

Llevar a **escala** la  
acción en Derechos Humanos

Hacer operativos los Principios Rectores  
de la ONU sobre Empresa y Derechos Humanos



wbcسد social impact

# Tabla de contenidos

	El porqué de este informe	02
	¿Qué significan para las empresas los Principios Rectores de la ONU?	05
	Conocer y mostrar respeto por los Derechos Humanos	07
	Tomar medidas en la esfera de los Derechos Humanos: barreras y soluciones	09
	<b>Barrera 1: Hacer que los Derechos Humanos sean comprensibles y relevantes</b>	12
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Traducir los derechos humanos a un lenguaje accesible</li><li>▪ Desarrollar el caso empresarial</li><li>▪ Capitalizar las crisis</li></ul>	
	<b>Barrera 2: Construir el compromiso dentro de la empresa</b>	15
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Asignar responsabilidades y generar un mandato</li><li>▪ Fortalecer el proceso de compromiso con las políticas</li><li>▪ Vincular los derechos humanos con prioridades estratégicas internas</li></ul>	
	<b>Barrera 3: Gestionar un entorno de negocios complejo</b>	19
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Trazar un mapa de los riesgos y de los impactos en materia de derechos humanos</li><li>▪ Priorizar donde sea necesario, y aprender haciendo</li><li>▪ Entender la cadena de abastecimiento</li></ul>	
	<b>Barrera 4: Incorporar los Derechos Humanos al negocio</b>	22
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conectar la estrategia de Derechos Humanos al negocio</li><li>▪ Tomar abordajes existentes como punto de partida</li><li>▪ Compartir la responsabilidad en toda la organización</li></ul>	
	<b>Barrera 5: Lidiar con la incertidumbre en el marco de un nuevo paradigma</b>	26
	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Involucrar a un aliado crítico</li><li>▪ Difundir los avances y los desafíos</li><li>▪ Sumar esfuerzos para abordar zonas grises</li></ul>	
	El camino a seguir	26

# El porqué de este informe



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

Con la aprobación de los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos (PREDH), elaborados en 2011, el diálogo mundial sobre Empresa y Derechos Humanos se ha modificado y evolucionado. Ya no nos preguntamos si las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos, ni cuál es tal responsabilidad, siquiera. Junto con la Carta Internacional de Derechos Humanos y la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos fundamentales en el Trabajo, los PREDH establecen con claridad en qué consisten las responsabilidades del sector empresarial en este ámbito.<sup>1</sup> Ahora lo que la comunidad empresarial quiere saber es qué significa tal responsabilidad en la práctica –es decir, en geografías, industrias y contextos particulares–, y cómo puede cumplir con ella en su operatoria cotidiana de la manera más eficaz posible. La expectativa para las empresas es ser capaces de conocer y de demostrar las medidas que están tomando para satisfacer esta responsabilidad.

A lo largo de los últimos años, las empresas más importantes del mundo han estado trabajando con miras a cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos tal como se los define en los PREDH, o sea, mediante la abstención de violar los derechos humanos de los demás, y la corrección de los impactos adversos con los que de algún modo están vinculadas.

¿Por qué están haciendo esto las empresas? Muchas están respondiendo a las crecientes expectativas de inversores, socios comerciales y gobiernos, que están exigiéndole más al mundo empresario mundial, y están incorporando el respeto por los derechos humanos en sus políticas, estándares y normas. Otras empresas están reaccionando ante el creciente riesgo en materia de reputación, la cual se pone en juego cuando sus actividades centrales quedan ligadas a tragedias humanas, como ocurrió con la catástrofe de las fábricas de indumentaria de Bangladesh. En algunos sectores hay un creciente reconocimiento de los costos comerciales asociados con la incapacidad de manejar estas problemáticas: tal es el caso de las ineficiencias en las cadenas de abastecimiento y los costos operativos del conflicto con las comunidades locales en el sector de las industrias extractivas. Para otras compañías, la cuestión simplemente pasa por «hacer lo correcto», y por garantizar que su huella social esté alineada con sus principales valores corporativos y con los valores de cada uno de sus empleados. Por último, para otras, las expectativas que plantean los PREDH reflejan las prácticas a imitar; asimismo estos principios, junto con otros aspectos que hacen a la sustentabilidad, representan una oportunidad para diferenciarse de la competencia.

Sin embargo, la experiencia a nivel mundial ha demostrado que en la práctica esto puede ser un desafío mucho mayor de lo que parece. A pesar de que hay mucho material que sirve como guía<sup>4</sup>, las empresas, y los responsables de las cuestiones de derechos

## ...el porqué de este informe



Barrera 1

humanos que en ellas trabajan, se enfrentan a toda una serie de barreras a la hora de hacer operativo el respeto por ellos: desde la concientización y la comprensión de la importancia y el significado de los derechos humanos para la empresa, hasta el liderazgo y el compromiso internos, y la transformación de ambos en políticas y prácticas que hagan a la operatoria diaria de la compañía; y todo ello en un contexto diverso de prioridades de negocio que compiten entre sí y a veces se superponen. Esto ocurre en un entorno mundial marcado por la complejidad de los modelos de negocio y las cadenas de valor de hoy día, y por la incertidumbre que necesariamente va de la mano con un paradigma relativamente nuevo, que es el que intenta reconciliar al mundo corporativo con los derechos humanos.



Barrera 2

Con todo lo anterior, las compañías han sido cautelosas a la hora de incursionar en este ámbito, y la voz del mundo empresario ha sido relativamente tímida en lo relativo a compartir esfuerzos.



Barrera 3

Y sin embargo, a nivel mundial, los grupos de interés (*stakeholders*) nunca han tenido tantas expectativas como ahora con respecto a que el sector corporativo avance a paso firme hacia un «conocer y demostrar» su respeto por los derechos humanos.



Barrera 4

El objetivo de este informe es alentar a más compañías a que se animen a hacer operativos los PREDH, y se funda en las experiencias prácticas que varias empresas miembro del WBCSD han tenido a la hora de implementar estos principios. Algunas de ellas son: [ABB](#), [Anglo American](#), [ArcelorMittal](#), [Coca-Cola](#), [DSM](#), [Eni](#), [HEINEKEN](#), [Hitachi](#), [Holcim](#), [JPMorgan Chase](#), [Michelin](#), [Nestlé](#), [Novartis](#), [RWE](#), [Total](#), [Unilever](#), y [Vale](#). Este documento también incluye los resultados de la encuesta realizada entre las empresas miembro del WBCSD sobre la implementación de los PREDH, e



Barrera 5

### El WBCSD y los derechos humanos

En su Visión 2050<sup>2</sup>, el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible) traza un camino hacia un mundo en el que 9000 millones de personas podrán disfrutar de una calidad de vida buena y dentro de los límites del Planeta. A fin de brindar resultados tangibles a lo largo de esta senda, el Consejo ha lanzado Acción 2020, un plan de acción con fundamento científico que tiene por fin alentar a las compañías a implementar soluciones de negocios innovadoras y escalables, y mejorando las buenas prácticas en materia de sustentabilidad.<sup>3</sup> «La satisfacción de las necesidades básicas y el respeto de los derechos humanos» constituye una de las nueve áreas prioritarias clave de la plataforma, y las empresas miembros del WBCSD han subrayado la aplicación práctica de los PREDH como una solución esencial que aporta las bases para alcanzar esta prioridad. Para poner todo esto en práctica, el Consejo inició un programa de trabajo a principios de 2014 con el objeto de aumentar considerablemente la cantidad de empresas que conocen y demuestran que respetan los Derechos Humanos.

Dentro del WBCSD, la solución de negocios que hace foco en los derechos humanos se inscribe en el Cluster de Impacto Social, que tiene por objeto potenciar y llevar a escala las soluciones empresarias que contribuyen a satisfacer necesidades básicas, respetar los derechos humanos, y permitir el acceso a bienes, servicios y oportunidades para una mejor calidad de vida.

## ... el porqué de este informe



Barrera 1

incorpora amplia la experiencia de los expertos que han trabajado sobre esta temática junto a distintas empresas de todo el Planeta.



Barrera 2

La intención específica de este informe es ayudar a entender el escenario actual en la esfera corporativa, poner de relieve algunas de las barreras más comunes que enfrentan las empresas en su afán de implementar los PREDH, y compartir las soluciones que los integrantes del WBCSD pusieron a prueba para superar estas barreras.



Barrera 3

Para las empresas que están recién lanzándose en la esfera de los derechos humanos –y que están tratando de decidir cómo encarar el tema de la mejor manera posible– este informe brinda un menú de los pasos prácticos que otras compañías han considerado como los más importantes y efectivos, y que pueden servir para aventurarse en este ámbito. Para las empresas con más experiencia, el informe identifica estrategias adicionales que pueden ayudarlas a superar los desafíos más rebeldes.



Barrera 4

Cabe aclarar que este informe no brinda una hoja de ruta para “cumplir” con los PREDH: más bien, ofrece una serie de ideas y estrategias prácticas que servirán para impulsar los esfuerzos del sector empresario en el cumplimiento de su responsabilidad de respetar los Derechos Humanos.



Barrera 5

# ¿Qué significan para las empresas los Principios Rectores de la ONU?



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

En 2005, tras varias décadas de polémicos debates en torno al reparto de responsabilidades en materia de derechos humanos entre los Estados y las empresas, el Profesor John Ruggie fue designado Representante Especial del Secretario General de las Naciones Unidas para la cuestión de los derechos humanos y las empresas.

Durante varios años, Ruggie lideró consultas ante diversas partes interesadas con el fin de desarrollar el marco «Proteger, Respetar y Remediar», el cual luego dio lugar a los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos. El resultado fue un sólido conjunto de criterios que, con el respaldo de una amplia gama de grupos de interés (*stakeholders*) internacionales, fue adoptado por unanimidad por el Consejo de Derechos Humanos en 2011. Desde entonces, estos Principios han sido adoptados y respaldados por organismos intergubernamentales, asociaciones de la industria, organizaciones internacionales, e iniciativas integradas por una diversidad de partes interesadas; en algunas instancias, incluso, han sido incorporados a la legislación y a los Planes de Acción de algunos países.<sup>5</sup>

Un ejemplo reciente es la adopción, por parte del Parlamento de la Unión Europea, de una Directiva sobre la divulgación de información no financiera, que deberá ser implementada por los estados miembros antes de 2016. Esta norma, que alcanza a más de 6000 grandes corporaciones de la UE, les exigirá divulgar su gestión sobre cuestiones ambientales, sociales y de derechos humanos vinculadas a su operatoria, y brindar descripciones de sus políticas, sus riesgos

y los resultados de sus acciones. La Directiva hace referencia a los PREDH como un marco internacional al que pueden remitirse las empresas a la hora de proporcionar esta información.<sup>6</sup>

Los PREDH están fundados en los tres ejes del marco «Proteger, Respetar y Remediar», que tiene por objeto prevenir y abordar los impactos negativos que la actividad empresarial puede producir en los Derechos Humanos:

- El Estado tiene el **deber de proteger** a las personas contra las violaciones de sus derechos humanos perpetradas por terceros, incluyendo las empresas;
- Las Empresas tienen la **responsabilidad de respetar** los derechos humanos de los demás; y
- Tanto el Estado como el sector empresarial tienen roles que desarrollar para garantizar o contribuir a garantizar el **acceso a mecanismos de reparación** cuando se produzcan impactos negativos.

Para las empresas, la expectativa fundamental de la Responsabilidad de Respetar está captada en el Principio Rector 11: «Las empresas deben respetar los derechos humanos. Eso significa que deben abstenerse de infringir los derechos humanos de terceros y hacer frente a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos en las que tengan alguna participación.»

# ... ¿Qué significan para las empresas los Principios Rectores de la ONU?



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

## ¿Cómo puede una empresa «estar involucrada» con un impacto en materia de derechos humanos?

A través de su operatoria, una empresa puede **provocar** o **contribuir a provocar** impactos adversos en materia de Derechos Humanos.

