerciales:** Pueden interactuar con las comunidades locales y, por lo tanto, son necesarios para resolver muchas quejas, y también puede ser una fuente de quejas;
- **Legal y 'Compliance':** A menudo ejecuta procedimientos de información y atiende las consideraciones legales relacionadas con el manejo de quejas;
- **Alta Dirección:** Puede recibir algunas quejas directamente, aunque su papel es inculcar responsabilidad en toda la organización.

Punto guía 1
Entendiendo la corrección[80]

En los Principios Rectores de la ONU, el término 'corrección' se utiliza para referirse al proceso o acto de remediar. En esencia, el concepto de remedio pretende restaurar a los individuos o grupos que han sido afectados por las actividades de una empresa a la situación en que se encontrarían si el impacto no hubiera ocurrido. Cuando esto no sea posible, puede implicar una compensación u otras formas de remediar que tratan de reparar el daño causado. Esto no se debe confundir con la 'corrección' en el contexto de auditorías sociales, donde el

79 En este capítulo, 'reclamación', 'queja' y 'conflicto' se usan indistintamente.
80 Esta sección es extraída de Shift, 'Remedio, Mecanismos de Reclamación y la Responsabilidad de la Empresa de Respetar los Derechos Humanos', 2014. Disponible en: http://www.shiftproject.org/resources/publications/remediation-grievance-mechanisms-corporate-responsibility-respect-human-rights/.

concepto incluye –y por lo general se centra en– las acciones para evitar que se repita la falta de 'compliance'.

Como establecen los Principios Rectores de la ONU, un remedio judicial incluye: "disculpas, restitución, rehabilitación, compensación financiera o no financiera y sanciones punitivas (ya sea penal o administrativa, tales como multas), así como la prevención de daños a través de, por ejemplo, medidas cautelares o garantías de no repetición". Estas formas de remedio son relevantes –o tienen equivalentes en el caso de acciones punitivas–, y también en el contexto de los mecanismos no judiciales, con excepción de las sanciones penales.

Punto guía ❷
Aprovechando al máximo los mecanismos de reclamación

Los mecanismos de reclamación pueden jugar un papel fundamental en el cumplimiento de la responsabilidad de respeto de dos maneras:

1. Pueden apoyar la provisión de remedio cuando una empresa hace o contribuye a los impactos negativos,
2. Pueden permitir el tratamiento temprano de temas antes de que empeoren, además de ayudar a identificar patrones en el tiempo, alimentando así una debida diligencia a los derechos humanos.

Las empresas y sus partes interesadas se centran a menudo en el primer punto sin la debida consideración del segundo, corriendo el riesgo de no aprovechar la útil función que pueden desempeñar los mecanismos de reclamación, incluso cuando la propia empresa no es responsable de proporcionar remedio. Por ejemplo, pueden alertar a las empresas de la necesidad de ejercer presión sobre un proveedor para asegurar que el proveedor proporcione el remedio adecuado por los daños que ha causado. Por supuesto, los proveedores tienen su propia responsabilidad de respetar los derechos humanos y deben tener sus propios mecanismos de queja en su lugar.

La siguiente tabla proporciona algunos ejemplos de mecanismos de quejas típicas que pueden tener un papel, encarando los daños con los derechos humanos relacionados con la empresa.

Tabla: Vista general de los mecanismos típicos de queja

	Nivel	Accesible a	Ejemplos	Tipos de temas	Controlador de instalación / adopción
INTERNO	**Toda la empresa**	Todos los empleados; puede estar abierta a terceros	Procedimiento por teléfono o por denunciante	Por lo general, fraude y corrupción; temas de ética más amplios	• Reglamento de gobernanza corporativa • Principios del negocio
INTERNO	**País, unidad de negocio o fábrica**	Empleados	Procedimiento de reclamación de la red de «personas de confianza»	Relacionadas con la interacción del personal (por ejemplo, acoso, intimidación)	• Legislación nacional • Práctica de negocios común
INTERNO	**Tercero**	Clientes	Quejas y atención al cliente	Quejas relacionadas con garantía o servicio	• Legislación nacional • Lealtad del cliente
		Vecinos	Número de teléfono o Consejo vecinal	Contaminación, ruido, olor	• Buenas relaciones/"licencia social para operar"
		Comunidad local	Mecanismo de quejas a nivel operacional; oficiales de enlace de la comunidad	Impacto en los medios de subsistencia, contaminación, distribución de los beneficios	• Primeras controversias • Presión de inversores • Requisito de financiamiento
EXTERNO	**Industria o mecanismo de iniciativa**	Varía, pero incluye típicamente a miembros trabajadores de la empresa, trabajadores en la cadena de suministro	Procedimiento de 'Asociación de Trabajo Justo', quejas de terceros	Condiciones de trabajo, salario mínimo o cualquier queja declarada de las normas de la iniciativa	• Industria/acción colaborativa • Condiciones equitativas
EXTERNO	**Puntos de contacto nacionales bajo las directrices de la OCDE para empresas multinacionales**	Cualquier individuo u organización (afectados o no afectados)	Todos los países miembro requieren establecer una	Todo lo relacionado con las directrices de la OCDE (incluyendo derechos humanos y laborales, medio ambiente, anti- corrupción)	• Gobiernos de la OCDE • Relaciones comerciales • Sociedad civil
EXTERNO	**Órganos de mediación y arbitraje basados en el estado**	Trabajadores	Reino Unido: Instituto de Mediación, Arbitraje y Conciliación ACAS[81] Sudáfrica: Comisión para Conciliación Mediación y Arbitraje CCMA[82]	Generalmente Cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo	• Regulación del gobierno • Reducir la presión sobre el sistema judicial
EXTERNO	**Tribunales**	Todos los que estén sujetos a jurisdicción	Países Bajos: Sistema judicial[83]	Cualquier asunto sujeto a jurisdicción	• Obligación del estado de proporcionar acceso a remedio

81 http://www.acas.org.uk/
82 http://www.ccma.org.za/
83 https://www.rechtspraak.nl/English/Judicial-system/Pages/default.aspx

Punto guía 3
Mapeo de los mecanismos de reclamación existentes

Muchas empresas ya tienen varios mecanismos de reclamación para personas dentro de la empresa, ya sea formal o informal. Estos pueden incluir los sindicatos, políticas de denunciantes, mecanismos para temas como el acoso sexual, programas de gestión de conflictos del empleado, sistemas de notificación de incidentes de seguridad, salud y quejas a la gerencia.

Una empresa debe mapear los mecanismos de queja para determinar dónde pueden existir deficiencias. Se debe considerar si todas las principales partes interesadas, que potencialmente podrían ser afectadas por la empresa, tienen acceso a un mecanismo de queja –ya sea organizado por el estado, la empresa, una entidad en su cadena de abastecimiento o de valor u otro–, en particular, los grupos que pueden caer entre los mecanismos existentes, tales como trabajadores subcontratados en las instalaciones de la empresa que no pueden acceder al mecanismo de la empresa y carecen de la representación de un sindicato a través de su empleador directo. Una empresa no puede saber qué mecanismos tienen sus socios comerciales u otros en su lugar, pero este mapeo puede ayudar a resaltar dónde carece de conocimiento.

Tres preguntas para un análisis de brechas en los mecanismos de queja

- ¿Los grupos de partes interesadas principales que podrían verse afectados por las actividades de la empresa, incluyendo sus relaciones de negocios, tienen acceso a un mecanismo de reclamaciones eficaz?
  Si no: ¿quién es responsable de proporcionar el remedio? ¿Qué canales adicionales pueden ser necesarios?

- ¿Los mecanismos de reclamación actuales y planificados están alineados con los criterios de eficacia de dichos mecanismos de reclamación (discutidos en el Punto Guía 4, abajo)?
  ¿Cómo lo sabe? Si no: ¿cómo deben mejorarse?

- ¿Los mecanismos de reclamación actuales y planificados facilitan el aprendizaje acumulativo y de mejora con el tiempo?
  Si no: ¿qué hay que hacer para habilitarla?

El mejor lugar para comenzar puede ser en la parte operativa de la empresa –en determinados países, los sitios de proyecto o funciones de negocio–, donde individuos y grupos corren el riesgo más alto de estar sujetos a impactos graves a los derechos humanos, teniendo actualmente un acceso mínimo a mecanismos eficaces de reclamación.