### Las empresas *deberían*:

- Tomar medidas para evitar que ocurran tales impactos
- Si ocurren, remediarlos, o ayudar a remediarlos en la misma medida en que han contribuido a causarlos
- Tomar medidas para evitar que los impactos sigan vigentes o vuelvan a manifestarse

Un impacto puede estar **ligado** a la operatoria de una empresa, a sus productos o servicios, o a sus vínculos comerciales (p. ej., socios de negocio, entidades dentro de su cadena de valor, y otros actores de los sectores público y privado), incluso en los casos en que la empresa no haya sido la causante del impacto ni haya contribuido a él de ningún modo.

### Las empresas *deberían*:

- Identificar los impactos que podrían estar ligados a su operatoria, sus productos o sus servicios, y buscar prevenirlos o mitigarlos

### Las empresas *no necesitarían*:

- Remediar el impacto ni ayudar a remediarlo, si bien pueden decidir hacerlo por toda una variedad de razones

## ¿Qué significa todo esto en la práctica?

En la práctica, para «respetar los derechos humanos», una empresa debería integrar los siguientes elementos a su operatoria:

- 1 **Compromiso político**, el que deberá adoptarse desde el más alto escalafón de la compañía, y formar parte integral de toda la operatoria;
- 2 **Due diligence (Debida Diligencia) en materia de Derechos Humanos**: procesos para evaluar y tomar medidas en lo relativo a los impactos tanto reales como potenciales que puede provocar la empresa en sus grupo de interés (stakeholders), y hacer un seguimiento comunicando la eficacia de los esfuerzos realizados al respecto;
- 3 **Remediar**: establecer o participar de mecanismos y procesos adecuados con el fin de remediar la situación de los grupos de interés (stakeholders) damnificados, toda vez que la compañía haya causado tal situación o haya contribuido a ella;
- 4 **Usar su propia influencia**: alentar a quienes integran la cadena de valor a que cumplan con estas expectativas;
- 5 **Participación concreta de los stakeholders**: a lo largo de todos estos procesos, fomentar una participación concreta de aquellos grupos de interés (stakeholders) que podrían verse perjudicados por las actividades de la compañía.

# Conocer y demostrar respeto por los Derechos Humanos



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

## Resultados de la encuesta que el WBCSD realizó entre sus miembros

Durante el verano boreal de 2014, el WBCSD llevó a cabo una encuesta entre sus empresas miembro con el fin de echar luz sobre la situación actual y las expectativas de sus miembros con respecto a la problemática de los Derechos Humanos y la aplicación práctica de los PREDH.

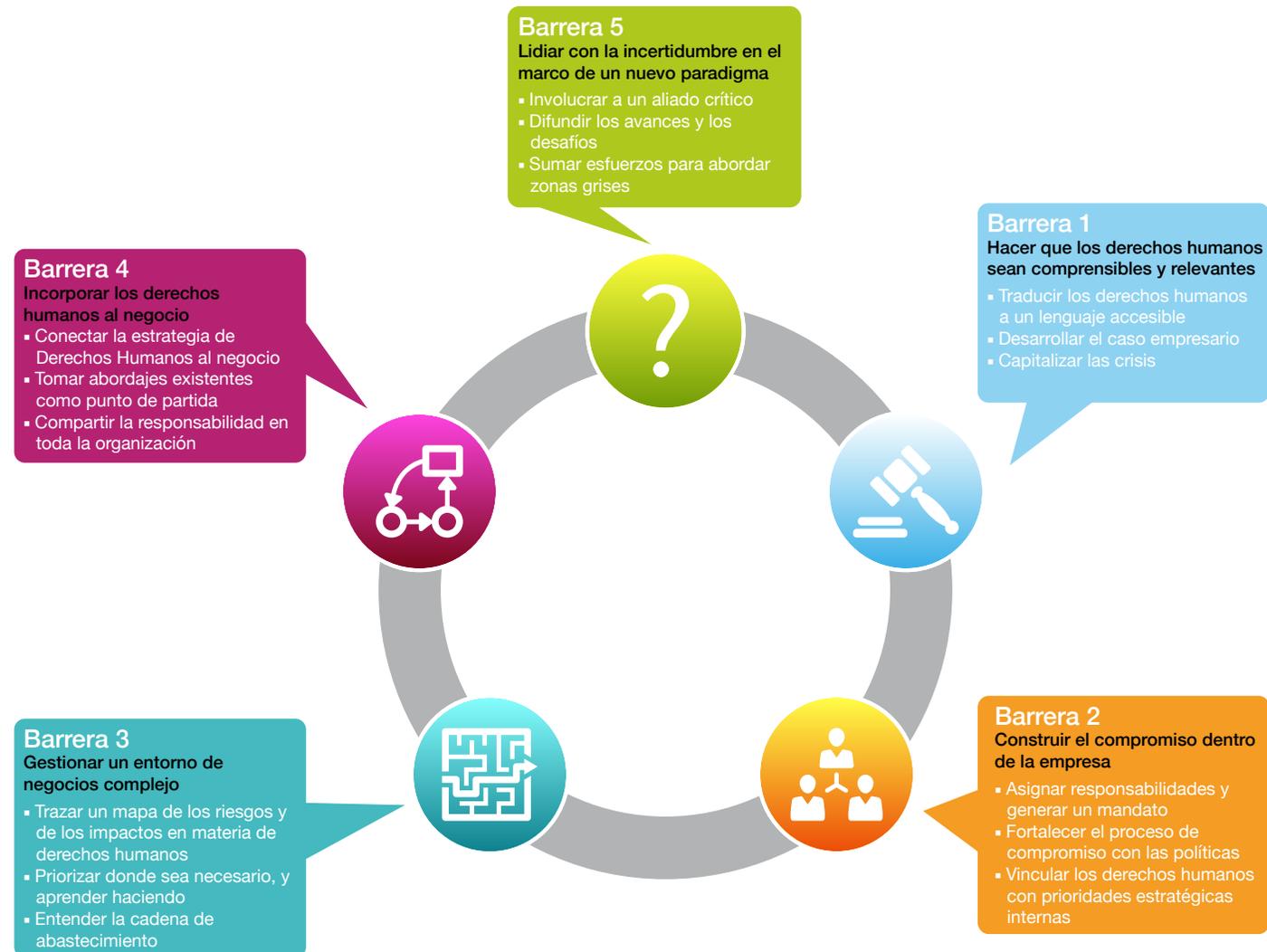
La encuesta, desarrollada y analizada con el generoso apoyo de DNV GL, fue respondida por 85 compañías, pertenecientes a más de veinte sectores de la industria.

### Resultados clave:

- El **95%** de los entrevistados conoce los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos
- El **90%** cree que la estrategia de negocios de una organización debería incluir el respeto de los derechos humanos en forma explícita
- El **60%** de los entrevistados cuenta con su propia política o declaración pública en materia de derechos humanos
- El **75%** de los entrevistados cuenta con programas, políticas o normas que alientan en forma explícita la implementación de los PREDH o de otras directrices
- El **75%** dispone de procesos para evaluar potenciales impactos sobre los derechos humanos
- El **75%** utiliza medidas para monitorear y hacer un seguimiento de su desempeño en materia de derechos humanos
- El **92%** fomenta la participación formal de los grupos de interés (*stakeholders*)
- El **70%** divulga entre sus grupos de interés (*stakeholders*) su desempeño en materia de derechos humanos
- El **75%** cree que la gestión de las problemáticas en materia de derechos humanos cobrará más importancia en su compañía en los próximos dos años

# Tomar medidas en la esfera de los Derechos Humanos: barreras y soluciones

Las barreras a la implementación y puesta en práctica de los PREDH son múltiples, y varían mucho según la compañía, el sector, el contexto operativo, la naturaleza de la actividad en cuestión, y las características de la cadena de valor. En este informe hemos reunido algunas de las barreras más habituales identificadas por las empresas miembro del WBCSD, y compartimos las soluciones que han empleado para superarlas.





## Barrera 1

# Hacer que los derechos humanos sean comprensibles y relevantes

Para muchas empresas el primer desafío es entender la terminología y la relevancia de los derechos humanos en el marco de su negocio. El diálogo con el sector corporativo en torno a esta temática suele empezar con muchos preconceptos: diferentes supuestos sobre lo que significa el término «derechos humanos», dudas sobre si los derechos humanos son relevantes para el negocio, y si lo son, cómo lo son, y la percepción de que el respeto por los derechos humanos le impondrá al negocio responsabilidades, cargas y costos que no le corresponden.

## Solución 1

### Traducir los derechos humanos a un lenguaje accesible

Muchas empresas que son neófitas en este tema encuentran que la terminología de los derechos humanos no siempre es el punto de partida más eficaz. Los líderes empresarios suelen ver los conceptos como ajenos, legalistas y excesivamente novedosos. La realidad, sin embargo, es que muchas compañías ya cuentan con sistemas y políticas para gestionar un importante número de riesgos en materia de derechos humanos. Lo que ocurre es que usan términos distintos para describirlos, como por ejemplo «riesgo social», «normas laborales», «compromiso comunitario», «conformidad social» y «requerimientos a proveedores», todos conceptos que ya capturan varias categorías de posibles impactos en la materia. Entonces como primer paso, muchas empresas han descubierto que necesitan «separar la paja del trigo» cuando de derechos humanos se trata, e investigar qué significa esta temática en el contexto del negocio.

A la hora de implementar su política de derechos humanos, la siderúrgica [ArcelorMittal](#) realizó capacitaciones presenciales y organizó talleres de gestión en lugares prioritarios. Los integrantes de la gerencia tuvieron así la oportunidad de evaluar y entender qué significaban los derechos humanos para la compañía, y de cuestionar algunas percepciones sobre su relevancia para el negocio. Se evaluaron casos de estudio y problemas de la vida real, lo cual sirvió para que los conceptos se volvieran más tangibles.

En la compañía farmacéutica [Novartis](#), el diálogo en materia de derechos humanos, lejos de ser amplio, es bien específico a su quehacer: allí los temas que se discuten son el acceso a la salud, el consentimiento informado de los pacientes que participan en ensayos clínicos, y las condiciones de trabajo justas dentro de la empresa y a lo largo de su cadena de abastecimiento.

En [Unilever](#), empresa donde se habla el idioma de la sustentabilidad, la motivación y la inspiración tuvieron que ver con lograr un encuadre positivo de las metas en materia de desarrollo sustentable, y con poner la atención en lo que la empresa estaba buscando lograr, en lugar de lo que estaba tratando de evitar: «fue así que decidimos rediseñar nuestras ambiciones en materia de derechos humanos de una forma positiva, alejándonos del discurso sobre erradicar lo erróneo, y acercándonos a un discurso centrado en la concreción de “lo correcto”.»

Cuando en 2011 el equipo global de RSE de [Hitachi](#) se lanzó a implementar los PREDH, el primer paso fue organizar un taller para la alta gerencia de todo el Hitachi Group, y para los directores de algunas de sus subsidiarias más importantes. El primer objetivo del taller consistió, sencillamente, en «traducir» el concepto de derechos humanos, tanto en forma literal como figurada. Literalmente, la terminología debía ser traducida al japonés, con un alcance más amplio que el entendimiento tradicional de los derechos humanos, que se vincula exclusivamente a la discriminación por motivos étnicos. «Si nosotros decimos “derechos humanos”, nuestra gente puede malinterpretarnos y responder “pero nosotros ya estamos haciendo eso”.» En forma figurada, la terminología de los derechos humanos debía ser traducida al lenguaje y los valores corporativos de Hitachi, y tenía que alcanzar a toda una gama de industrias y sectores, de manera de reflejar los diversos grupos de interés (stakeholders) que podían verse afectados por la actividad de la firma y los posibles tipos de impacto en esta esfera. Gracias al taller, el equipo de RSE de Hitachi también aprendió que el lenguaje más eficaz en lo relativo a los derechos humanos era el que los presentaba como un proceso de «gestión de riesgos», y el que se alineaba con el ya conocido ciclo de gestión de proyectos consistente en «planificar, hacer, verificar, actuar».



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

## Solución 2

### Desarrollar el caso empresarial

Traducir la temática de los derechos humanos a un lenguaje accesible es un primer paso clave a la hora de establecer su relevancia en el contexto empresarial. Sin embargo, muchos líderes de negocios han descubierto que es tanto útil como necesario dar un paso más, que es el de armar un «caso de negocio» en defensa de los Derechos Humanos.