Punto guía 3
Utilizando los criterios de eficacia

Los Principios Rectores de la ONU son un conjunto de criterios de eficacia para los mecanismos de reclamación extrajudicial que fueron probados en empresas como parte del mandato de John Ruggie. Se resumen en la siguiente figura.

Figura: Criterios de eficacia para los mecanismos de reclamo extrajudicial

(a) Legítimos	Destableciendo la confianza de las partes interesadas para quienes estén destinados y sean responsables por la conducta justa de los procesos de queja;
(b) Accesibles	que sea del conocimiento de todas las partes interesadas para quienes estén destinados y sea provista una asistencia adecuada para aquellos que puedan enfrentar barreras particulares para acceder;
(c) Predecibles	proporciona un procedimiento claro y conocido con un plazo indicativo para cada etapa y claridad sobre los tipos de proceso y de resultado disponible y los medios de supervisar la implementación;
(d) Equitativos	buscando asegurar que las partes agraviadas tengan un acceso razonable a las fuentes de información, asesoramiento y conocimientos necesarios para participar en una queja de proceso en términos equitativos, informados y respetuosos;
(e) Transparentes	manteniendo a las partes agraviadas informadas sobre el progreso y proporcionando la información suficiente sobre el desempeño del mecanismo para crear la confianza en su eficacia y satisfacer cualquier interés público en juego;
(f) Compatibles con los derechos	asegurando que los resultados y remedios sean alineados con los derechos humanos internacionalmente reconocidos;
(g) Basados en el diálogo y participación	consultando a las partes interesadas para cuyo uso son destinados en su diseño y desempeño, y enfocados en el diálogo como medio para abordar y resolver reclamos

Aprendiendo de la práctica Mecanismos de reclamación y los criterios de eficacia

- Es importante **ser explícitos sobre qué asuntos pueden ser reportados**. Esto puede ayudar también a evitar las quejas inadmisibles.
- La baja frecuencia en el uso de un mecanismo puede ser debido a la falta de conciencia y confianza en el mismo. Esto puede ser contrarrestado mediante la mejor **comprensión de las fuentes de desconfianza y aumentando la interacción con los usuarios potenciales del mecanismo**, posiblemente a través de un tercero para mantener el anonimato.
- Confianza por parte de los usuarios que la **divulgación de temas no dará lugar a sanciones.** El informe es importante para asegurar que las personas se sienten seguras trayendo problemas al mecanismo.
- Las dificultades derivadas de las denuncias anónimas pueden resolverse contratando a un **tercero de confianza,** que asegura la confidencialidad y permite un canal de comunicación con el denunciante.
- Las preocupaciones acerca de una responsabilidad potencial relacionada con las quejas pueden abordarse mejor **respondiendo adecuadamente cuando una queja atrae** la atención de la empresa, no ignorándola.
- Los tipos de procesos de reclamación incluyen negociación directa, facilitación, conciliación, mediación, investigación, adjudicación y arbitraje. **Los diferentes tipos de quejas requieren una respuesta diferente (mezcla de respuestas).** Por ejemplo, mientras que un fraude requiere investigación, una queja que implica trato injusto puede necesitar incluir enfoques adicionales como la mediación.
- **Mediación,** a través de un tercero. Puede ser una forma particularmente eficaz de alcanzar la meta temprana de resolución de conflictos y hacer el proceso menos conflictivo, permitiendo enfocarse más en los beneficios mutuos.

Punto guía 5
Considerando cómo extender o crear mecanismos para las partes interesadas externas

Los mecanismos de reclamación existentes pueden extenderse a partes interesadas externas o deberán crearse nuevos mecanismos si la empresa identifica brechas en su enfoque actual. Las opciones incluyen:

- **Abriendo los mecanismos existentes para no empleados:** Mientras que los mecanismos existentes pueden no excluir a demandantes externos, generalmente no aparecen como tal o se ocultan en la intranet de la empresa. Algunas empresas abren explícitamente los mecanismos de reclamación a grupos particulares, como los trabajadores de los contratistas. Las líneas directas para denunciantes también a menudo están a disposición de las partes externas. Cuando una empresa decide dar este paso, es importante que se publique entre los grupos relevantes en su propio idioma y, si es posible, mediante canales de confianza.

- **Considerando los acuerdos de marco internacional:** Algunas empresas han optado por llegar a un acuerdo con la Confederación Sindical Internacional relevante para la implementación a nivel de toda la empresa de trabajo y otras normas. Muchos de estos acuerdos contienen disposiciones para la investigación conjunta y resolución de quejas y conflictos relacionados con el contrato y para mantener diálogos de manera regular.

- **Participando en iniciativas de múltiples partes interesadas:** Algunas compañías participan en iniciativas de múltiples partes interesadas que tienen sus propios mecanismos de reclamación, aunque estos no siempre están abiertos a terceros ajenos a la iniciativa. Los ejemplos incluyen los mecanismos de reclamación de terceros de la 'Asociación de Trabajo Justo' y la 'Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible' y los procedimientos internos de los 'Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos' (disponibles sólo para miembros).

- **Participar en un mecanismo para un sector específico:** Porque algunos reclamos van más allá de las actividades o la capacidad de una sola empresa, un esfuerzo conjunto puede ser una adición útil y un provechoso agrupamiento de recursos. Los ejemplos incluyen la línea de ayuda del Consejo Internacional de Industrias del Juguete y el mecanismo de reclamación establecido por la industria electrónica de México con una ONG local y la instancia relevante del ese sector industrial, así como marcas globales que se abastecen de los proveedores locales.

- **Crear un mecanismo de quejas de la comunidad:** financiadores del proyecto pueden exigir a una empresa desarrollar un mecanismo de quejas específicas para un proyecto de alto impacto que puede tener consecuencias potencialmente importantes para las comunidades locales. Hay cada vez mayor experiencia en el sector extractivo, en particular, sobre cómo desarrollar e implementar mecanismos más eficazmente.[84]

84 Véase, por ejemplo, http://pubs.iied.org/pdfs/16529IIED.pdf.

APRENDIENDO DE LA PRÁCTICA

Las empresas temen a menudo que cuando abren sus procedimientos a los no empleados serán inundadas con quejas. En la práctica, esa medida no necesariamente conduce a un aumento significativo en las quejas, aunque con el tiempo, el número de denuncias se puede esperar que aumente. Lo que importa es la comunicación clara sobre el alcance del mecanismo y la participación de usuarios afines antes de poner a su disposición el mecanismo para tratar de identificar posibles problemas con su implementación.

Punto guía 6

Mejorando el desempeño de los mecanismos de reclamacións

Debe haber reportes regulares sobre el funcionamiento del mecanismo de reclamación, incluyendo hasta la alta dirección. Una empresa puede evaluar sus mecanismos con el tipo de Indicadores Clave de Rendimiento (KPIs) establecidos en la siguiente tabla.

Ejemplos de indicadores clave en los mecanismos de reclamación[86]

KPI	Interpretación
Un número significativo de quejas o reclamaciones en el mecanismo en el período inmediatamente después de su establecimiento.	Indica tanto la conciencia de la existencia del mecanismo como la confianza que proporciona una vía primaria creíble del recurso.
Una reducción, con el tiempo, en el número de quejas a través de otros mecanismos no judiciales, ONGs o los medios de comunicación.	Indica tanto la conciencia de la existencia y confianza que puede proporcionar una vía primaria creíble del recurso.
Con el tiempo, disminuye el número de quejas de la misma o similar naturaleza.	Indica que el personal está aprendiendo de los errores del pasado y adaptando las prácticas y/o procedimientos operativos, en su caso.
Las auditorías muestran una reducción en los incidentes de falta de 'compliance' de las normas aplicables.	Indica que los procesos de reclamo están contribuyendo a la identificación y remedio de los incidentes de falta de 'compliance'
Una reducción en la rotación de personal, absentismo y/o un aumento en la productividad entre los trabajadores de proveedores/ contratistas.	Es un indicador parcial de reclamo de trabajadores reducido y de satisfacción del trabajador mejorada, siendo más relevante en relación con las cadenas de suministro y contratistas.
Los procedimientos operativos estándar (SOPs) han sido revisados y modificados en los casos en los cuales las investigaciones revelan reclamos significativos y repetitivos a pesar de que el personal da seguimiento a los SOPs existentes.	Lo que indica es qué clases de sistemas de gestión están siendo aprendidos e integrados para reducir la probabilidad de recurrencia del mismo tipo de quejas.