Los líderes empresarios han logrado desarrollar casos de buenas prácticas empresarias en Derechos Humanos en términos de los siguientes aspectos:

- **Riesgos y beneficios en torno a la reputación de la empresa:** esto se aplica especialmente a las industrias que tienen contacto directo con el consumidor;
- **Costos comerciales:** costos financieros, estabilidad del suministro y sostenibilidad de la operatoria;
- **Presión de los inversores y los pares de negocio,** que quieren saber cada vez más sobre la conducta de la empresa en este terreno;
- **Requisitos jurídicos y normativos:** en particular, el costo de juicios y/o la amenaza de medidas por parte de autoridades regulatorias;
- **Ética y valores:** cómo la compañía se percibe a sí misma y cómo ve su rol dentro de la sociedad, y en qué medida la gestión de sus impactos negativos está alineada con sus propios valores;
- **Empleados:** atracción, retención y motivación del personal

ABB ha estado trabajando con ahínco para entender mejor su cadena de abastecimiento. Entre las tareas emprendidas está la de concientizar a los proveedores acerca de posibles problemas ambientales, laborales y sociales que podrían afectar a sus empleados, y que por consiguiente podrían impactar en su capacidad de entregar bienes o servicios cruciales en tiempo y forma.

Para Novartis, las dudas planteadas por sus inversores ayudaron a generar la suficiente influencia interna para vigorizar la cuestión de los derechos humanos dentro de la compañía.

En la empresa alemana de energía RWE, una campaña mediática negativa, el daño resultante a su reputación y la amenaza de una nueva normativa en el seno de la Unión Europea ayudaron a acelerar la implementación de acciones en toda la operatoria con el fin de abordar impactos hasta en los puntos más recónditos de la cadena de abastecimiento de carbón.



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

### Solución 3

## Capitalizar las crisis

Como dijo una vez un ejecutivo, «a veces tiene que haber una crisis» para generar compromiso e ímpetu a nivel interno. Para muchas de las empresas más experimentadas, la vuelta de timón se dio en un momento de crisis, por lo general provocada por un artículo de diario o una campaña mediática que las dejó dolorosamente expuestas.

Para ABB, fue su operatoria en Sudán; para la industria de la indumentaria, la tragedia de Rana Plaza, en Bangladesh; para RWE, una campaña en los medios sobre las condiciones de su cadena de abastecimiento de carbón. Cuando estallan estas crisis, la pregunta es: ¿Cómo va a responder la compañía? ¿Negando su rol o responsabilidad? ¿O adoptando una postura autocrítica? Casi todas las empresas que ahora son líderes en derechos humanos son aquellas que optaron por la actitud autocrítica a la hora de enfrentar tales crisis.

Fue esta la situación que debió enfrentar Michelin en relación con una planta que estaba construyendo en la India. En la firma se enteraron de que varias organizaciones de la sociedad civil habían presentado una demanda por prácticas desleales ante el Punto Nacional de Contacto (PNC) francés de la OCDE, dedicado a promover sus Líneas Directrices para Empresas Multinacionales. A la larga, Michelin decidió cooperar con el proceso del PNC, dedicando mucho tiempo a preparar sus respuestas y la documentación que debía presentar. Si bien la sentencia fue a favor de la empresa, los costos de enfrentar la causa ante el PNC –y por consiguiente la mayor concientización generada dentro de la compañía– alentaron a la firma a reevaluar varias medidas de mitigación para reducir sus impactos aún más y fortalecer su *due diligence* en sus futuras operaciones. Las Evaluaciones Independientes de los Impactos en los Derechos Humanos y las consultas con los grupos de interés (*stakeholders*) son ahora obligatorias en la empresa como paso previo a cualquier proyecto de gran escala.

## Hacer foco en los costos económicos

¿Cuánto le cuesta a una compañía no respetar con los Derechos Humanos? Es asombroso ver cuán pocas son las empresas capaces de responder a esta pregunta. Si bien cada firma puede tener un abordaje particular con respecto a sus prioridades, pocos directivos permanecen indiferentes cuando la temática de los derechos humanos se defiende sólidamente desde el punto de vista financiero y los resultados quedan plasmados en el balance.

En el sector de las industrias extractivas, los análisis más recientes han empezado a cuantificar los costos de una mala gestión de los derechos humanos, que entre otras cosas puede hacer que una operatoria se retrase o interrumpa, que haya personal gerencial que deba dedicarse a manejar una crisis en escalada, o que se pierdan oportunidades debido a los efectos secundarios del problema. Una de las grandes multinacionales del gas y del petróleo llevó a cabo una revisión exhaustiva de las pérdidas operativas causadas por riesgos de índole no técnica a lo largo de un lapso de dos años, y descubrió una pérdida de ganancias que en términos porcentuales era del orden de dos dígitos, y que alcanzaba un total de varios miles de millones de dólares.<sup>7</sup>

En el marco de los nuevos abordajes en pro del desempeño social en las cadenas de abastecimiento, se ha empezado a cuantificar el costo de no ofrecer las condiciones laborales adecuadas: esto incluye impactos en la salud y la seguridad de los trabajadores, en el presentismo, la retención y la captación de empleados, y en la capacitación y la eficiencia en el lugar de trabajo. Dos compañías líderes, que dependen considerablemente de sus cadenas de abastecimiento, están llevando a cabo unos proyectos piloto con miras a reemplazar el clásico paradigma de la «auditoría de cumplimiento» por declaraciones de resultados mensuales de «pérdidas y ganancias» a cargo de sus proveedores. En ellas los costos asociados a los impactos sociales y laborales que suelen darse en las fábricas de indumentaria deben cuantificarse debidamente, en lugar de ser consignados como meros «incumplimientos».<sup>8</sup>



## Barrera 2

# Construir el compromiso dentro de la empresa

Para que una compañía adopte los PREDH, es fundamental que haya un compromiso desde los más altos niveles de liderazgo. En la mayoría de las empresas, como en cualquier otra organización, las cosas no van a avanzar si reina la impresión de que los que ocupan los puestos de liderazgo, en forma explícita o implícita, no están comprometidos.

Sin embargo, los estamentos gerenciales de las empresas tienen mucho de qué ocuparse, empezando por el crecimiento comercial, la rentabilidad y la sostenibilidad financiera. Uno de los mayores obstáculos al compromiso interno es la percepción de que la temática referida a los Derechos Humanos son «otra iniciativa más» que «distrae» a la empresa de su quehacer cardinal, y que compite con otras prioridades corporativas a la hora de captar la atención y los siempre limitados recursos.

## Solución 1

### Asignar responsabilidades y generar un mandato

Uno de los primeros pasos que puede dar una empresa para hacer operativos los PREDH es asignar a algún sector la responsabilidad de avanzar con la agenda de Derechos Humanos, y desarrollar una «hoja de ruta» para garantizar el debido respeto de los mismos. En muchas compañías, la responsabilidad al principio recae en manos de un solo departamento: esto puede deberse a los tipos de riesgos que se corren –ligados al sector en el que se opera–, a la motivación de un líder en particular, o a la manera en que se pone relieve la problemática por primera vez.

El programa de derechos humanos de la empresa energética ABB está a cargo del gerente del programa de Responsabilidad Empresaria.

Para Nestlé, el mandato en materia de Derechos Humanos fue asignado inicialmente al sector de Relaciones Públicas, que luego contrató a un especialista para que ayudara a desarrollar una hoja de ruta estratégica para hacer operativos los PREDH (dando origen al Programa de Due Diligence en Derechos Humanos de la firma). Parte de esta hoja de ruta incluía ampliar el compromiso con la temática a través de la creación de un grupo de trabajo interdisciplinario. El Grupo de Trabajo en Derechos Humanos de Nestlé se reúne cada dos meses, y está integrado por los gerentes de los siguientes sectores: Relaciones Públicas; Recursos Humanos; Legales; Cumplimiento; Protección de Activos; Abastecimiento Responsable; Seguridad, Salud y Medio Ambiente; y Gestión de Riesgos. El mandato de este grupo es supervisar y coordinar los avances en materia de implementación de derechos humanos a nivel corporativo y de mercados, teniendo como referencia los compromisos de la empresa; brindar orientación estratégica en áreas prioritarias, a fin de incorporar aún más los derechos humanos en la estructura y la operatoria de la firma; aportar experiencia

técnica a las iniciativas y actividades actuales y futuras en materia de derechos humanos; prevenir y analizar problemáticas de derechos humanos específicas a Nestlé; y evaluar las medidas que deben tomarse.

La adopción de los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos impulsó a Unilever a reconsiderar la integración de sus estrategias en la materia. La labor de la empresa en esta área está supervisada por el CEO, con el apoyo de los gerentes de los siguientes sectores: Cadenas de Aprovisionamiento, Recursos Humanos, Marketing y Comunicaciones, Legales, y Sostenibilidad. El trabajo interdisciplinario asegura que cada componente de la empresa tenga una noción clara sobre su responsabilidad de respetar estos derechos. El Comité de Responsabilidad Corporativa de Unilever PLC está a cargo de supervisar esta labor a nivel del Directorio de la empresa. En 2013, Unilever contrató a un Vicepresidente Mundial de Impacto Social, cuyo mandato es incorporar aún más los derechos humanos en la operatoria de la firma y en su cadena de abastecimiento a nivel mundial. En 2014, Unilever asumió el compromiso de hacer públicos sus avances en la implementación de los PREDH.



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

## Solución 2

### Fortalecer el proceso de compromiso con las políticas

Una de las expectativas fundacionales de los PREDH es que las empresas se comprometan a respetar los derechos humanos a partir de sus políticas corporativas, respaldadas por los más altos niveles directivos. Esta puede ser una excelente manera de demostrar liderazgo y compromiso, y de cultivar este último donde sea necesario, realizando el perfil de la temática tanto interna como externamente.

Durante muchos años, **Anglo American** careció de una política única en materia de derechos humanos. Más bien, su compromiso con ellos solía estar incorporado a políticas de otra índole. Tras una reciente revisión de sus políticas internas, los directivos de la compañía decidieron elaborar una política específica en Derechos Humanos. Como explica uno de sus representantes: «Redactar la política en sí no es tan difícil: eso lo pudimos hacer en relativamente poco tiempo. Sin embargo, desde una perspectiva de procesos, estamos aprovechando esta oportunidad para mejorar el compromiso interno y externo en la materia, y para generar conciencia. Lo más importante es que hemos aprovechado esta ocasión para hacer de esta política algo más tangible, instalándola en el seno de un análisis concreto de nuestros riesgos más salientes en materia de derechos humanos. En lugar de limitarnos a decir “es un requerimiento”, estamos utilizando el proceso de elaboración de la política para dar más sentido a los compromisos que adoptamos.»

Cuando **Hitachi** empezó a implementar los PREDH, uno de sus primeros esfuerzos fue comprometerse con adoptar una política de derechos humanos. Al darle estatus de regla de gobernabilidad corporativa interna, los directivos de la empresa transmitieron un contundente mensaje de su importancia, y ayudaron mucho

a concretar su implementación. Los responsables de derechos humanos de la firma entendieron que crear una norma corporativa iba a hacer que su implementación fuera obligatoria para todas las unidades de negocio. Al poco tiempo, con una serie de talleres destinados a poner a prueba distintas metodologías de *due diligence* en derechos humanos, **Hitachi** ya estaba lista para pasar de la política a la práctica.

Hace poco el grupo francés **Total** renovó su Código de Conducta – que alcanza a toda su operatoria y su vínculo con todos sus grupos de interés (*stakeholders*)– e incorporó los derechos humanos como uno de sus pilares fundamentales. Este proceso continuó con una reunión de directorio con el Profesor John Ruggie como invitado especial, y de una conversación interna, disponible en video, entre este experto y el CEO de la firma sobre los PREDH y el compromiso de **Total** con su implementación. La experiencia sirvió para reforzar el liderazgo y el compromiso de los directivos, pero también fue útil para dar prueba de ellos ante todos los empleados de la compañía.

La primera vez que **Nestlé** incorporó los derechos humanos a sus políticas fue consignándolos como uno de sus diez Principios Corporativos Empresariales. Más adelante los requerimientos relevantes en la materia fueron incorporados a otras políticas y procedimientos en varias áreas: tal es el caso de la Política sobre Condiciones de Trabajo y Empleo, la Política de Privacidad, el Código de Proveedores, y la Política de Comunicación con el Consumidor. En total, desde 2010 se han creado o revisado más de diez políticas corporativas con el fin de agregar componentes relevantes en materia de derechos humanos. Además se han actualizado los procedimientos de verificación y auditoría internos y externos con el objeto de reflejar estos avances.



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

### Solución 3

## Vincular los derechos humanos con prioridades estratégicas internas

Una de las opciones más eficaces a la hora de fortalecer el compromiso con los derechos humanos es vincularlos con las prioridades estratégicas internas existentes, es decir, maximizando la aceptación de la que ya gozan esas iniciativas.

Para **Anglo American**, esto implica incorporar los derechos humanos a distintas políticas, entre ellas la denominada Anglo American Social Way, que establece los requerimientos internos de todo el Grupo en materia de desempeño social, y que ya goza de una amplia aceptación a lo largo y a lo ancho de toda la firma.

El Plan **Unilever** para una Vida Sostenible (USLP, por sus siglas en inglés) es un plan de acción que tiene por objeto reducir el impacto ambiental provocado por el crecimiento de la compañía, y usar dicho crecimiento a favor de lograr impactos positivos en la esfera social. En abril de 2014, y en el marco de la iniciativa Enhancing Livelihoods, que forma parte del plan USLP, Unilever creó tres nuevos ejes de compromiso: Equidad en el Lugar de Trabajo; Oportunidades para las Mujeres; y Negocios Inclusivos. El primer pilar fomenta el respeto a los derechos humanos en toda la operatoria de la firma y en su cadena de abastecimiento. Con metas y objetivos claros, constituye una hoja de ruta hacia la mejora continua, la promoción de las mejores prácticas, y la mayor transparencia, habida cuenta de la voluntad de la empresa de hacer públicos sus avances en la materia en 2015. Según un representante de la compañía, «el USLP es la mirada que deseamos que impregne cada rincón de nuestro negocio. Es nuestra brújula, y es algo fundamental para nosotros, dado lo diverso y complejo de nuestra actividad. El USLP es nuestro ancla, nuestro encuadre en materia de derechos humanos.»

La compañía de alimentos **DSM** aplica sus competencias claves para abordar el desafío en materia de derechos humanos en lo que hace al corazón de sus prioridades estratégicas: la lucha contra la desnutrición. Así es como la empresa alienta el emprendedurismo y la innovación a través de diferentes alianzas y modelos de negocio. En 2007 DSM se sumó al Programa Mundial de Alimentos de la ONU (PMA) con el fin de combatir la desnutrición y el hambre oculta a través de una alianza llamada «Improving Nutrition, Improving Lives» («Mejorar la alimentación, mejorar la vida»). Esta alianza aporta sus conocimientos con el objeto de mejorar el valor nutricional de los alimentos que el PMA distribuye a los más necesitados, que suman unos 21 millones por año. Asimismo, la firma ha constituido alianzas con varios grupos de interés (*stakeholders*) –gobiernos, instituciones académicas, organizaciones no gubernamentales y entidades internacionales– con el propósito de hacer más efectivas sus innovaciones y llevar su producción a mayor escala.

En **Nestlé**, los derechos humanos están plenamente integrados al marco estratégico y de desempeño de la empresa, lo cual sirve para reforzar la confianza de los grupos de interés (*stakeholders*) y el accionar de la compañía conforme las leyes nacionales, normas internacionales y su propia cultura, valores y principios. Es así como este accionar en materia de derechos humanos se ha constituido en un componente clave del enfoque de sustentabilidad de la firma, y de sus principios de Creación de Valor Compartido.

El plan estratégico cuatrienal de la empresa energética italiana **Eni** incluye, entre sus áreas de intervención claves, una serie de objetivos en materia de derechos humanos. Esto demuestra el valor estratégico que para la compañía tiene este tema, y su compromiso con optimizar su performance en esta esfera. Las áreas de intervención y sus respectivos objetivos de sustentabilidad se definen en términos del marco internacional, la estrategia y la operatoria de la empresa, y los requerimientos de los mercados de capitales y los principales grupos de interés (*stakeholders*).



## Barrera 3

# Gestionar un entorno de negocios complejo

Los modelos de negocio globales de hoy –con su diversidad de actividades, sus enormes cadenas de valor y sus complejas alianzas– pueden hacer que el respeto a los derechos humanos parezca una tarea un tanto abrumadora. ¿Cómo puede una empresa lidiar con todos sus posibles impactos, desde el eslabón más cercano de su cadena de valor hasta la instancia de obtención de materias primas? Con tantas actividades diferentes, repartidas en geografías tan diversas, ¿cómo puede una compañía abordar la escala, el alcance y la complejidad de sus posibles impactos?

## Solución 1

# Trazar un mapa de los riesgos y de los impactos en materia de derechos humanos

Dicho en pocas palabras, un negocio no puede manejar sus riesgos y sus impactos si estos no han sido identificados. Para algunas compañías, la tarea de trazar un mapa de sus riesgos en materia de derechos humanos es un proceso robusto, sistemático y repetitivo, destinado a analizar la totalidad de su operatoria y su vínculo con el aporte y la validación de sus grupos de interés (*stakeholders*) externos. Para otras, puede ser más conveniente empezar a estudiar sus impactos actuales, identificados a través de los mecanismos de quejas de la propia firma, los hallazgos de las auditorías de desempeño social, las denuncias de la sociedad civil o de los grupos de interés (*stakeholders*) directamente afectados, o las noticias publicadas en los medios. Otras empresas, como primer paso, pueden buscar sus posibles riesgos de impacto utilizando expertos externos en evaluaciones de riesgo, o explorando las experiencias de sus pares de la industria.

Con el apoyo del Instituto Danés para los Derechos Humanos, Nestlé emprendió su camino en materia de Derechos Humanos allá por el 2010, llevando a cabo un *gap analysis*, o análisis diferencial, de sus políticas, procedimientos y sistemas de gestión. Este ejercicio tenía un doble propósito, pues al fomentar la participación de los diversos sectores de la empresa, los ayudaba a entender la relevancia de los derechos humanos en su actividad y sus objetivos. Hoy día la firma realiza una evaluación de riesgos en derechos humanos a nivel mundial todos los años. Esta evaluación, que forma parte de su programa de due diligence en la materia, cuenta con el aporte de un grupo de trabajo interno e interdisciplinario y de los grupos de interés (*stakeholders*) externos, y se nutre de los sistemas de auditoría y de denuncias de la empresa. Efectuada a nivel corporativo, la evaluación identifica los riesgos de la compañía (jurídicos, operativos,

de reputación, etc.) en cinco instancias: corporativa, operatoria a nivel de país, proveedores de nivel 1, proveedores del resto de la cadena, y comunidades locales. Sin embargo, «la mejor manera de saber qué impactos produce una compañía en materia de derechos humanos es salir a la calle, ver las cosas con los propios ojos, y aprender de todos los grupos de interés (*stakeholders*)». Esto es lo que Nestlé ha estado haciendo durante los últimos cuatro años, también en colaboración con el Instituto Danés para los Derechos Humanos, mediante evaluaciones específicas de impactos sobre los derechos humanos en países de alto riesgo.<sup>11</sup>

En forma similar, en su evaluación de riesgos, de alcance corporativo, la minera Vale ha identificado algunos que son «conocidos o probables», tomando como base una combinación de impactos típicos de la industria y de la experiencia específica de la firma. A la hora de llevar a cabo evaluaciones de impacto a nivel de proyecto, estos riesgos conocidos o probables son mapeados en el contexto específico del proyecto y del país en cuestión.

Cada año, Coca-Cola actualiza prioridades en su heat map o mapa de riesgo de derechos humanos. Para ello se sirve de varias fuentes, siendo algunas de ellas los hallazgos arrojados por las más de 2400 auditorías anuales de proveedores, los resultados de sus habituales conversaciones con representantes de grupos de interés (*stakeholders*) claves (como por ejemplo organizaciones de la sociedad civil y asociaciones sindicales internacionales), y las conclusiones de su participación en iniciativas con múltiples grupos de interés (*stakeholders*) y en diferentes plataformas de colaboración de la industria.

Desde 2013, la elaboradora de cemento Holcim exige a las empresas de su Grupo con operaciones en países de alto riesgo que realicen evaluaciones exhaustivas de impactos en materia de derechos humanos, tarea que es emprendida con el apoyo de un facilitador, un manual y una serie de herramientas orientativas, y la debida capacitación. La empresa utiliza el Índice de Desarrollo Humano de la ONU y el índice de la ONG Freedom House para identificar entornos de negocio de alto riesgo. En la actualidad, las empresas del Grupo que están obligadas a llevar a cabo evaluaciones de impacto en materia de derechos humanos son, según lo arrojado por la



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

categorización de países de riesgo de la firma, dieciséis en total. Las empresas del Grupo que operan en entornos de menor riesgo realizan una evaluación parcial o una auto-evaluación en el tema.

Los miembros de la Red Global del WBCSD también están acercando a las empresas entre sí con el fin de contribuir a simplificar el proceso de identificar riesgos y colaborar en la tarea de evaluarlos, tanto en el lugar donde las empresas tienen su sede, como más allá de él. En Alemania, Econsense, Foro Empresario para el Desarrollo Sustentable, ha trabajado con sus integrantes con miras a producir una hoja de ruta para la puesta a disposición de herramientas y orientación en materia de due diligence en derechos humanos.<sup>9</sup> En Nicaragua, uniRSE (Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial) ha colaborado con Social Accountability International para armar una guía sobre Empresas y Derechos Humanos del país, la cual identifica las problemáticas específicas de este país en la materia.<sup>10</sup> En Argentina, el CEADS (Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible) está trabajando con Deloitte y 15 compañías miembros para elaborar una Herramienta de Análisis de Riesgos en Derechos Humanos adaptada al contexto local. Esta herramienta será lanzada durante 2015, y desde el sector empresario ya se ha manifestado el compromiso de ponerla a prueba.

En 2008, la empresa energética italiana Eni lanzó su Human Rights Project en cooperación con el Instituto Danés para los Derechos Humanos. El objetivo de este proyecto es comprobar la capacidad de la empresa de prevenir los posibles abusos directos e indirectos en materia de derechos humanos, a través de la participación de todas las áreas del negocio que podrían verse afectadas. Gracias a esta iniciativa se completaron ocho Evaluaciones de Cumplimiento en Derechos Humanos (HRCA, por sus siglas en inglés): una a nivel Corporativo y en la División de Energía y Petróleo, y las restantes en siete de los países donde la compañía realiza tareas de exploración (Nigeria, Kazajstán, Argelia, Egipto, Angola, Congo y Paquistán). Las HRCA ayudaron a identificar áreas a mejorar, y sirvieron para alinear el sistema de control interno y las prácticas de negocio con los estándares internacionales. Es más, el proceso de evaluación de riesgos de la empresa considera los derechos humanos en términos de métricas de impacto y también de contenido. La evaluación de los riesgos estratégicos de la compañía incluye, en efecto, un análisis de la posibilidad de que se produzcan violaciones a los derechos humanos.

## Solución 2

### Priorizar donde sea necesario, y aprender haciendo

El texto de los PREDH reconoce que cuando los recursos son limitados o hay una cantidad abrumadora de eslabones en la cadena de valor, las compañías pueden verse obligadas a priorizar algunos impactos sobre de otros. Sin embargo, también aclara que las empresas deben tener los debidos fundamentos para tal abordaje: esto quiere decir que la priorización debe hacer foco en los riesgos que son o podrían ser los más graves para los grupos de interés (stakeholders) afectados.

Para la empresa de energía alemana RWE, una de las maneras más eficaces de fortalecer la comprensión y el compromiso de la alta gerencia con los derechos humanos fue poniendo la atención en una cuestión específica que representaba un riesgo de «alta prioridad» tanto para las necesidades de su negocio como para sus grupos de interés (stakeholders). La oportunidad se presentó cuando las industrias con plantas a carbón de toda Europa cayeron bajo la mira por causa de las minas de este mineral, situadas en la base de su cadena de abastecimiento, y los impactos allí producidos: condiciones de trabajo, daños ambientales y otros factores que perjudicaban a las comunidades locales y a los pueblos indígenas. Aumentó la presión de grupos de interés (stakeholders) externos tales como los medios, las organizaciones de la sociedad civil y los inversores, todo mientras los organismos regulatorios europeos se ponían a explorar normativas más rígidas. RWE eligió enfrentar el problema asumiendo un rol de liderazgo con la “Better Coal Initiative”, una iniciativa sectorial que apunta a lidiar con impactos complejos en los puntos más alejados de la cadena de abastecimiento. Si bien la iniciativa aún se encuentra en ciernes, el liderazgo de RWE ha ayudado a la empresa a dar un paso adelante a nivel interno en pro de la resolución de cuestiones vinculadas a los derechos humanos.