85 Se basa en la Iniciativa de Responsabilidad de la Empresa Harvard Kennedy School, 'Mecanismos de Reclamo Compatibles con Derecho', 2008, p. 39, disponible en: https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/Workingpaper_41_Rights-Compatible%20Grievance%20Mechanisms_May2008FNL.pdf.

RESUMIENDO - DIFICULTADES COMUNES A EVITAR

TOMAR LA PERSPECTIVA DE LA EMPRESA EN LUGAR DE LA DEL DEMANDANTE

Los mecanismos de la empresa se diseñan a menudo únicamente desde la perspectiva de la empresa y tienden a centrarse más en detener una violación de las reglas de negocio que en remediar una situación. Los mecanismos de reclamación deben diseñarse con un enfoque en los usuarios potenciales del mecanismo para ser realmente eficaces, e idealmente debe involucrar a los usuarios en la fase de diseño.

HACER CASO OMISO A LA RELACIÓN CON LOS RECURSOS LEGALES

Los mecanismos de reclamación de nivel operacional no sustituyen a los recursos legales. Por el contrario, deberían acelerar la resolución de conflictos y evitar que escalen complementando los recursos legales. Donde los mecanismos judiciales son débiles o corruptos, las empresas tendrán que reflexionar detenidamente sobre las implicaciones de esto para su diseño de mecanismos de reclamación.

MECANISMOS DE RECLAMACIÓN BASADOS EN ADJUDICACIÓN

Es crucial para la eficacia de los mecanismos de nivel operativo que se basen en el diálogo y la mediación, no por adjudicación de la empresa. Esto es debido al problema inherente con una empresa que no sólo es el tema de una queja sino también el juez final de los resultados. Esto puede socavar la percepción de la legitimidad del proceso y la seriedad de la empresa sobre el manejo de las quejas de los interesados.

Algunas sugerencias para las PYMEs

Abrirse y hablar con la gente

Para las compañías más pequeñas, simplemente hablar con personas que son o pueden ser afectadas por sus operaciones puede ser la forma más sencilla de resolver problemas. Para las personas externas de la empresa, un correo electrónico público, dirección o número de teléfono para manejar la retroalimentación y quejas puede ayudar a asegurar que se está creando un canal para cualquier preocupación.

Servicios de terceros en lugar de los propios

En vez de sus propias líneas directas, las empresas pueden utilizar una proporcionada por un servicio de terceros que da servicio a múltiples empresas. 'Clear Voice Hotline Service' es un ejemplo de tal sistema.[86]

Construir sobre los procedimientos de quejas del sector

Las organizaciones del sector a menudo tienen sus propios procedimientos de quejas que las empresas más pequeñas pueden utilizar. La Fundación de Ropa Adecuada tiene un procedimiento de quejas para sus miembros, que funciona como plan de respaldo si carecen de sus propios mecanismos.[87] ‹

Sitios web y fuentes principales

- Access Facility – base de datos de mecanismos de reclamo Véase: www.accessfacility.org
- Shift (2014) 'Remediación, Mecanismos de Reclamo y la Responsabilidad Corporativa de Respetar los Derechos Humanos. Véase: http://www.shiftproject.org/resources/publications/remediation-grievance-mechanisms-corporate-responsibility-respect-human-rights/
- Caroline Rees (2011) ' Principios de Pilotaje para Mecanismos Efectivos de Reclamo Empresa-Parte Interesada: Un informe de Lecciones Aprendidas ', Iniciativa de Responsabilidad Corporativa de Harvard Kennedy School. https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/report_46_GM_pilots.pdf
- Caroline Rees y David Vermijs (2008) 'Mecanismos de Mapeo de Reclamaciones en el Negocio y la Arena de los Derechos Humanos', Iniciativa de Responsabilidad Corporativa de Harvard Kennedy School. https://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/publications/Report_28_Mapping.pdf

86 http://www.clearvoicehotline.net.
87 www.fairwear.org/page/verification.

capítulo 4

Temas relevantes

4.1 ¿Cómo se relacionan los Principios Rectores de la ONU con los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas?

Los Principios Rectores de la ONU y los Diez Principios del Pacto Mundial son marcos complementarios desarrollados dentro del sistema de las Naciones Unidas. Abordan el mismo conjunto de normas de derechos humanos. El propósito de ambos es el respeto a los derechos humanos en el contexto de avanzar hacía una globalización socialmente sostenible.

Los Principios de los derechos humanos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Los dos primeros de Diez Principios del Pacto Mundial enuncian que:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de derechos humanos proclamados internacionalmente, y
2. Asegurarse de que no son cómplices de abusos a los derechos humanos.

Los principios 3 a 6 se refieren a normas internacionales fundamentales del trabajo, que también forman parte de los 'derechos humanos reconocidos internacionalmente' a los que los Principios Rectores de la ONU se refieren como punto de partida para todas las empresas.

Los Principios Rectores de la ONU y el Pacto Mundial se fortalece mutuamente en dos zonas específicas, como se explica a continuación.

Punto de partida y más allá del mínimo

Los Principios Rectores de la ONU proporcionan el punto de partida de las responsabilidades de los derechos humanos de la empresa y se aplica a todas las empresas, en todas partes, independientemente de si han firmado o no el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Por ser signatario de los Diez Principios del Pacto Mundial, las empresas no sólo explícitamente reconocen su responsabilidad de respetar los derechos humanos, también se comprometen a ayudar a promover ('dar soporte') los derechos humanos como parte de su amplio compromiso con el desarrollo sostenible.

Implementando el respeto por los derechos humanos

Los Principios Rectores de la ONU proporcionan orientación sobre cómo implementar el componente de 'respeto' del primer principio del Pacto Mundial. Los Principios Rectores de la ONU también delinean las responsabilidades de las empresas en lo referente a las relaciones comerciales con proveedores, socios de empresas conjuntas, clientes, gobierno y otros –a lo que el Pacto Mundial se refiere como 'complicidad' (segundo principio)–.

El Pacto Mundial recomienda que las empresas firmantes recurran a los Principios Rectores de la ONU para "promover la claridad conceptual y operativa de los dos principios de derechos humanos abanderados por el Pacto Mundial... [Los Principios Rectores de la ONU] proporcionan un marco acreditado para las partes interesadas en las políticas y procesos que deben implementar para asegurar que cumplen con su responsabilidad de respetar los derechos humanos ".[88]

88 Véase la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas por los Derechos Humanos y el Pacto Global, 'Los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos: Relación con los Compromisos del Pacto Mundial' disponible en: https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Resources/

El Pacto Mundial también se refiere y se basa en los Principios Rectores de la ONU, en los diferentes principios y documentos de orientación que ha conducido o ayudado a desarrollar como, por ejemplo, Los Derechos de los Niños y Los Principios de los Negocios.

4.2 Los Principios Rectores de la ONU y los Objetivos de Desarrollo Sostenible

"... Demasiadas empresas hoy en día ponen recursos en iniciativas de desarrollo social que en la apariencia valen la pena, mientras ignoran los graves impactos negativos en las personas por sus propias operaciones y cadenas de valor."

- John Ruggie

autor de los Principios Rectores de la ONU

Para muchas empresas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS/SDGs) proporcionarán un marco crítico para los esfuerzos en materia de derechos humanos durante la próxima década. Por lo tanto, es importante que sean conscientes de la relación entre los ODS y sus responsabilidades en derechos humanos bajo los principios de las Naciones Unidas, mientras desarrollan estrategias enfocadas en la implementación de ODS.

¿Cuáles son los Objetivos del Desarrollo Sostenible?

Los ODS son un marco global de acción acordado por todos los estados en 2015.[89] Duran 15 años, hasta 2030. Los ODS incluyen 17 metas y 169 objetivos, con numerosos indicadores. Los ODS se basan en la creencia de que el desarrollo económico debería ayudar a enfrentar la pobreza y otras injusticias sociales y económicas. Las empresas son vistas cada vez más por los gobiernos como un importante motor para el crecimiento y como clave para alcanzar metas específicas (tales como el área de desarrollo tecnológico y empleo de jóvenes), así como la promesa general de los ODS. Los ODS también visualizan un papel para otras partes interesadas, por ejemplo, a través de alianzas con la sociedad civil.

¿Cómo se relacionan los derechos humanos con los ODS?

Los ODS se basan en normas internacionales de derechos humanos, se refieren a derechos humanos específicos en algunos de sus objetivos (por ejemplo, el derecho al agua) y están dirigidos a contribuir al 'compliance' de los derechos humanos a través de los objetivos que se fijaron. Los ODS se refieren explícitamente a los Principios Rectores de la ONU y a las normas de la Organización Internacional del Trabajo OIT/ILO, en el párrafo 19. Algunos de los indicadores pueden ser útiles para las empresas en cuanto a su propio seguimiento y la presentación de informes sobre derechos humanos.

¿Cuál es la conexión de negocios entre los ODS y el respeto a los derechos humanos?

Los ODS son un desarrollo importante en los esfuerzos para enfrentar los temas mundiales urgentes de pobreza y desigualdad. Hay una gran oportunidad para las empresas de movilizarse alrededor de los ODS e integrarlos en su enfoque estratégico para la promoción más amplia de los derechos humanos y la sostenibilidad.

Sin embargo, existe un riesgo potencial de que la acción positiva en los ODS por parte de las empresas quede desconectada del reconocimiento de que la empresa también puede dañar los derechos humanos. Los Principios Rectores de la ONU se desarrollaron precisamente porque era necesario establecer un punto de partida de 'respeto' para los negocios en todo el mundo en lo que respecta a los derechos humanos –es decir, para evitar y enfrentar los impactos negativos a los derechos humanos relacionados a sus operaciones–.

GPs_GC%20note.pdf

89 https://sustainabledevelopment.un.org/sdgs.

Entre las voces que recuerdan a las empresas la importancia de la expectativa de la línea de base en el contexto de la atención a los ODS, está el Grupo de Trabajo sobre Empresas y Derechos Humanos, John Ruggie, el autor de los Principios Rectores de la ONU, Oxfam y muchas otras organizaciones civiles de la sociedad.

Según John Ruggie:[90]

"Cuando no se respetan plenamente los derechos humanos de las personas, sus capacidades para disfrutar de los frutos del desarrollo se reducen mucho, y solo crecen las disparidades entre los pobres y más vulnerables y solo crece el resto de la sociedad. En contraste, cuando las empresas concentran recursos en la reducción de los riesgos a los derechos humanos de las personas a lo largo de sus cadenas de valor, no sólo reducen el daño, sino también ayudan a promover el desarrollo.

... Demasiadas empresas hoy en día ponen recursos en iniciativas de desarrollo social que en la apariencia valen la pena, mientras ignoran los graves impactos negativos en las personas por sus propias operaciones y cadenas de valor. Así que acaban dando con una mano mientras quitan –o permiten a otros hacerlo– con la otra.

Este no es un camino hacia el desarrollo sostenible. Por lo tanto, necesitamos un discurso sobre el aspecto social de los ODS que refleje el discurso del lado medioambiental. El punto de partida debe ser una reducción en los impactos negativos a los derechos humanos asociados con las actividades fundamentales de la empresa. Los Principios Rectores de la ONU proporcionan la norma para lograr esto y existe una creciente experiencia de lo que significa ponerlos en práctica a través de diferentes sectores y contextos."

Así que las empresas deben asegurarse de no dejar de poner atención a los impactos negativos asociados a su negocio, donde deciden promover los derechos humanos a través de los compromisos de los ODS. De lo contrario, corren el riesgo de retroceder hacia la idea de que hacer el bien puede compensar el daño a los derechos humanos de las personas.

Por el contrario, alineando esfuerzos para enfrentar impactos negativos a los derechos humanos con compromisos más amplios de promoción de los derechos humanos puede traer beneficios significativos, como lo demuestra el ejemplo de Turquía más abajo.

La Comisión Global sobre Negocios y Desarrollo Sostenible fue creada para alentar a las empresas a asumir un papel protagónico en la implementación de ODS. Shift fue invitada a presentar un informe sobre este tema para incluirse en el informe global de la Comisión, programado para principios de 2017, que será un recurso muy útil para aquellos que quieran entender el tema con más profundidad. ‹

Sitios web y fuentes principales

- Del Instituto Danés para los Derechos Humanos, 'La guía de los derechos humanos a los ODS'. Véase: http://sdg.humanrights.dk/
- Shift, El punto de vista sobre ODS y el respeto a los derechos humanos. Véase: http://www.shiftproject.org/resources/viewpoints/sustainable-development-goals-corporate-respect-human-rights
- Oxfam, 'Logrando desarrollo sostenible: Un enfoque de principios al financiamiento público y privado'. Véase: https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/file_attachments/dp-delivering-sustainable-development-public-private-100415-en.pdf
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 'Los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y losObjetivos de Desarrollo Sostenible: Conectando, crucialmente'.Véase: https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/White_Paper_Principles_SDGs.pdf

90 Carta del Profesor John Ruggie a Mark Malloch-Brown y Paul Polman (Copresidentes) and Peter Bakker (Comisionado Presidente) de la Comisión Global para Empresas y Desarrollo Sostenible, disponible en http://www.shiftproject.org/news/john-ruggie-sustainable-development-goals-and-un-guiding-principles

PERSPECTIVA DE PAÍS: TURQUÍA

CONECTANDO ESFUERZOS PARA RESPETAR Y PROMOVER LOS DERECHOS HUMANOS

Un ejemplo de Grupo Boyner en Turquía ilustra cómo el respeto a los derechos humanos puede vincularse estrechamente a los esfuerzos de la compañía para promover o mejorar los derechos humanos. El Grupo Boyner es el grupo minorista no alimentario y no de electrónica más grande de Turquía que cotiza en la bolsa. Tiene una cadena de suministros extensa, que de acuerdo a lo que dice la empresa monitorea muy de cerca. La igualdad de género es una prioridad para el grupo Boyner, tanto dentro de las empresas del grupo como de la cadena de suministros. De acuerdo con eso, el Grupo Boyner firmó los 'Principios de Empoderamiento de las Mujeres', desarrollado por el Pacto Mundial de la ONU y ONU Mujeres, y en 2015 inauguró la 'Academia Grupo Boyner de Proveedores para Mujeres' en asociación con la Corporación Financiera Internacional CFI (parte del Grupo Banco Mundial).

El objetivo del programa, que incluye educación, capacitación, asesoría y trabajo en red a través de la academia, es reducir las barreras de género, aumentar la productividad y el rendimiento de las empresas dirigidas por mujeres, y empoderar a las mujeres emprendedoras para que tengan igualdad de oportunidades en el mercado y eventualmente se conviertan en proveedores estratégicos para Grupo Boyner. A través de este enfoque proactivo, la empresa no sólo pretende alcanzar sus objetivos en lo referente a garantizar la igualdad de género en su propia cadena de suministros, sino que también espera contribuir a abordar las cuestiones de género en la sociedad turca en general.

Para más información, véase Corporación Financiera Internacional CFI, 'Estudio de Caso: La Cadena de Suministro Fortalece a la Mujer en las Empresas de Grupo Boyner'. Disponible en: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/279ef5004c398ce4b060b6d8bd2c3114/24184_WB_Brochure.pdf?MOD=AJPERES
Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 'Boyner 'Academia Grupo Boyner de Proveedores para Mujeres Emprendedoras', Disponible en http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/181.

Apéndice A

Resúmenes de los seminarios por país

INDONESIA

El primer seminario del proyecto fue llevado a cabo en Indonesia y construido sobre la participación existente de los socios locales (La Red del Pacto Global de Indonesia [IGCN] y Oxfam en Indonesia) sobre empresas y derechos humanos en los últimos años. Por lo menos algunas partes interesadas, tenían conocimiento de parte del contenido fundamental de los Principios Rectores de la ONU.

El seminario fue llevado a cabo en Yakarta el 24 y 25 de febrero de 2015 y asistieron 65 participantes en el primer día y alrededor de 40 en el segundo día, con las empresas (incluyendo varias PyMEs), organizaciones de la sociedad civil y expertos académicos. El primer día contó con una 'sesión informativa de parte de los altos dirigentes', que incluyó una mesa redonda con ponentes de Asia Pulpa y Papel, Unilever y Oxfam en Indonesia, que generó una alta participación. La mayoría de las empresas y organizaciones de la sociedad civil (OSC) asistieron el primer día y tomaron parte en las sesiones temáticas de profundidad, en el segundo día. En la tarde del primer día se presentaron sesiones paralelas para las empresas y la sociedad civil para discutir retos específicos y oportunidades relacionadas con la aplicación de los Principios Rectores de la ONU en Indonesia. En la sesión de la sociedad civil, las partes interesadas discutieron cómo los Principios Rectores de la ONU podrían hacerse más tangibles en Indonesia, por ejemplo, 'traduciendo' los Principios Rectores de la ONU para el contexto de Indonesia, considerando maneras en que los Principios Rectores de la ONU podrían ser una referencia para las políticas nacionales y de regulación, y cómo podrían apoyar herramientas de defensa de la OSC. Mientras tanto, las empresas discutieron cómo los Principios Rectores de la ONU podrían aplicarse más adelante a través de capacitación, apoyando a los pequeños agricultores a cumplir con las normas de derechos humanos y, en general, el apoyo a empresas responsables, incluidas las empresas que están en conflicto con las comunidades, con el fin de mejorar la legitimidad de las empresas como un actor social.