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

En otros casos, son los líderes en derechos humanos dentro de una empresa los que a veces detectan oportunidades estratégicas para avanzar con la agenda en pro de esta causa. Por ejemplo, **Novartis** incluyó el pago de un salario digno como impacto prioritario sobre el cual actuar en el ámbito de los derechos humanos. Lo que impulsó esta decisión no fue una crisis en particular, sino el compromiso de la empresa con fijar un salario digno en el marco del Pacto Mundial de la ONU, y su deseo de concretar tal iniciativa. Cuando los directivos de Novartis se dispusieron a implementar este compromiso, se dieron cuenta de que el tema era particularmente ríspido, pues faltaba consenso entre los grupos de interés (*stakeholders*) con respecto a cómo definir o calcular este concepto. Así fue que la compañía se asoció con la ONG BSR (Business for Social Responsibility) para desarrollar una metodología que se actualiza todos los años. Cuando hay algún incumplimiento de sus procedimientos internos, Novartis lo corrige de inmediato para no perjudicar a los trabajadores afectados. La empresa ha puesto este enfoque a disposición del público, pues su idea es estimular el diálogo en torno a la temática del salario digno. A Novartis este trabajo le ha servido para tener más prestigio en los círculos dedicados a los derechos humanos, y ha ayudado a fortalecer el compromiso de su alta gerencia a la hora de abordar otros desafíos en la materia.<sup>12</sup>

Con la firma de la **Iniciativa del WBCSD sobre el Acceso al Agua, el Saneamiento y la Higiene en el Lugar de Trabajo** (Pledge for Access to Safe Water, Sanitation and Hygiene at the Workplace), diecisiete (17) compañías han dado prueba de su liderazgo en lo relativo al derecho que todas las personas tienen a este fundamental recurso. El compromiso por ellas asumido implica asegurar, en el curso de los próximos tres años, un nivel adecuado de acceso al agua potable, al saneamiento y a la higiene en el lugar de trabajo para todos los empleados y en todas las instalaciones que estén bajo su control directo. La mayoría de las empresas recién están emprendiendo este camino, pero la iniciativa brinda el ímpetu necesario para evaluar el desempeño actual, identificar lagunas, y planificar acciones para introducir mejoras.<sup>13</sup>

### Solución 3

## Entender la cadena de abastecimiento

Para muchas compañías, la evaluación de los posibles impactos en los derechos humanos puede demostrar que los riesgos más graves para los grupos de interés (*stakeholders*) se encuentran a uno o más eslabones de distancia dentro de la cadena de abastecimiento. Por consiguiente es importante entender cómo se estructura dicha cadena, de dónde se obtienen los bienes, dónde los vínculos son estratégicos o transables, y qué tipo de influencia tiene la empresa con sus diversos proveedores.

En 2013, la minera **Vale** introdujo una metodología más robusta para evaluar riesgos entre sus proveedores en materia de derechos humanos, incorporando un continuo set de medidas que avanza desde la autoevaluación del proveedor hasta la auditoría *in situ*. Para poner a prueba tal metodología, la empresa identificó los dos contextos en los que considera que los derechos humanos están más comprometidos. El primero tiene que ver con las condiciones de trabajo en cuatro de sus principales proveedores chinos, pues son bien conocidos los riesgos de este país a la hora de respetar los derechos laborales. El segundo contexto hace a uno de los proyectos más grandes de la minera, que involucra una compleja cadena de abastecimiento nacional e internacional, y que refleja toda la gama de potenciales impactos que pueden afectar a los derechos humanos.

En el caso de **Unilever**, una de las mayores prioridades de su «hoja de ruta» estratégica en la implementación de los PREDH era la de trabajar en colaboración con el equipo de Compras para renovar por completo su Código de Proveedores. La empresa estima que puede alcanzar a más de 25 millones de personas a través de su cadena de abastecimiento. Lanzada en abril de 2014, su nueva Política de Aprovechamiento Responsable incorpora procesos claros de denuncia de violaciones reales o sospechadas, y es un documento pionero porque define una escalera en pro de la mejora continua que servirá para que los proveedores de la firma pasen de un inicial «punto de



### Barrera 1



### Barrera 2



### Barrera 3



### Barrera 4



### Barrera 5

entrada», equivalente a un cumplimiento mínimo e indispensable (primum non nocere , «primero no dañar»), a un estándar intermedio que represente una buena práctica, y por último a un estándar mucho más ambicioso que refleje una práctica líder. Al amalgamar su Política de Aprovisionamiento y su Código de Proveedores en un único documento, Unilever formaliza así sus principios y muestra a sus proveedores la manera como desea operar de aquí en adelante.

**HEINEKEN** aspira a hacer negocios únicamente con los proveedores que compartan sus valores, y por eso ha introducido un robusto programa vinculado a su Código de Proveedores con el propósito de fomentar la concientización y el cumplimiento. Quienes firman este Código, que también incluye la Política sobre Empleados y Derechos Humanos, aceptan cumplir con elementos claves como la integridad, el cuidado del ambiente y los derechos humanos. La intensidad con la que la compañía monitorea el cumplimiento de su Código de Proveedores depende del perfil de riesgo de cada uno de ellos. Sirviéndose de una herramienta para analizar riesgos de proveedores (SRA, Supplier Risk Analysis Tool), HEINEKEN identifica los que podrían representar un alto riesgo, y utiliza la plataforma colectiva EcoVadis (diseñada para la gestión sostenible del abastecimiento) y unas fichas de evaluación para analizar el cumplimiento de su Código, monitorear el desempeño y detectar áreas a mejorar. El último paso del programa es una auditoría in situ a cargo de un tercero y basada en el mencionado Código. Dado que HEINEKEN prefiere un abordaje de mejora continua, cualquier no conformidad se analiza con el proveedor, el cual deberá comprometerse a corregirlo en un plazo determinado. Si no hay compromiso o si las medidas correctivas no llegan, la empresa deja de operar con ese proveedor, y en última instancia anula su contrato con él.

La cadena de valor de **Coca-Cola** tiene más de 100.000 proveedores, repartidos en casi todos los países del mundo. Uno de los primeros desafíos de la firma a la hora de gestionar riesgos en materia de derechos humanos es simplemente averiguar quiénes integran su cadena de valor. Cuando se trata de ciertos productos agrícolas, hay terceros intermediarios que dificultan la visibilidad de algunos eslabones de la cadena. Con su programa «Pass It Back», la firma emprendió un exhaustivo ejercicio de mapeo de sus cadenas de abastecimiento menos visibles, y al mismo tiempo, más riesgosas.

Para ampliar su alcance, Coca-Cola está convocando a sus proveedores de Nivel 1 a que mapeen a sus proveedores de Nivel 2, y así sucesivamente. También ha lanzado estudios de due diligence a nivel de país con el fin de determinar si existen riesgos potenciales de afectar derechos humanos en alguno de los lugares desde donde se aprovisiona, y de ser así, remediar tal situación.

**Nestlé** ha integrado los derechos humanos a su Programa de Auditorías de Abastecimiento y Trazabilidad y actividades afines. Estos fundamentales derechos integran una sección específica del Código de Proveedores y del Programa de Abastecimiento Responsable, los cuales cubren doce commodities prioritarios tales como el café, el cacao, la leche y el aceite de palma.

La compañía de alimentos **DSM** tiene un programa global de Sustentabilidad de Proveedores que ha cambiado mucho en los últimos seis años: de un proceso enfocado en el cumplimiento del Código de Conducta de Proveedores, pasó a ser una iniciativa orientada a integrar el concepto de Personas, Planeta y Beneficios en las prácticas de abastecimiento, tales como la selección de proveedores. En 2013, en colaboración con la ONG Solidaridad y la proveedora de capital humano Manpower, la empresa lanzó su proyecto «China Triple P Supplier Engagement and Development». El objetivo aquí es utilizar el concepto de Personas, Planeta y Beneficios para que los proveedores se comprometan a impulsar una cadena de abastecimiento más sostenible. La idea es que los proveedores chinos que se sumen al proyecto empiecen a aplicar el mismo enfoque en su propia base de abastecimiento, y que armen sus propios programas de sustentabilidad para abordar, entre otras cosas, las cuestiones pertinentes a los derechos humanos. En este marco la empresa ya ha puesto la mira en diversos aspectos de los derechos laborales, sobre los que ha aplicado métodos de gap analysis y planes de acción para mejorar la situación.



## Barrera 4

# Incorporar los derechos humanos al negocio

Uno de los desafíos más grandes que enfrentan las empresas, incluso las más experimentadas, es el de incorporar la mirada de los derechos humanos en todos y cada uno de los aspectos de su negocio. Como dice un ejecutivo: «generar políticas es mucho más fácil que plasmarlas en procesos y prácticas concretas». En muchas compañías, la responsabilidad interna de los derechos humanos puede ser asignada a un sector o función específicos. Sin embargo, quienes están a cargo de tal gestión rara vez son responsables de todo el abanico de actividades que pueden conducir a impactos negativos en la materia, los cuales pueden involucrar a cualquier función, sector o unidad de negocio de la firma. Las empresas no pueden identificar ni gestionar sus impactos reales o posibles en torno a este tema sin que cada función o sector desempeñen el rol que les corresponde. «Como integrante de la gerencia corporativa, no estoy equipado para entender el negocio de cada subsidiaria... Por eso, en realidad, el respeto de los derechos humanos debe estar a cargo de cada función y cada unidad de negocio.»

## Solución 1

### Conectar la estrategia de Derechos Humanos al negocio

El consejo de muchos de los que han tomado a su cargo los derechos humanos dentro de las empresas es el siguiente: para ser efectivo, hay que entender «el negocio del negocio». Para pasar de la política a la práctica, hace falta comprender toda la gama de actividades a las que se dedica una compañía, sus diferentes tipos de relaciones comerciales, y las geografías donde opera.

Los responsables de los derechos humanos dentro de las empresas también deben entender dónde y cómo se toman las decisiones más importantes, además de los incentivos que impulsan las diferentes conductas empresariales a nivel tanto corporativo como individual, y los momentos de inflexión en que la introducción de una perspectiva a favor de los derechos humanos puede producir su máximo impacto. Si bien es poco práctico atender estas cuestiones aisladamente desde quienes tienen a cargo funciones en materia de Derechos Humanos, las empresas están encontrando varias maneras de conectar esta temática con su negocio y generar la conciencia necesaria.

**Vale** tiene una estrategia de concientización interna sobre derechos humanos que consiste en talleres a medida para algunos proyectos de alto perfil. En estos talleres y con la guía de un moderador, los equipos del proyecto trabajan con las herramientas de derechos humanos de la empresa y hacen ejercicios de aplicación práctica. Estos encuentros empiezan con una serie de preguntas generales: ¿De qué hablamos cuando hablamos de «derechos humanos»? ¿Qué conexión hay entre los derechos humanos y nuestra operatoria diaria? ¿De qué manera somos capaces, en cuanto compañía, de vulnerar los derechos humanos? ¿Cómo podemos evitar o mitigar tales impactos?

De manera similar, el enfoque de la empresa energética **ABB** está centrado en concientizar a sus gerentes. En sus talleres, las

preguntas que se formulan son: ¿Qué son los derechos humanos? ¿En qué parte de la compañía importan? ¿En qué sectores tiene la empresa un buen desempeño, y dónde se encuentran las potenciales debilidades? ¿De qué manera se vinculan los derechos humanos con nuestra cadena de abastecimiento y nuestras comunidades vecinas? ¿Cuáles son hoy las expectativas de los grupos de interés (*stakeholders*) globales en materia de empresas y derechos humanos?