El segundo día implicó sesiones de profundidad sobre dos temas importantes en el contexto indonesio: los derechos del agua y salubridad y los impactos de los derechos humanos relacionados con la tierra, incluyendo la relación con las grandes plantaciones (por ejemplo, de aceite de palma), desforestación y minería. Se prestó especial atención al consentimiento libre, previo e informado (CLPI) con respecto a posibles impactos en los pueblos indígenas y sus tierras.

Durante el seminario, el presidente de la Red del Pacto Global de Indonesia RPGI planteó un desafío a las partes interesadas: transformar el impulso del seminario en un grupo permanente de trabajo sobre empresas y derechos humanos. Posteriormente, se estableció un grupo de trabajo organizado por IGCN y con la participación de empresas de Indonesia e internacionales, Oxfam y otras organizaciones de la sociedad civil. El grupo de trabajo se ha reunido regularmente desde entonces para discutir las iniciativas en curso y para compartir lecciones aprendidas sobre la implementación de los derechos humanos. Oxfam en Indonesia y IGCN también están colaborando con otros socios en un proyecto de varios años financiados por la Unión Europea, para apoyar la implementación de los Principios Rectores de la ONU en Indonesia, incluyendo la implementación del Marco para el Informe de los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos UNGP' (discutido en el capítulo 3.6).

Finalmente, para este proyecto, Oxfam en Indonesia llevó a cabo una visita de campo en Asia Pulpa y Papel en el nuevo molino OKI en Sumatra del sur, para conocer de primera mano, sobre la nueva consulta y proceso de aprobación de la parte interesada de la compañía que dio lugar al estudio de caso de Indonesia, presentado a través de la guía, y en línea en www.businessrespecthumanrights.org. ‹

MÉXICO

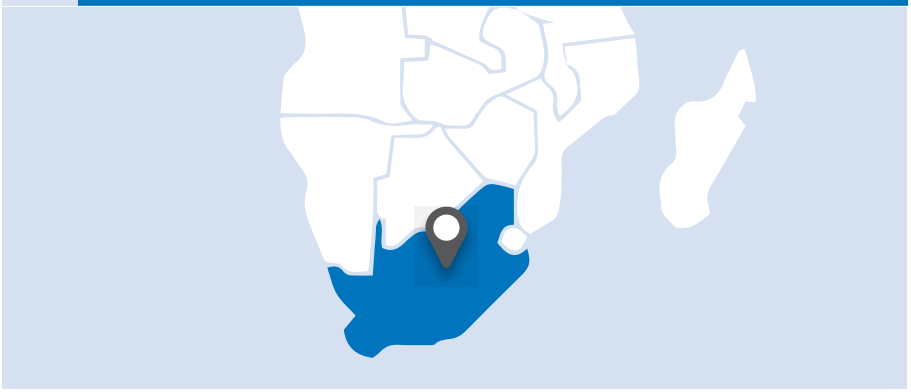
El taller en la ciudad de México tuvo lugar el 7 y 8 de octubre de 2015. Más de 60 empresas y la sociedad civil participaron durante casi dos días completos. Además de la Red Global local y Oxfam México, los socios del proyecto trabajaron estrechamente con el líder del Proyecto sobre Organización Desarrollo Educación e Investigación (PODER), organización de la sociedad civil (OSC), en el diseño y entrega del seminario. PODER está coordinando la coalición de las OSCs en el desarrollo de un Plan Acción Nacional (PAN) sobre los Principios Rectores de la ONU en México y fue capaz de garantizar que el taller tomara en cuenta y apoyara para llevar a cabo un debate más amplio de empresas y derechos humanos en México.

Como en Indonesia, el primer día se presentó un evento de altos dirigentes, que incluyó al embajador holandés en México. También implicó sesiones para explorar la relevancia de los Principios Rectores de la ONU en el contexto mexicano, ejemplos de implementación en la empresa y perspectivas de la sociedad civil en las estrategias de la empresa y discusiones en grupos pequeños de sectores específicos.

El segundo día comenzó con sesiones paralelas para las empresas y los participantes de la sociedad civil. Todas las partes interesadas regresaron a sesiones plenarias para una discusión de temas claves, especialmente el derecho al agua y los impactos relacionados con la tierra. La discusión incluyó un enfoque en los impactos sobre los pueblos indígenas, que fue reforzado por la participación de líderes de la tribu Yaqui local. Se destacó la importancia de la participación de las partes interesadas a lo largo de las discusiones, incluyendo reflexiones sobre una serie de casos donde dicha participación había estado ausente o fue mal implementada.

La retroalimentación de los socios locales indicó que el taller ayudó a crear más conciencia de la importancia del negocio, los derechos humanos y los Principios Rectores de la ONU en México, particularmente, en las empresas. Lo importante es que también permitió el desarrollo de nuevas o consolidadas relaciones entre las partes interesadas que deben apoyar futuros debates, especificamente, en lo referente al Plan de Acción Nacional.‹

SUDÁFRICA



Basado en discusiones con los socios locales del proyecto (la Red de Pacto Global en Sudáfrica y Oxfam en Sudáfrica), el equipo del proyecto llegó a la conclusión de que, para garantizar un buen ambiente en la discusión productiva, los talleres empresariales y los de la sociedad civil debían llevarse a cabo por separado.

Debido a las demandas de logística se decidió que los talleres se llevaran a cabo en dos momentos separados. Un taller inicial de un día y medio para las empresas fue dirigido por Shift en Johannesburgo en julio de 2015, organizado por la Red de Pacto Global en Sudáfrica. Fue seguido por una media jornada informal y productiva de conversación con múltiples partes interesadas que involucró a un pequeño número de representantes de la sociedad civil (incluyendo a Oxfam en Sudáfrica). En octubre de 2015, Oxfam construyó sobre los resultados de este primer taller y condujo una sesión similar con actores de la sociedad civil local por un día y medio. Una vez más, fue una discusión informal de los resultados con un pequeño grupo de empresas en una mesa redonda de medio día.

Aproximadamente 40 participantes de los sectores de minería, finanzas, construcción, energía y alimentos y bebidas participaron en el taller de negocios. Las expectativas sociales en las empresas que enfrentan desigualdades originadas de la era del apartheid (segregación racial) y que permanecen altas en Sudáfrica, fue un tema clave a lo largo del debate.

El segundo día se centró en temas de particular relevancia para el contexto sudafricano: la creciente preocupación sobre los derechos de agua y sanidad, los impactos relacionados con la tierra (incluyendo el proceso de reasignación de la tierra después de apartheid) y los mecanismos de remediación y reclamación, que tienen especial resonancia dado el permanente litigio y otros procesos de recurso sobre las injusticias que involucran a las empresas y que se remontan a la época del apartheid. Para la discusión informal de múltiples partes interesadas, un grupo más pequeño de participantes de empresas se reunió con algunos representantes de las organizaciones de la sociedad civil para facilitar el intercambio. Los temas tratados incluyeron: el papel y los desafíos de las empresas en el contexto de los servicios públicos inadecuados; cómo llevar a cabo la participación de las partes interesadas con los trabajadores y las comunidades locales y cómo involucrar al gobierno en discusiones sobre empresas y derechos humanos.

Para algunas empresas y partes interesadas fue su primera experiencia en cuanto a diálogo sobre empresas y derechos humanos en Sudáfrica. Los participantes convinieron en que era importante continuar el intercambio con el taller enfocado a las OSC del mes de octubre, que sería la siguiente oportunidad.
El taller con las OSC de octubre involucró a más de 15 participantes de diversas organizaciones. El primer día se ocupó en debates y ejercicios para ayudar a la comprensión de los participantes sobre los conceptos fundamentales de la Guía de Orientación de Principios de la ONU y cómo pueden ayudar a apoyar los objetivos de las organizaciones de la sociedad civil. El segundo día se ocupó parcialmente en la preparación para el debate de la tarde con los representantes de las empresas para asegurar que se produciría un diálogo significativo. Muchas OSC de la sala estaban activamente y alrededor de las áreas mineras donde los impactos a los derechos humanos son motivo de gran preocupación. Para algunos fue también la primera vez que habían estado en una mesa redonda con empresas debatiendo sobre estos temas. ‹

TURQUÍA

El seminario de proyecto final tuvo lugar en Estambul los días 26 y 27 de enero de 2016, en colaboración con la red del Pacto Global de Turquía y Oxfam de Turquía, y se centró en la responsabilidad de respetar los derechos humanos en las cadenas de suministro. En el transcurso de dos días, más de 70 participantes tomaron parte en los debates sobre impactos en los derechos humanos de los trabajadores en las cadenas de suministro turcas, sobre cómo abordar esos desafíos en consonancia con los principios rectores de la ONU y cómo aquellos

en la sala podrían trabajar juntos para promover más ampliamente los Principios Rectores de la ONU entre las empresas y otros actores relevantes.

La apertura incluyó un llamado a un mayor sector privado y colaboración de ONGs y asociaciones, que son vistas como cruciales para los esfuerzos de la sociedad civil local, para reducir la pobreza y la desigualdad. Para los negocios, las ONGs son vistas como un socio importante en el cumplimiento de sus responsabilidades en derechos humanos.
Después de una introducción a los Principios Rectores de la ONU y la discusión entre las partes interesadas, el seminario exploró ejemplos de esfuerzos de empresas para fortalecer su respeto a los derechos humanos en las cadenas de suministro y las perspectivas de la sociedad civil sobre las tendencias en la industria en Turquía. El papel de los consumidores, la necesidad de regulación gubernamental eficaz y la necesidad de centrarse en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) fueron identificadas como áreas importantes. Algunos participantes también observaron que algunas tendencias recientes apuntan en la dirección de menos respeto a los derechos, como el aumento en la prevalencia de trabajo infantil y la tendencia relacionada con los salarios decrecientes para los trabajadores. El segundo día del taller se centró en estrategias innovadoras para mejorar el respeto a los derechos humanos en la cadena de suministro –los que van más allá de la auditoría de 'compliance' social–. DeFacto compartió su experiencia como una empresa relativamente joven que estableció un programa de este tipo, mismo que se presenta en El Estudio de Caso en Turquía en esta guía y en la página web del proyecto. La discusión posterior amplió la experiencia a otras industrias, incluyendo la de comida, algodón y otros productos agrícolas.

Por la tarde, se echó un vistazo más cercano a la cuestión de los derechos de las mujeres. La Fundación de Vestimenta Adecuada (FWF) compartió su experiencia trabajando con los proveedores turcos para mejorar sus prácticas de trabajo. Uno de los principales retos que enfrentan las mujeres en las cadenas de suministro de prendas de vestir es que típicamente no están registradas, lo que significa que no tienen acceso a seguridad u otra protección social, y están más expuestas a la explotación y a ser mal pagadas. Mientras que las empresas afiliadas son responsables para la gestión de sus proveedores, FWF les ofrece una variedad de herramientas y programas de apoyo para ayudarles a alcanzar los estándares mínimos de FWF. En la sesión final del seminario, los participantes discutieron las formas en las que el trabajo a futuro podría promover el respeto por los derechos humanos de manera intersectorial. Los participantes pensaron que era oportuno involucrar a otras organizaciones en la discusión, incluyendo diversos organismos gubernamentales, con el fin de construir con base en los ejemplos ya dados y mejorar el progreso sobre el terreno. ‹

Apéndice B

Ejemplos de políticas de compromiso

1. ENUNCIADOS GENERALES

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Esquema del propósito de la política y cómo encaja en la jerarquía

Puede ser una referencia a los derechos humanos en los principios de negocio de la compañía u otra declaración del valor global; alternativamente, una cita del director ejecutivo CEO de derechos humanos

TEXTO MUESTRA

Total[91]
"'Como se indica en nuestro Código de conducta, el respeto por las normas de derechos humanos es uno de nuestros tres principios prioritarios de negocios', Patrick Pouyanne, director ejecutivo CEO"

Nedbank[92]
"La declaración de los derechos humanos de Grupo Nedbank:
proporciona orientación para grupos de negocios y empleados con respecto a sus responsabilidades relacionadas con los derechos humanos;
contribuye a mejores prácticas internacionales;
está relacionada con la visión de Nedbank para construir el banco más apreciado de África por nuestro personal, clientes, accionistas, reguladores y comunidades, y
demuestra a nuestros principales interesados que gestionamos nuestro impacto en los derechos humanos, riesgos y oportunidades de manera efectiva."

Hitachi[93]
"Hitachi es consciente de que, como empresa de negocio es un miembro de la sociedad y puede contribuir a crear un entorno en el que se respeten los derechos humanos. Cumplir con la responsabilidad de respetar los derechos humanos es clave para operar como una empresa responsable, y es considerada como una expectativa básica para todas las empresas. Es una expresión de la misión y visión del grupo Hitachi. Esta política complementa la política de códigos de conducta y responsabilidad social corporativa de Grupo Hitachi."

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Una declaración general que incluye un compromiso explícito de respeto a los derechos humanos

También podría expresar apoyo a los derechos humanos (por ejemplo, cuando la compañía firmó el Pacto Global)

TEXTO MUESTRA

AngloGold Ashanti[94]
"El respeto a los derechos humanos es una parte esencial de la visión y valores de AngloGold Ashanti. Es fundamental para nuestro valor el tratarnos unos a otros con dignidad y respeto.
"Apoyamos la visión de un mundo donde todos puedan disfrutar sus derechos humanos universales, y donde la empresa juegue su parte respetando todos los derechos humanos."
"Los estados son responsables de la protección, promoción y 'compliance' de los derechos humanos y las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos."

Microsoft[95]
"Reconocemos la importante responsabilidad que tenemos de respetar los derechos humanos y nuestro objetivo es llevar el poder de la tecnología para promover el respeto de los derechos humanos en todo el mundo."

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Una referencia a las normas internacionales de derechos humanos, otras normas aplicables y cómo se relacionan

- Las empresas posiblemente quieran referir normas relevantes aquí aplicables a su industria en particular
- Referirse a las políticas cómo resolver un conflicto entre las leyes nacionales y el compromiso

91 http://www.total.com/sites/default/files/atoms/files/human_rights_internal_guide_va.pdf.
92 https://www.nedbank.co.za/content/dam/nedbank/site-assets/AboutUs/About%20Nedbank%20Group/Corporate%20Governance/Governance%20and%20Ethics/Nedbank_Human_Rights_Statement.pdf.
93 http://www.hitachi.com/csr/renew/pdf/human_rights_policy.pdf.
94 http://www.anglogoldashanti.com/en/About-Us/corporategovernance/Corporate%20Governance%20Documents/HumanRightsPolicy.pdf
95 https://www.microsoft.com/about/csr/DownloadHandler.ashx?Id=03-01-01.

TEXTO MUESTRA

Normas de derechos humanos
The Coca-Cola Company [96]
"La política de derechos humanos de la empresa Coca-Cola está guiada por los principios internacionales de derechos humanos incluidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo OIT, sobre Principios Fundamentales y Derechos en el Trabajo, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y los Principios de Orientación sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas."

Normas en conflicto
BASF [97]
"El cumplimiento de normas laborales fundamentales de la OIT es obligatorio para nosotros en todo el mundo. Esto incluye la prevención de trabajo infantil y trabajo forzado, la adherencia al principio de no discriminación en el lugar de trabajo, el derecho a la libertad de asociación y reunión y el derecho a la negociación colectiva. Esto aplica de acuerdo con la ley nacional y no prohíbe explícitamente la adherencia a las normas de trabajo fundamentales de la OIT. En estos casos, desarrollamos estrategias innovadoras para promover la adopción de los principios que forman la base de estas normas internacionales."

Fujitsu [98]
"(...) Estamos comprometidos a cumplir con las leyes y regulaciones locales que protegen los derechos humanos en nuestras actividades. Donde las leyes y regulaciones locales no son plenamente consistentes con los principios de derechos humanos internacionalmente reconocidos, buscaremos formas de promover esos principios de manera respetuosa de los requisitos locales."