La francesa **Total** optó por elaborar una serie de videos educativos sobre derechos humanos. En ellos se identifican los tipos de impactos que pueden asociarse a diferentes partes del negocio, y se ponen de relieve las buenas prácticas y las lecciones aprendidas a partir de la operatoria in situ de la empresa.

En **Coca-Cola**, el área de responsabilidad en Derechos Humanos forma parte de la Política Global de Derechos en el Lugar de Trabajo, que a su vez se inserta en el sector de Recursos Humanos. Quienes están a cargo del cumplimiento de esta política global trabajan a nivel mundial con el equipo de Gestión del Riesgo Empresarial con el objeto de identificar, prevenir y remediar, en su caso, impactos en este ámbito. Varios integrantes del equipo dedicado a la política global de Derechos en el Lugar de Trabajo trabajan a nivel regional y con un abordaje interdisciplinario (alcanzando, por ejemplo, sectores como Legales, Compras y el Departamento Técnico) con el fin de detectar y gestionar los impactos en torno a este tema.

En el marco de su Programa de *Due Diligence* en Derechos Humanos, lanzado en 2011, **Nestlé** inauguró una serie de módulos de capacitación en la materia. Para que fueran pertinentes a la realidad empresarial en la que opera la compañía, dichos módulos fueron diseñados a partir de los resultados de unas evaluaciones y auditorías de impacto realizadas en las instalaciones de la firma y entre sus proveedores de Nivel 1 y subsiguientes. A la fecha, se han capacitado en derechos humanos más de 40.000 empleados correspondientes a países de alto riesgo. Además la empresa brinda cursos de capacitación personalizada en su sede a los sectores más pertinentes de su estructura.



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

## Solución 2

### Tomar abordajes existentes como punto de partida

Cuando las empresas se disponen a abordar su responsabilidad en torno a los derechos humanos, rara vez, si no nunca, empiezan desde cero. Algunas herramientas de las que algunas seguramente ya dispongan son: políticas de recursos humanos que tratan impactos específicos en sus propios empleados; códigos de conducta de proveedores que identifican expectativas y brindan un marco para manejar impactos dentro de la cadena de abastecimiento; y mecanismos de participación de grupos de interés (*stakeholders*) y procesos para gestionar vínculos con las comunidades vecinas.

A la hora de llevar las políticas de derechos humanos a la práctica, una de las estrategias más efectivas consiste en tomar como punto de partida abordajes existentes tales como los sistemas de cumplimiento, capacitación o gestión socioambiental de la empresa. Un primer paso clave en este proceso suele ser el de mapear el panorama interno existente en materia de políticas y prácticas con el objeto de que sirvan para abordar riesgos en términos de derechos humanos. Se pueden fortalecer estas políticas y prácticas, y también se pueden resolver las potenciales lagunas. Tomar los abordajes existentes como base implica integrar la mirada de los derechos humanos a las políticas y las prácticas corporativas que ya tienen el apoyo de los distintos componentes del negocio. Como señala un directivo: «es enorme el valor que tiene estar en condiciones de afirmar que la compañía ya está haciendo mucho por respetar los derechos humanos; de este modo se fomenta un diálogo más positivo, y se sientan las bases para luego poder identificar y resolver las lagunas que hayan quedado.»

ABB ya contaba con una importante infraestructura de sustentabilidad a nivel interno, con responsables en cada país para cada una de sus operaciones. En lugar de generar una nueva infraestructura, dedicada a los derechos humanos, los que más saben sobre el tema dentro de la firma están buscando sacar provecho de esta red existente, equipándola con los conocimientos que son necesarios para dar respaldo a la operatoria de la empresa.

La política de derechos humanos de *ArcelorMittal* forma parte del programa de “compliance” de la empresa, y como tal, integra la capacitación obligatoria que debe cursar todo su personal. La compañía sacó el máximo provecho de los sistemas de gestión existentes con el fin de alcanzar a más de 200.000 empleados. Esto incluyó el sistema de compliance y sus responsables, que pasaron a estar a cargo de asegurarse de que se completara la capacitación, y también implicó trabajar estrechamente con el sector de Recursos Humanos, que era el que podía brindar esta formación en el marco de programas de instrucción preexistentes.

En la industria minera, las evaluaciones de impacto social y ambiental son desde hace tiempo parte integral de las expectativas básicas de tanto proyectos como operaciones. En lugar de crear una herramienta adicional, tanto *Anglo American* como *Vale* decidieron integrar la mirada de los derechos humanos a sus protocolos existentes. *Anglo American* añadió algunos puntos a su herramienta *Socio-Economic Assessment Toolbox (SEAT)*, con el fin de incorporar en la evaluación sus riesgos en materia de derechos humanos. Por su parte, *Vale* identificó los impactos más salientes que podría enfrentar su operatoria en torno a este tema, y ahora los está integrando a sus sistemas preexistentes, creados originariamente con el fin de manejar una amplia gama de riesgos sociales y comerciales.



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

### Solución 3

## Compartir la responsabilidad en toda la organización

Llevar las políticas de derechos humanos a la práctica requiere que cada función del negocio haga su parte en lo que debería ser una responsabilidad compartida. Por eso cada sector del que está compuesta una empresa puede precisar ayuda a la hora de entender la relevancia de estos derechos en sus actividades, y en la identificación de los pasos concretos que debería tomar para abordar estas problemáticas. Para gestionar los derechos humanos en forma holística, uno de los enfoques más importantes consiste en facilitar el diálogo transfuncional a nivel interno.

Son varias las compañías que, como parte de su gestión de Derechos Humanos, hacen participar a todos los sectores que integran su modelo de gobernabilidad interna. Tanto **Nestlé** como **Total** manejan su responsabilidad interna en esta esfera desde un grupo de trabajo transfuncional que ayuda a transmitir a todos los integrantes de la firma que los derechos humanos son una responsabilidad compartida. En ambos casos, cada sector de la empresa identifica prioridades anuales de implementación de los PREDH, y asume la responsabilidad del avance en este terreno a través de este grupo transfuncional.

Para una minera como **Vale**, las evaluaciones de impacto social y ambiental son una herramienta fundamental para analizar los posibles riesgos que pueden correr los grupos de interés (stakeholders). Tras integrar los derechos humanos en estas herramientas, Vale está paulatinamente haciendo que sea obligatorio examinarlos etapas claves, como son las de aprobación y de transición de los proyectos, dos instancias en las que la influencia interna está al máximo nivel.

El enfoque de **Hitachi** en materia de *due diligence* en derechos humanos consiste en brindar orientación a cada uno de sus departamentos. En lugar de hacer un *due diligence* a nivel

corporativo, cada unidad de negocio debe llevar a cabo su propio análisis, sirviéndose de la política y el sostén de la sede central. En un futuro, el equipo global de RSE de la firma, con el apoyo de expertos externos, capacitará a cada sector en una metodología de *due diligence*, pues es únicamente mediante la correcta comprensión y el conocimiento del negocio que cada unidad de la empresa estará equipada como corresponde para identificar posibles impactos en este ámbito.

La cementera **Holcim** exige que todos los años las empresas del Grupo rindan cuenta de sus avances en términos de varias directivas internas, las cuales corresponden a algunos de los principales riesgos e impactos de la firma en el sector de los derechos humanos: seguridad de contratistas, mano de obra tercerizada y abastecimiento responsable.

Los responsables de derechos humanos de la empresa energética **ABB** han estado trabajando en forma sistemática con el fin de aportar su mirada a todas las actividades clave de la firma. Algunas iniciativas han sido: integrar los perjuicios sociales y ambientales que podrían sufrir los grupos de interés (*stakeholders*) en el análisis de riesgos de grandes proyectos, a cargo del equipo de Revisión de Riesgos de Proyecto; trabajar junto al sector de Compras con el objeto de incorporar estos derechos al Código de Conducta de Proveedores y de tenerlos en cuenta en las auditorías realizadas entre ellos; e introducir un flujo de trabajo en sustentabilidad – derechos humanos incluidos– en el análisis de *due diligence* a cargo del equipo de Fusiones y Adquisiciones. En forma similar a **ABB**, **Nestlé** y **Total** están rediseñando su sector de Fusiones y Adquisiciones con el fin de incorporar el componente de los derechos humanos en su proceso de *due diligence*.<sup>14</sup>



## Barrera 5

### Lidiar con la incertidumbre en el marco de un nuevo paradigma

Cuando las compañías emprenden la implementación de los PREDH, suelen surgirles tantas preguntas como respuestas, pues algunos de los requerimientos específicos allí estipulados aún no están del todo claros. Por ejemplo, la expectativa es que las firmas con potencial de producir impactos significativos rindan cuentas públicamente sobre su desempeño en materia de derechos humanos. También se espera que todas las empresas hagan uso de su “influencia” para prevenir los impactos negativos de su cadena de abastecimiento. Sin embargo, todavía no hay ningún estándar consensuado sobre cómo debería ser una «buena» rendición de cuentas según los PREDH, y aún no hay mucha claridad respecto de cómo se puede ejercer influencia en diferentes industrias y circunstancias para alcanzar un mayor respeto por estos fundamentales derechos.

A nivel práctico, las empresas a menudo se enfrentan con dilemas difíciles de resolver. Los gobiernos, los expertos y los grupos de interés (*stakeholders*) suelen disentir respecto del curso de acción más adecuado, lo cual hace de las compañías el blanco de las críticas, sin importar cuál sea su respuesta. Todo esto se agrava cuando en el panorama político imperan expectativas y estándares en constante evolución, lo cual genera la preocupación de que las exigencias puestas sobre el sector corporativo bien podrían cambiar de curso.

Las empresas son cada vez más conscientes de que una acusación de violación de derechos humanos es una posibilidad muy cierta, y necesitan estar equipadas con las herramientas y el discurso ideales para reaccionar como corresponde. Como observa un ejecutivo: «¿Cuál es el punto de referencia? ¿A qué estándar y documentos debemos prestar atención? ¿Y cómo sabemos si hemos hecho lo suficiente?» Si bien los PREDH ayudan a disipar estas dudas estableciendo un «piso» de expectativas para todas las empresas, todavía queda mucho por explorar en términos de su aplicación en situaciones concretas.

### ¿Un Tratado sobre Empresas y Derechos Humanos?

En el verano boreal de 2014, el Consejo de Derechos Humanos de la ONU aprobó una Resolución con miras a iniciar negociaciones para un Acuerdo Internacional vinculante sobre Empresas y Derechos Humanos. La votación no fue unánime, pues varios países se abstuvieron y otros cuestionaron el abordaje del acuerdo. También hay quienes sospechan que tales negociaciones podrían diluir los esfuerzos de implementar los PREDH.

Sin embargo, en forma paralela a esta Resolución cuestionada, se elaboró una consensuada que reafirma el apoyo a los PREDH a nivel mundial. Lo que sienten las compañías, que han decidido ser proactivas en derechos humanos, es que una práctica empresarial optimizada -según los lineamientos planteados por los PREDH-, brindará una base sólida ante cualquier evolución en la regulación internacional en la materia.<sup>15</sup>



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

## Solución 1

### Involucrar a un aliado crítico

Según la experiencia de las compañías líderes en la temática, la estrategia más eficaz para hacer frente a la incertidumbre es buscar «aliados críticos» que ayuden a identificar potenciales riesgos en materia de derechos humanos, y que colaboren en el diseño de las estrategias que podrían servir para abordarlos. Algunos aliados con actitud crítica pueden ser las organizaciones de la sociedad civil, los sindicatos, las entidades internacionales y los expertos en el tema. Cada uno puede colaborar para identificar enfoques viables, cuestionar los estilos de pensamiento y análisis de la empresa, entender mejor las expectativas de los grupos de interés (*stakeholders*) y explicar con más claridad las limitaciones que enfrenta la empresa.

En 2012, **Unilever** aceptó el pedido de Oxfam International de llevar a cabo una investigación en Vietnam tanto en su operatoria como en su cadena de abastecimiento, con el fin de comprender las posibles implicancias del marco «Proteger, Respetar y Remediar»—base de los PREDH—y para entender cómo una multinacional puede optimizar los estándares laborales de sus empleados directos e indirectos. Oxfam luego produjo un informe que incluía la respuesta de la empresa a sus hallazgos y recomendaciones, incluyendo las medidas que esta se comprometía a tomar. Más tarde, cuando la compañía decidió renovar su Código de Proveedores, convocó a grupos de interés (*stakeholders*) externos claves para que aportaran su perspectiva sobre los estándares y expectativas que debería fijar una firma de su porte para las entidades que integran su cadena de abastecimiento.

En su afán de gestionar sus posibles impactos en el terreno de los derechos humanos en varios contextos de alto riesgo, **Total** hace participar a sus «aliados críticos» de varias maneras. Cada año la petrolera francesa designa un grupo de subsidiarias, las cuales deben someterse a una serie de exhaustivas evaluaciones independientes sobre temas éticos que incluyen cuestiones relativas a los derechos humanos. Estas evaluaciones están a cargo de Good Corporation,

una firma británica especializada en evaluaciones de RSE. La firma también involucra a “socios” o “aliados” locales: por ejemplo, para comprobar su buena gestión de derechos humanos en Birmania, buscó la colaboración de la ONG Collaborative Development Action (CDA), que se especializa en desarrollo socioeconómico, y le solicitó una evaluación independiente de los impactos de su operatoria, además de recomendaciones para reducir el riesgo de causar, agravar o estar vinculada a perjuicios en este ámbito, y para maximizar aportes positivos a partir de su presencia en el país.

**RWE** está en proceso de implementar un Panel Consultivo de Stakeholders con miras a brindar a la alta gerencia asesoramiento y sugerencias para una mejor gestión de su responsabilidad empresaria. La idea es que este Panel, que incluirá a una amplia variedad de grupos de interés (*stakeholders*) externos que representan diversas áreas de experiencia, se reúna regularmente con el CEO para tratar tanto las cuestiones planteadas en su seno como también las propuestas por la compañía. Según la empresa, uno de los principales valores de esta agrupación (cuya primera reunión fue programada para fines de 2014) es el de seguir abriendo a sus altos ejecutivos en las cuestiones relativas a los derechos humanos y a las expectativas de los grupos de interés (*stakeholders*).



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

## Solución 2

### Difundir los avances y los desafíos

En el ámbito de la gestión de los derechos humanos, muchas empresas han comprobado que una mayor transparencia y comunicación con la comunidad –e incluso el reconocimiento de sus desafíos no resueltos– producen resultados positivos. Las compañías que atraviesan «crisis» en la materia siempre comparten la misma experiencia: la desaprobación pública es mucho mayor cuando se omite reconocer un impacto que cuando se admite su existencia y la incapacidad de encontrar soluciones eficaces, por cuenta propia o en colaboración con terceros.

Muchas empresas también están compartiendo sus herramientas, enfoques y metodologías en materia de derechos humanos con la idea de mejorar prácticas en diversos sectores de la industria. Por ejemplo, con el fin de estimular el diálogo y el *feedback* y así mejorar el tratamiento de la problemática, Nestlé divulgó un informe sobre su experiencia y su metodología, y sobre lo aprendido en el marco de las Evaluaciones de Impactos en Derechos Humanos que realizó en ocho países. Luego organizó sesiones con grupos de interés (*stakeholders*) para constatar si la compañía estaba «bien encaminada». <sup>16</sup> En forma similar, Novartis publicó su abordaje sobre salario digno después de una instancia de diálogo con sus grupos de interés (*stakeholders*).

Vale funda sus resultados en el marco suministrado por la Global Reporting Initiative (GRI), y lo hace no sólo para beneficio de sus grupos de interés (*stakeholders*) externos, sino también como manera de fomentar la recolección de datos y el diálogo entre los diversos sectores que constituyen la empresa.

Hace poco Unilever anunció un proyecto de colaboración con la iniciativa RAFI (Human Rights Reporting and Assurance Frameworks Initiative), que está llevando a cabo una consulta mundial con múltiples grupos de interés (*stakeholders*) con el propósito de

producir dos marcos de libre acceso que habrán de mejorar la transparencia de las empresas en el terreno de los derechos humanos. El primer marco brindará orientación acerca de los reportes sobre desempeño en derechos humanos, mientras que el segundo versará sobre el aseguramiento de calidad de los mismos. La fecha de publicación del primer borrador del marco de reporte estaba inicialmente planeada para fines de 2014, con miras a recibir comentarios y asesoramiento. Asimismo Unilever anunció su compromiso de trabajar con el proyecto Shift con el objeto de llevar a cabo el primer piloto entre 2014 y 2015. El piloto revelará cómo Unilever reporta sobre sus esfuerzos de asegurar el respeto de los derechos humanos, y servirá para orientar el futuro desarrollo de este marco. <sup>17</sup>

La empresa energética italiana Eni reporta sobre una serie de indicadores de performance en derechos humanos en su Memoria Anual, e incluye una sección sobre el tema en su sitio web y en su informe sobre sostenibilidad, que se publica cada año. En este último, la empresa divulga sus avances usando como referencia los objetivos del año anterior.



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

### Solución 3

## Sumar esfuerzos para abordar zonas grises

Con creciente frecuencia, las empresas están sumando esfuerzos por echar luz sobre las definiciones, las reglas del juego y los procesos que son poco claros en esta temática.<sup>18</sup>

En muchos casos el sector empresario está colaborando para definir el significado práctico de los PREDH en sectores o industrias específicas. Tal ha sido el caso del sector financiero, en el cual un amplio abanico de interacciones complejas influye en los límites a la responsabilidad y el poder de influencia de un banco a la hora de relacionarse con sus clientes. Por ejemplo, el Thun Group (integrado por los bancos Barclays, Credit Suisse, UBS y UniCredit) ha estado trabajando con el Centro de Competencia para los Derechos Humanos de la Universidad de Zúrich y con el Centro Suizo de Competencia para los Derechos Humanos con miras a publicar una declaración<sup>19</sup> y un documento de trabajo<sup>20</sup> para ayudar al sector bancario a mapear y analizar sus impactos en este terreno. Por su parte, la Iniciativa Financiera del PNUMA ha desarrollado, con el aporte del sector empresario, una herramienta llamada Human Rights Guidance Tool for the Financial Sector<sup>21</sup> (Guía en Derechos Humanos para el sector financiero), y ahora se encuentra elaborando un informe que explora las responsabilidades del sector en este ámbito.<sup>22</sup>

JPMorgan Chase se sumó a la junta consultiva del Grupo de Trabajo de la OCDE para la Conducta Empresarial Responsable con el fin de desarrollar un informe sobre la importancia de las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales en la actividad cotidiana de la comunidad financiera.<sup>23</sup> Al aportar conceptos y casos de estudio basados en su propia experiencia en torno a la temática de los derechos humanos, la compañía espera generar conciencia sobre la particularidad de las circunstancias a las que se enfrenta el sector de los servicios financieros.

La participación de Michelin en el proceso emprendido por el Punto Nacional de Contacto (PNC) de la OCDE le brindó la oportunidad

de aclarar todo tipo de dudas vinculadas a la due diligence y a su poder de influencia. Al compartir las medidas tomadas en el pasado y programadas para el futuro –y al recibir el feedback de los grupos de interés (stakeholders) y del PNC–, la empresa logró generar un espacio de diálogo acerca de cuándo es “suficiente” el esfuerzo que una empresa debe hacer en cierto contexto particular.

Las empresas elaboradoras de bienes de consumo de alta rotación –incluidas Nestlé y Unilever– han sumado esfuerzos a través del programa de aprovisionamiento responsable AIM-PROGRESS, con el fin de fortalecer sus capacidades en materia de due diligence en derechos humanos dentro de sus cadenas de abastecimiento, y con el objeto de asegurar la correcta implementación de los PREDH. Como primer producto, el grupo ha desarrollado un Cuestionario de Autoevaluación en Derechos Humanos, que sirve para analizar la propia operatoria de las empresas miembros, para preparar preguntas de auditoría, y para sincronizar objetivos con los proveedores. Esta herramienta está disponible en forma gratuita, y puede ser empleada en el marco de otras iniciativas.<sup>24</sup>

Los miembros de la Red Global del WBCSD están organizando foros locales para fomentar la colaboración en el sector empresario. En el curso de 2013 y 2014, El Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) realizó tres talleres especiales con la participación conjunta de sus empresas miembros y distintos representantes de la sociedad civil. El objetivo: profundizar conocimientos y compartir experiencias prácticas en el terreno de los derechos humanos. Estas jornadas han ayudado a las compañías del CEADS a identificar y generar estrategias a nivel interno para hacer frente a situaciones sensibles en la materia. Econsense, socio del WBCSD en Alemania, también ha facilitado el diálogo entre sus empresas miembros y las ONG internacionales, haciendo foco en los derechos humanos dentro de las cadenas de abastecimiento. En junio de 2014, en colaboración con GIZ, proveedora alemana de servicios de cooperación internacional, y con el periódico China WTO Tribune, perteneciente al gobierno chino, Econsense organizó en Beijing el primer taller internacional sobre cadenas de abastecimiento sustentables.<sup>25</sup>

# El camino a seguir



## Barrera 1



## Barrera 2



## Barrera 3



## Barrera 4



## Barrera 5

En el marco de Acción 2020, la plataforma del WBCSD, este informe sirve de trampolín para llevar a escala la acción empresaria en materia de derechos humanos. Lo aprendido a partir de la experiencia de las compañías líderes ayuda a entender cuánto se ha avanzado en torno a la implementación de los PREDH; pone de relieve las soluciones que, gestadas dentro de las empresas, sirven para acelerar la adopción de medidas; y funciona como base para aportar una voz clara e inclusiva de todo el sector empresarial en el siempre cambiante debate sobre procesos, gobernabilidad y normativas.

Si bien algunos de estos ejemplos dan cuenta de historias exitosas, la mayoría son desafíos que todavía no encontraron una solución definitiva. Seguiremos por la senda del aprendizaje, compartiendo tanto las buenas prácticas como las dificultades, divulgando cómo

cada empresa puede llevar los PREDH a la acción concreta, y –lo que es más importante– transmitiendo las medidas que se pueden tomar para prevenir, mitigar y solucionar impactos en materia de derechos humanos de la manera más eficaz posible.

Tal como está plasmado en el texto de los PREDH y también en este informe, el diálogo y la colaboración entre empresas, y entre ellas y los diferentes sectores de la sociedad, va a seguir siendo una base fundamental para la realización de acciones sustentables. Esperamos poder seguir brindando a nuestros socios y empresas miembro una plataforma para potenciar la acción, adquirir más conocimientos, y articular una voz empresaria en constante evolución, con miras a generar las condiciones ideales para que más compañías sustentables alcancen el éxito y el reconocimiento.

## Notas



### Barrera 1



### Barrera 2



### Barrera 3



### Barrera 4



### Barrera 5

1. Según el Principio Rector 12 de los PREDH, la responsabilidad de respetar los derechos humanos concierne a los derechos humanos con reconocimiento internacional, entendiéndose, como mínimo, los expresados en la Carta Internacional de Derechos Humanos y los que, en la categoría de derechos fundamentales, están contenidos en la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos fundamentales en el Trabajo.
2. <http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx>
3. <http://action2020.org/>
4. La Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (OACDH) brinda una lista exhaustiva de herramientas, documentos informativos y orientación para las empresas: [https://www.unglobalcompact.org/Issues/human\\_rights/Tools\\_and\\_Guidance\\_Materials.html](https://www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/Tools_and_Guidance_Materials.html)
5. Los Principios Rectores de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos también están reflejados en las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, en la Norma ISO26000, sobre Responsabilidad Social, en las Normas de Desempeño de la CFI, y en la Comunicación de la Comisión Europea sobre la responsabilidad social de las empresas, publicada en 2011, que incluso insta a los estados miembros a desarrollar Planes de Acción a nivel nacional para impulsar los PREDH. En este sentido, por ejemplo, el gobierno del Reino Unido ha desarrollado un Plan de Acción, y ha reformado la Ley de Sociedades con el fin de incorporar el requisito de rendir cuentas en materia de derechos humanos en algunas circunstancias.
6. La versión completa del comunicado de prensa del Consejo de la Unión Europea, con fecha del 29 de septiembre de 2014, está disponible *online*: [http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms\\_data/docs/pressdata/en/intm/144945.pdf](http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/intm/144945.pdf)
7. Ver *Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector*, de Rachel Davis y Daniel Franks; Harvard Kennedy School; Shift; Universidad de Queensland (Australia), publicado el 12 de mayo de 2014 . [http://shiftproject.org/sites/default/files/Costs%20of%20Conflict\\_Davis%20%20Franks.pdf](http://shiftproject.org/sites/default/files/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf)
8. Ver *From Audit to Innovation: Advancing Human Rights in Global Supply Chains*, de Shift, que brinda un análisis y una serie de ejemplos sobre las prácticas de las compañías líderes a la hora de incentivar un mejor desempeño social en sus cadenas de abastecimiento. <http://www.shiftproject.org/publication/audit-innovation-advancing-human-rights-global-supply-chains>
9. [http://www.econsense.de/sites/all/files/Respecting\\_Human\\_Rights.pdf](http://www.econsense.de/sites/all/files/Respecting_Human_Rights.pdf)
10. Ver la guía de país de Nicaragua sobre empresas y derechos humanos ingresando a <http://hrbcountryguide.org/countries/nicaragua/> y la totalidad de las guías de país en <http://www.bghr.org/>
11. [http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate\\_social\\_responsibility/nestle-hria-white-paper.pdf](http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-hria-white-paper.pdf)
12. <http://www.novartis.com/downloads/corporate-responsibility/responsible-business-practices/living-wage.pdf>
13. Ver “From Audit to Innovation: Advancing Human Rights in Global Supply Chains”, del Proyecto Shift. Este documento contiene un análisis, además de ejemplos, de lo que hacen las compañías líderes para incentivar un mejor desempeño social en sus cadenas de abastecimiento. <http://www.shiftproject.org/publication/audit-innovation-advancing-human-rights-global-supply-chains>
14. Para un análisis más a fondo sobre cómo organizar el sector de derechos humanos dentro de la empresa, ver una nota sobre buenas prácticas elaborada por el Grupo de Trabajo en Derechos Humanos del Pacto Mundial de la ONU, titulada “Organizing the Human Rights Function Within the Company”: [https://www.unglobalcompact.org/Issues/human\\_rights/Human\\_Rights\\_Working\\_Group.html](https://www.unglobalcompact.org/Issues/human_rights/Human_Rights_Working_Group.html)
15. Ver este informe de la Global Business Initiative on Human Rights (GBI), que contiene recomendaciones y preguntas frecuentes útiles para las empresas: <http://www.global-business-initiative.org/recommendations-and-faq-for-business-responding-to-the-prospect-of-an-international-treaty-on-bhr>



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

16. Ver “Nestlé Human Rights and Rural Development Roundtable London: Summary of Stakeholder Feedback”; <http://www.nestle.com/asset-library/documents/creating-shared-value/human-rights-compliance/nestle-human-rights-rural-development-stakeholder-summary.pdf>
17. Para más información, visite <http://shiftproject.org/news/unilever-and-rafi-collaborate-advance-corporate-reporting-human-rights>
18. El Foro de dilemas empresariales y de derechos humanos del Pacto Mundial de la ONU brinda un espacio para que las empresas intercambien desafíos concretos en la materia: <http://hrbdf.org>
19. <http://business-humanrights.org/sites/default/files/media/documents/thun-group-of-banks-statement-guiding-principles-19-oct-2011.pdf>
20. <https://www.credit-suisse.com/media/cc/docs/responsibility/thun-group-discussion-paper.pdf>
21. <http://www.unepfi.org/humanrightstoolkit/credits.php>
22. <http://www.unepfi.org/work-streams/social-issues/>
23. [http://mneguidelines.oecd.org/globalforumonresponsiblebusinessconduct/2013\\_WS1\\_1.pdf](http://mneguidelines.oecd.org/globalforumonresponsiblebusinessconduct/2013_WS1_1.pdf)
24. Para más información, visite <http://www.aim-progress.com/page.php?pmenu=2&id=85>
25. <http://www.econsense.de/en/events/international-workshop-responsible-sustainable-and-successful-supply-chains>

## Agradecimientos

El WBCSD quiere expresar su más cálido agradecimiento a las siguientes personas, que brindaron su aporte y su feedback para la elaboración de este documento:



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

### Socio



El WBCSD ha tenido el agrado de tener a Shift como socio en el abordaje de esta temática. En el verano boreal de 2014, Shift condujo, junto a varios socios y compañías miembros del WBCSD, una serie de entrevistas y talleres que sirvieron para dar forma a este documento. Nuestro más profundo agradecimiento para Caroline Rees, Rachel Davis y David Kovick por su valioso aporte.

### Representantes de empresas

ABB	Ron Popper
Anglo American	Jan Klawitter
ArcelorMittal	Meera Pau Mehta
Coca-Cola	Ed Potter
DNV GL	Anna Turrell and Bettina Reinboth
DSM	Gaëlle Nicolle y Kimberley Chan
Eni	Francesca Ciardiello y Alessia Priolo
ERM	David Snashall
Ernst & Young	Nandini Hampole
HEINEKEN	Rutger Goethart
Hitachi	Yuri Itoh
Holcim	Ariane Lüthi y Stefanie Koch
JPMorgan Chase	André Abadie
Michelin	Hervé Deguine
Nestlé	Duncan Pollard y Yann Wyss
Novartis	Michael Fuerst
PWC	Patrick Shaw-Brown
RWE	Marga Edens
Total	Margaux Dalençon, Julie Vallat y Sophie Pierson
Unilever	Marcela Manubens y Rachel Cowburn-Walden
Vale	Liesel Filgueiras, Simone Rocha Pinto y Adriana Verdier

### Socios de la Red Global del WBCSD

BCSD Argentina (CEADS)	María José Alzari
econsense – Foro de Negocios	
Alemanes para el Desarrollo Sostenible	Jana Heinze
uniRSE Nicaragua	Matthias Dietrich

### Experts

AIM-PROGRESS	David Lawrence
Global Business Initiative	
on Human Rights	Mark Hodge
Oxfam	Chris Jochnick

La redacción y publicación de este documento estuvieron a cargo del equipo de Impacto Social de la Secretaría del WBCSD (Filippo Veglio y Kitrhona Cerri).

El WBCSD quisiera agradecer a María Emilia Yáñez (traducción) y a María José Alzari del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) por sus valiosos aportes durante la elaboración de este documento.

Empresas que respondieron a la encuesta del WBCSD «Knowing and showing respect for human rights» («Conocer los derechos humanos y respetarlos»), lanzada el 22 de mayo de 2014)



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

- |                                        |                                              |                                 |
|----------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------|
| 1. ABB                                 | 39. Lafarge                                  | 76. The Yokohama Rubber Company |
| 2. Abril Mídia                         | 40. Masisa                                   | 77. TNT Express                 |
| 3. ACCIONA                             | 41. Metsä Group                              | 78. Unilever                    |
| 4. Aditya Birla Group                  | 42. Michelin                                 | 79. UPS                         |
| 5. Akzo Nobel N.V.                     | 43. Mitsubishi Chemical Holdings Corporation | 80. Vale                        |
| 6. Anglo American                      | 44. Mitsubishi Corporation                   | 81. Veolia                      |
| 7. APRIL                               | 45. Monsanto Company                         | 82. Vodafone Group              |
| 8. ArcelorMittal                       | 46. Nestlé                                   | 83. Volkswagen AG               |
| 9. Asahi Glass Company                 | 47. Nissan Motor Co., Ltd.                   | 84. Votorantim Cimentos         |
| 10. Bank of America                    | 48. Novartis                                 | 85. Weyerhaeuser                |
| 11. BMW AG                             | 49. PepsiCo                                  |                                 |
| 12. Bridgestone                        | 50. Petrobras                                |                                 |
| 13. CEMEX                              | 51. Pirelli & C. S.p.A.                      |                                 |
| 14. Cimentos Liz                       | 52. Public Power Corporation (PPC)           |                                 |
| 15. Deutsche Bahn                      | 53. PricewaterhouseCoopers                   |                                 |
| 16. DuPont                             | 54. Reliance Industries Limited              |                                 |
| 17. E.ON SE                            | 55. Roche Group                              |                                 |
| 18. Eastman Chemical Company           | 56. Royal DSM                                |                                 |
| 19. EDF Group                          | 57. RWE AG                                   |                                 |
| 20. EDP - Energias de Portugal, SA     | 58. SABIC                                    |                                 |
| 21. Empresas CMPC                      | 59. Sasol                                    |                                 |
| 22. Eni spa                            | 60. SC Johnson                               |                                 |
| 23. Environmental Resources Management | 61. SCA                                      |                                 |
| 24. EPM                                | 62. Schneider Electric                       |                                 |
| 25. Evonik Industries                  | 63. SGS                                      |                                 |
| 26. Ernst & Young                      | 64. Sika                                     |                                 |
| 27. Fibria                             | 65. Sime Darby                               |                                 |
| 28. Firmenich                          | 66. Solvay                                   |                                 |
| 29. Ford Motor Company                 | 67. Sompo Japan Insurance                    |                                 |
| 30. Fujitsu Limited                    | 68. Statkraft AS                             |                                 |
| 31. Hankook Tire Co., Ltd.             | 69. Statoil                                  |                                 |
| 32. Heineken                           | 70. StoraEnso                                |                                 |
| 33. Hitachi, Ltd.                      | 71. Sumitomo Rubber Industries, Ltd.         |                                 |
| 34. Holcim                             | 72. Syngenta                                 |                                 |
| 35. Honda Motor Co., Ltd.              | 73. Taiheiyo Cement Corp.                    |                                 |
| 36. Italcementi Group                  | 74. The Coca-Cola Company                    |                                 |
| 37. ITC Limited                        | 75. The Goodyear Tire & Rubber Company       |                                 |
| 38. JPMorgan Chase                     |                                              |                                 |



Barrera 1



Barrera 2



Barrera 3



Barrera 4



Barrera 5

### Acerca del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible) es una organización que, liderada por los más altos ejecutivos de compañías con visión de futuro, se dedica a impulsar a la comunidad empresaria mundial a crear un porvenir sustentable para las empresas, la sociedad y el ambiente. Junto a sus miembros, el WBCSD, desde un liderazgo intelectual a la vez que activo, busca por generar soluciones constructivas y tomar medidas compartidas. Sacando provecho de sus sólidas relaciones con los grupos de interés (stakeholders) en su condición de representante líder del mundo empresario, esta institución ayuda a impulsar el debate y la actualización de políticas en favor de soluciones basadas en el desarrollo sustentable.

El WBCSD brinda un foro para que sus 200 empresas miembros (que representan a todos los sectores de la industria y a todos los continentes, y que suman un ingreso combinado de más de USD 7 billones) compartan las mejores prácticas en materia de desarrollo sustentable, y generen herramientas innovadoras para modificar el statu quo. El Consejo también cuenta con una red de 65 Organizaciones Asociadas y Consejos Nacionales y Regionales, la mayoría de los cuales tienen sede en países en vías de desarrollo.

[www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

### Descargo de responsabilidad

Este informe ha sido publicado en nombre del WBCSD. Al igual que otras publicaciones de esta institución, es resultado de la colaboración entre su Secretaría y la gerencia superior de las empresas miembro. Los borradores fueron revisados por muchos miembros, lo que garantiza que este documento represente en términos generales la perspectiva de los integrantes del WBCSD. No significa, sin embargo, que todas las empresas que lo integran estén de acuerdo con cada palabra que aquí consta.

Copyright © WBCSD, noviembre de 2014

ISBN: 978-2-940521-23-4



[www.wbcasd.org](http://www.wbcasd.org)



**Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible** [www.ceads.org](http://www.ceads.org)

Maison de la Paix, Chemin Eugène-Rigot 2, Case postale 246, 1211 Geneve 21, Tel: +41 (0)22 839 31 00  
Suipacha 531, 5to. piso, (C1008AAK), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, República Argentina, Tel: +54 11 4327 3163



**World Business Council for Sustainable Development** [www.wbcasd.org](http://www.wbcasd.org)

Maison de la Paix, Chemin Eugène-Rigot 2, Case postale 246, 1211 Geneve 21, Tel: +41 (0)22 839 31 00

115 Fifth Ave, 6th Floor, New York, NY 10003

DLTA Complex, South Block, 1st Floor, 1 Africa Avenue, New Delhi 110 029, India, Tel: +91 11 3352 1527