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN
Una explicación de cómo la empresa respeta todos los derechos humanos, pero también se enfoca es su debida diligencia en derechos humanos.

TEXTO MUESTRA

H&M [99]
"Debido a la naturaleza de nuestro negocio, estamos centrando nuestros esfuerzos en los derechos humanos relacionados con las condiciones de trabajo. También nos enfocamos en los derechos de las mujeres y el derecho al agua, ya que éstas son áreas de Importancia para nuestra industria. Sin embargo, H&M reconoce que otros derechos humanos pueden convertirse en mayores prioridades a lo largo del tiempo y revisaremos regularmente nuestras áreas de enfoque".

Total [100]
"El grupo [Total] está comprometido a respetar las normas internacionalmente reconocidas de derechos humanos en los países donde trabajamos. Al hacerlo, nos centramos en los siguientes aspectos importantes:

- respeto a los derechos humanos en el lugar de trabajo para nuestros empleados y la promoción de estos principios en nuestra cadena de suministro, en particular, mediante la prevención del trabajo infantil y trabajadores forzados, evitando la discriminación, observando los derechos de los trabajadores y respetando la libertad de expresión.
- abordar los impactos potenciales de nuestras operaciones en las comunidades locales, en particular, sobre el derecho a un nivel de vida adecuado, como el derecho al agua y vivienda y acceso para remediar impactos adversos inevitables relacionados con nuestras operaciones.
- garantizar que la seguridad de nuestra gente y nuestros servicios se gestione de una manera responsable y que se respeten los derechos de las comunidades vecinas, la gestión de riesgos de seguridad, incluyendo el uso de las fuerzas de seguridad gubernamentales y proveedores de seguridad privada deben estar en consonancia con las normas internacionales relacionadas con el uso mesurado de la fuerza."

96 https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2014/11/human-rights-policy-pdf-spanish.pdf.
97 https://www.basf.com/documents/corp/en/sustainability/employees-and-society/human-rights/BASF_Human_Rights_Position.pdf.
98 http://www.fujitsu.com/global/about/csr/vision/hrapproach/index.html.
99 http://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/policies/policies/human-rights-policy.html
100 http://www.total.com/sites/default/files/atoms/files/human_rights_internal_guide_va.pdf.

2. DECLARACIONES ESPECÍFICAS

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Cómo la empresa asegura que respeta los derechos de sus trabajadores

Además de las normas fundamentales del trabajo y los derechos laborales específicos, una empresa puede destacar en relación con los empleados y contrato de trabajadores basados en el análisis de la empresa de sus principales temas incluyen:

- Derecho a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo
- Derecho a un ambiente laboral seguro
- Derecho a la igualdad en el trabajo
- Derecho a formar y afiliarse a sindicatos y para la negociación colectiva.

TEXTO MUESTRA

H & M[101]

"H & M pretende respetar los derechos humanos de todos los empleados dentro del Grupo H & M, así como cumplir con todas las leyes nacionales. Nuestro compromiso se manifiesta en políticas tales como la política de discriminación y la igualdad y lalpolítica global de acoso. Para asegurar la corrección de los abusos potenciales, contamos con un procedimiento de queja que es aplicable a toda la organización. Cualquier empleado con preocupación por los impactos de los derechos humanos de las actividades de H & M puede subir a través de los procesos internos de procedimiento de queja."

Total [102]

"El grupo presta especial atención a las condiciones de trabajo de los empleados, respeto para las personas y su privacidad, un ambiente libre de discriminación, salud y seguridad, independientemente del contexto político y social o de cualquier complejidad encontrada en los países donde operamos". [Seguido por normas específicas de trabajo; ver fuente original].

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Como la empresa tiene como objetivo garantizar la seguridad del producto, prevenir el uso indebido de sus productos y respetar los derechos de los clientes

Aquí derechos no de trabajo sino relacionados al uso del producto, tales como:

- Derecho a la salud
- Derechos de los niños
- Derecho a la privacidad

TEXTO MUESTRA

H & M [103]

"H & M busca respetar los derechos humanos de nuestros clientes en todos los países en los que opera. Nuestras áreas de enfoque principales incluyen: respeto a la privacidad de nuestros clientes, por ejemplo, mediante el almacenamiento seguro de los datos, como se describe en nuestra política de privacidad, y con el objetivo de que ningún cliente sea discriminado, como se describe en nuestra política de igualdad y discriminación. Además, nos esforzamos para que nuestra comercialización se realice con respeto a las opiniones de nuestros grupos de interés sin pretender comunicar cualquier ideal específico sino más bien una gama de estilos, actitudes y antecedentes étnicos. Este compromiso es apoyado por nuestra política de publicidad. Para asegurarse de que el diseño de comunicación, marketing y producto no tienen un efecto negativo sobre los derechos del niño, H & M tiene instrucciones especiales para la publicidad de los conceptos de los niños y presta especial atención a la seguridad de los niños en todas las etapas de producción."

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Cómo la empresa integra los derechos humanos en sus interacciones con los socios comerciales

Aborde, si es posible, qué derechos prevalecen particularmente en la interacción con los socios comerciales:

- Salud y seguridad pueden ser un problema importante con los contratistas
- Las horas de trabajo pueden ser un problema que surge con los proveedores

101 http://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/policies/policies/human-rights-policy.html.
102 http://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/policies/policies/human-rights-policy.html.
103 http://sustainability.hm.com/en/sustainability/downloads-resources/policies/policies/human-rights-policy.html.

TEXTO MUESTRA

Walmart [104]
"La seguridad y el bienestar de los trabajadores a través de nuestra cadena de suministro es importante para Walmart. Nuestros estándares para proveedores, junto con nuestro manual de estándares para proveedores, aclara nuestras expectativas fundamentales para proveedores y fábricas. Todos los proveedores y sus instalaciones –incluyendo subcontratación y servicios de embalaje– se espera que cumplan estas normas."

Unilever [105]
"En nuestras relaciones de negocio esperamos que nuestros socios se adhieran a los principios de actuación coherentes con los nuestros. Prohibimos la discriminación, el trabajo forzado, el tráfico y trabajo infantil y estamos comprometidos con las condiciones de trabajo seguras y saludables y la dignidad de la persona. También el derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva y procedimientos eficaces de información y consulta".

Rabobank [106]
"Se espera que todos los clientes respeten y promuevan los derechos humanos tal y como se describe en la Declaración de las Naciones Unidas de Derechos Humanos en sus decisiones comerciales, y se espera que utilicen su influencia con sus proveedores para hacer lo mismo. Para impactos adversos inevitables, se espera que proporcionen y cooperen en la remediación a través de procesos legítimos ".

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Cómo las empresas aseguran el respeto de los derechos de otras partes interesadas, cuyos derechos humanos pueden potencialmente ser impactados

Tienden a ser empresa y operaciones específica

TEXTO MUESTRA

BHP Billiton [107]
"BHP Billiton se compromete con el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM), la Declaración de Posición sobre los Pueblos Indígenas y la Minería, para participar con los pueblos indígenas en relación con nuevas operaciones o proyectos de capital más importantes que se encuentran en las tierras tradicionalmente propiedad por o bajo la utilización consuetudinaria de los pueblos indígenas, y es probable que tenga impactos adversos significativos sobre los pueblos indígenas (...)."

Asia Pulpa y Papel (APP) [108]
"Donde se proponen nuevas plantaciones, APP respetará los derechos de los pueblos indígenas y sus comunidades locales, incluyendo el reconocimiento de los derechos consuetudinarios de la tierra. APP se ha comprometido a evaluaciones [Alto Valor de Conservación] independientes como parte de este compromiso y, en consulta con las partes interesadas, desarrollará medidas adicionales para aplicar [consentimiento libre, previo e informado (CLPI)]. APP consultará con las organizaciones no gubernamentales y otras partes interesadas para asegurar que sus protocolos y procedimientos de CLPI y resolución de conflictos estén de acuerdo con las mejores prácticas internacionales."

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Otros compromisos de derechos humanos

Aquí la empresa puede expresar apoyo (además de respeto) a los derechos humanos en consonancia con su compromiso con los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

TEXTO MUESTRA

Unilever [109]
"Creemos que nuestros productos traen muchos beneficios, especialmente en las áreas de salud y saneamiento. Como parte de nuestra ambición para mejorar medios de vida, afirmamos nuestro compromiso con la equidad en el lugar de trabajo, oportunidades para mujeres y negocios Inclusivos."

104 http://corporate.walmart.com/sourcing-standards-resources.
105 https://www.unilever.com/Images/unilever-human-rights-policy-statement_tcm244-422954_en.pdf
106 https://www.rabobank.com/en/images/sustainability-policy-framework.pdf.
107 http://www.bhpbilliton.com/society/indigenous-communities/indigenous-peoples-policy-statement.
108 http://www.asiapulppaper.com/sustainability/vision-2020/forest-conservation-policy.
109 https://www.unilever.com/Images/unilever-human-rights-policy-statement_tcm244-422954_en.pdf.

3. DISPOSICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Quién es responsable en la implementación y actualización de la política

TEXTO MUESTRA

Total [110]
"El grupo creó un comité de coordinación de derechos humanos a cargo de la presidencia del Comité de ética en cooperación con abogados de derechos humanos del grupo. Este foro de información y toma de decisiones se reúne tres o cuatro veces al año. Representantes del segmento corporativo y de negocios, incluyendo seguridad, comunicación, compras y desarrollo sostenible son parte de este foro. Esta iniciativa también coordina las actividades realizadas internamente y externamente por las unidades de negocio del grupo en este dominio. Los asesores externos tales como el Instituto Danés para los Derechos Humanos pueden asistir a algunas de estas sesiones con el fin de informar y asesorar a la comisión sobre temas específicos relacionados con los derechos humanos."

Unilever [111]
"Nuestro trabajo en esta área es supervisado por el presidente y director ejecutivo de Unilever CEO, apoyado por el ejecutivo de Liderazgo de Unilever, incluyendo al gerente general de la cadena de suministro, al gerente general de Recursos humanos, al gerente de Marketing y Comunicaciones, al gerente general jurídico oficial y también al director general de Sostenibilidad y al vicepresidente global de Impacto social. Esto garantiza que cada parte de nuestro negocio es claro sobre la responsabilidad de respetar los derechos humanos. La supervisión a nivel de mesa directiva es proporcionada por el Comité de responsabilidad corporativa de Unilever PLC."

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Cómo la declaración de principios está incorporada en los procesos y sistemas de la empresa

TEXTO MUESTRA

Unilever [112]
"Reconocemos que debemos tomar medidas para identificar y enfrentar cualquier efecto adverso actual o potencial con el cual podemos estar involucrados, ya sea directa o indirectamente a través de nuestras propias actividades o relaciones comerciales. Gestionamos estos riesgos integrando las respuestas a nuestra debida diligencia en nuestras políticas y sistemas internos, actuando sobre resultados, dando seguimiento a nuestras acciones y en comunicación con nuestras partes interesadas acerca de cómo enfrentamos y resolvemos los impactos."

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Cómo la empresa enfrenta el remedio donde ha causado o contribuido a un impacto

TEXTO MUESTRA

Hitachi [113]
Cuando Hitachi identifique que ha causado o contribuido a un impacto negativo en los derechos humanos, la empresa proporcionará o cooperará en procesos legítimos para proporcionar remedio.

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Cómo la empresa lleva a cabo la participación de las partes interesadas

TEXTO MUESTRA

Unilever [114]
"Reconocemos la importancia del diálogo con nuestros empleados, trabajadores y partes interesadas externas que son o podrían ser potencialmente afectadas por nuestras acciones. Prestamos especial atención a las personas o grupos que

110 http://www.total.com/sites/default/files/atoms/files/human_rights_internal_guide_va.pdf.
111 https://www.unilever.com/Images/unilever-human-rights-policy-statement_tcm244-422954_en.pdf.
112 https://www.unilever.com/Images/unilever-human-rights-policy-statement_tcm244-422954_en.pdf.
113 http://www.hitachi.com/csr/renew/pdf/human_rights_policy.pdf.
114 https://www.unilever.com/Images/unilever-human-rights-policy-statement_tcm244-422954_en.pdf .

pueden estar en mayor riesgo de impactos negativos a los derechos humanos debido a su vulnerabilidad o marginación y reconocer que mujeres y hombres pueden enfrentar riesgos diferentes."

POSIBLE BLOQUE DE CONSTRUCCIÓN

Una referencia a políticas relacionadas que abordan derechos humanos y quién puede ser contactado para mayor información

TEXTO MUESTRA

Nedbank [115]

Pondremos a disposición una línea de informes de correo electrónico externa llamada 'Hable con la oficina de ética' como mecanismo para que cualquier parte externa informe sobre cualquier inquietud de derechos humanos o comentarios sobre la declaración. Correos electrónicos pueden ser enviados a TalkToTheEthicsO@nedbank.co.za

115 https://www.nedbank.co.za/content/dam/nedbank/site-assets/AboutUs/About%20Nedbank%20Group/Corporate%20Governance/Governance%20and%20Ethics/Nedbank_Human_Rights_Statement.pdf.

Agradecimientos
Los autores principales de esta publicación son David Vermijs y Rachel Davis de Shift con el apoyo de Julie Schindall de Shift, Eppy Boschma del Global Compact Network Netherlands, y Sarah Zoen y Gine Zwart de Oxfam.

El equipo del proyecto quisiera agradecer a todas las personas que participaron en esta iniciativa colaborativa y cuyas experiencias e ideas se reflejan en esta publicación y en su página web. En particular, les gustaría agradecer a: Satrio Anindito de Indonesia. Global Compact Network y Dini Widiastuti de Oxfam en Indonesia; Marco Pérez de la Red del Pacto Mundial de México y Roberto Stefani de Oxfam México; Benjamin Cokelet y Fernanda Hopenhaym de PODER en México; Ayabonga Cawe de Oxfam Sur África y Achieng Ojwang de Global Compact Network South África; Meryem Aslan y Aysegul Ekmekci de Oxfam en Turquía y Derin Şenerdem del Global Compact Network Turkey; y Willemijn Brouwer, ex pasante de Global Compact Network Holanda para este proyecto.

Los socios del proyecto también desean agradecer al talentoso equipo que apoyó la producción de esta publicación y su sitio web asociada.

Web y diseño: Driebit: Casper Glorius, Dorien Drees, Danny Evenwel, Carolien Stevens, Stephan van der Meer, Emine Tuzkapan, Krista Ramakers, Cheyenne Broerse

Diseño y maquetación de la publicación: Studio WVDV:
Willem van de Ven, Michiel van Heeswijk

Edición de la publicación: Justine Kouppari, Nick Kouppari

Ministry of Foreign Affairs of the Netherlands

Este trabajo fue apoyado por el Gobierno de los Países Bajos a través del Fondo de Derechos Humanos 2014 como parte de la implementación en su Plan de Acción Nacional sobre Empresas y Derechos Humanos.

hacer **negocios respetando** los **derechos humanos**

Hacer Negocios Respetando los Derechos Humanos es una guía completa para las empresas de todos los tamaños, industrias y lugares. Está dirigido al personal de la empresa que quiere saber más sobre cómo los derechos humanos son relevantes para el negocio, qué es lo que se espera que las empresas puedan hacer acerca de ellos y cómo hacerlo. Las organizaciones de la sociedad civil, iniciativas de la industria y múltiples partes interesadas, inversionistas y otras organizaciones que trabajan directamente con las empresas también encontrarán la guía útil para entender lo que se espera de las empresas cuando se trata de respetar los derechos humanos de las personas en sus actividades y relaciones de su empresa.

La guía provee a los lectores con consejos prácticos y ejemplos reales. Dispone de puntos de orientación, dificultades a evitar y sugerencias para las pequeñas y medianas empresas. También cuenta con importantes ejemplos de políticas y prácticas de otras compañías, aborda los temas de discusión actual como los objetivos de desarrollo sostenible y hace preguntas como: "¿Cuál es la ganancia de la empresa respetando los derechos humanos? ¿Qué puede hacer mi empresa acerca del impacto en la cadena de valor? ¿Cómo puede mi empresa realizar una participación significativa con las partes interesadas?"

Esta segunda edición incluye las perspectivas de las empresas, así como de organizaciones de la sociedad civil y se basa en lo aprendido de los seminarios por país en Indonesia, México, Sudáfrica y Turquía.

Esta publicación, junto con las historias de caso
de estos países, están disponibles en formato multimedia en
www.businessrespecthumanrights.org

Esta publicación es una publicación conjunta de la
Red del Pacto Mundial de Holanda, Oxfam y Shift.

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. Su contenido es responsabilidad exclusiva de quien lo pública y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea