



**DEBIDA
DILIGENCIA
EMPRESARIAL
EN MATERIA
DE DERECHOS
HUMANOS:
EXPERIENCIAS Y
HERRAMIENTAS
PRÁCTICAS
EN AMÉRICA
LATINA**

Derechos Reservados © Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos

EXENCIÓN DE RESPONSABILIDAD

Este documento recoge experiencias y herramientas con el objetivo de ofrecer inspiración a las empresas que quieran cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, en línea con los estándares e instrumentos internacionales relevantes¹. Para esto, otorga información y ejemplos prácticos para ilustrar conceptualmente y de manera concreta cómo puede realizarse la debida diligencia en materia de derechos humanos.

ACNUDH no se hacen responsables por la veracidad o exactitud de la información puesta a su disposición por parte de terceros. Las experiencias presentadas en este informe no constituyen de forma alguna una evaluación, certificación y/o validación por parte de ACNUDH de las empresas que colaboraron con este reporte, sus prácticas, impactos y/o modelo de negocio en general. Asimismo, el informe no refleja todos los compromisos o prácticas de la empresa en materia de derechos humanos.

¹ ACNUDH, OCDE y OIT *“Empresas responsables. Mensajes clave de los instrumentos internacionales”*. México, Panamá y Perú.

AGRADECIMIENTOS

Este reporte se realizó con los aportes de diferentes empresas y organizaciones, listadas a continuación, que enviaron contribuciones de forma online y otorgaron entrevistas o reuniones.

Acción Empresas
Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia
Compra Eficiente
Alianza por la Minería Responsable
Anglo American
Antapaccay
Antofagasta Minerals S.A.
Asociación de Azucareros de Guatemala ASAZGUA
Asociación de Generadores con Energía Renovable
Asociación Guatemalteca de Exportadores
Asociación Mexicana de Psicología y Desarrollo Comunitario
Asociación Nacional de Industriales ANDI
Asociación por los Derechos Civiles (ADC).
AVEO Global
Bci
Cámara del Agro
Celsia
Cenit Transporte y Logística de Hidrocarburos S.A.S.
CentraRSE - Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala
Centro de Políticas Públicas y Derechos Humanos (Perú EQUIDAD)
CI Sunshine Bouquet SAS
Clúster de I+D y TICs del Estado de México
CODELCO
Cohesión Comunitaria e Innovación Social A.C.
Comisión Estatal de Derechos Humanos de San Luis Potosí, México.
Confederación de Trabajadores de Colombia CTC
Confederación Patronal de la República Mexicana
Consejería Presidencial para los Derechos Humanos y Asuntos Internacionales
Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP)
Consejo superior de la empresa privada
Corporación Cultural para el desarrollo Arlequín y los Juglares
Corporación los Niños de la Paz
CREDISOLUCION
Defensoría del Pueblo Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Defensoría del Pueblo de la Nación Argentina
EEGSA
Empresa Coordinadora de Empresas Públicas EMCO
ENAP
ENEL Chile

ENI México
ESET Latinoamérica
Exportadora Camino Nuevo
Fresnillo Plc
Fundación Casa de la Paz
Fundación Ideas para la Paz (FIP).
Fundación para la protección de los derechos en Colombia
Fundación Paraguaya
Gremial de Palmicultores de Guatemala (GREPALMA)
Grupo Bimbo
Grupo Empresarial Guahibanas Oficial
Grupo HAME
Grupo México
Grupo Voz Esmeralda
Holcim
ILC
Independiente
IPANDETEC Panamá
Komatsu Cummins
Laboratorios Bagó del Ecuador
MARCOBRE
Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE)
Movilización, Logística y Servicios SAS - MOVIOLOGYS
Movistar Colombia
Organización de vecinas v.u.d.a.s vecinxs unidxs en defensa del ambiente sano.
Pacto Global Colombia
Pacto Global Red Chile
PetStar
PinedaLegalMx
Pluspetrol
Profesora de cátedra de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de La Sabana
Proyecto de Derechos Económicos Sociales y Culturales A.C. (ProDESC)
RedDeVida
Repsol
SanCor Salud
Secretaría de Derechos Humanos, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación Argentina
SUBREI Chile
Sumarse - Pacto Global Panamá
Teck Resources Chile Ltda.
Tresmontes Lucchetti
Unión Industrial Argentina
Universidad Autónoma de Baja California
Valor AMIA
WikiRate
Zuleta Abogados y Fundación Ideas para la Paz (FIP)

GUÍA DE GRÁFICOS

Dentro de este documento se presentan prácticas o experiencias de empresas, indicadores, herramientas, estudios de caso y otros recursos. Para facilitar la identificación del tipo de recurso, se utilizan los siguientes elementos visuales:



**TESTIMONIOS Y
CITAS TEXTUALES.**



**DESCARGAS DE
INFORMACIÓN
COMPLEMENTARIA.**



HERRAMIENTAS.

De la práctica realizada en otros proyectos que conciernen la temática.

www Material en plataforma web.

PDF Material en formato PDF.



CONSULTA.

De secciones en el documento o fuentes externas que complementan la información.



**CASO DE
ESTUDIO.**

* Todos los fragmentos de texto que estén subrayados contienen un link.

** Para navegar por el documento puede hacer click en los títulos y subtítulos comprendidos en el índice y se dirigirá directamente a la página correspondiente.

*** Los textos en este tono son ejemplos rápidos de la aplicación de la temática.

ACRÓNIMOS

ACNUDH: Oficina de la Alta Comisionada de Naciones Unidas para los Derechos Humanos

CER: Conducta Empresarial Responsable

CERALC: Proyecto "Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe"

CHRB: Corporate Human Rights Benchmark

DDDH: Debida diligencia en materia de derechos humanos

DIH: Derecho internacional humanitario

EIDH: Evaluación de Impactos en derechos humanos

ETI: Ethical Trade Initiative

INDH: Institución Nacional de Derechos Humanos

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

OIT: Organización Internacional del Trabajo

PANDH: Plan de Acción Nacional sobre Derechos Humanos

PAN: Plan de Acción Nacional sobre Empresas y Derechos Humanos

PNC: Punto Nacional de Contacto para las Líneas Directrices de la OCDE

PRNU: Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos

PYME: Pequeñas y medianas empresas

I. ACERCA DE ESTE REPORTE

1. Resumen ejecutivo
2. Fuentes de información

II. LA DEBIDA DILIGENCIA EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS EN CONTEXTO

1. Aspectos principales de la debida diligencia en materia de derechos humanos
2. La relación entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la debida diligencia en materia de derechos humanos
3. La debida diligencia en materia de derechos humanos y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)
4. La progresiva implementación e incorporación de la debida diligencia
 - 4.1. La debida diligencia en materia de derechos humanos en América Latina y el Caribe
 - 4.2. El tratamiento de la debida diligencia en los Planes de Acción Nacionales sobre Empresas y Derechos Humanos

- 4.3. Regulación en materia de debida diligencia o la debida diligencia obligatoria
- 4.4. La incorporación de la debida diligencia en materia de derechos humanos en la jurisprudencia

III. EL DEBER DE LAS EMPRESAS DE RESPETAR LOS DERECHOS HUMANOS

1. Adopción de compromiso político sobre derechos humanos

- 1.1. ¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?
- 1.2. Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas
- 1.3. ¿Cómo se evalúa externamente el cumplimiento?
- 1.4. Herramientas para empresas
- 1.5. Ejemplos de políticas corporativas de derechos humanos de empresas con actividades en América Latina
- 1.6. Estudio de caso

2. La debida diligencia en materia de derechos humanos

- 2.1. Identificación y evaluación de las consecuencias negativas reales o potenciales sobre los derechos humanos

- 2.1.1. *¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?*
- 2.1.2. *Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas*
- 2.1.3. *¿Cómo se evalúa externamente esta etapa?*
- 2.1.4. *Herramientas para empresas*
- 2.1.5. *Estudio de caso*
- 2.2. Integración de los resultados de las evaluaciones de impacto en las funciones y los procesos.
 - 2.2.1. *¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?*
 - 2.2.2. *Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas*
 - 2.2.3. *¿Cómo se evalúa externamente esta etapa?*
 - 2.2.4. *Herramientas para empresas*
 - 2.2.5. *Estudio de caso*
- 2.3. Seguimiento de la eficacia de las medidas y los procesos adoptados
 - 2.3.1. *¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?*
 - 2.3.2. *Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas*
 - 2.3.3. *¿Cómo se evalúa externamente esta etapa?*
 - 2.3.4. *Herramientas para empresas*
 - 2.3.5. *Estudio de caso*
- 2.4. Comunicación de los hallazgos, resultados y medidas adoptadas
 - 2.4.1. *¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?*
 - 2.4.2. *Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas*
 - 2.4.3. *¿Cómo se evalúa externamente esta etapa?*
 - 2.4.4. *Herramientas para empresas*
 - 2.4.5. *Estudio de caso*
- 2.5. Documentos con información sobre debida diligencia corporativa de empresas con actividades en América Latina

3. Mecanismos empresariales de reclamación a nivel operacional

- 3.1. *¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?*
- 3.2. *Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas*
- 3.3. *¿Cómo se evalúa externamente esta etapa?*
- 3.4. *Herramientas para empresas*
- 3.5. *Estudio de caso*
- 3.6. *Ejemplos de mecanismos de quejas de empresas con actividades en América Latina*

4. Aspectos transversales

- 4.1. *Consulta y participación de las partes interesadas*
- 4.2. *Grupos en situación de vulnerabilidad*

IV. INICIATIVAS MULTIACTOR O DE OTRAS PARTES INTERESADAS

V. HERRAMIENTAS

I. ACERCA DE ESTE REPORTE

Este informe recopila prácticas y recursos en torno a la debida diligencia en materia de derechos humanos en América Latina y el Caribe. El informe fue elaborado por la **Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)** en el contexto del proyecto Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe (Proyecto CERALC).

El **Proyecto CERALC**² busca promover un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo en América Latina y el Caribe, apoyando prácticas de conducta empresarial responsable en línea con los instrumentos internacionales en esta materia. El proyecto está financiado por la Unión Europea y es implementado por ACNUDH, en colaboración con el Grupo de Trabajo de ONU sobre empresas y derechos humanos; la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

En el marco de este proyecto, ACNUDH trabaja junto con los gobiernos, las empresas, las organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas para promover la agenda de empresas y derechos humanos en América Latina y el Caribe, con énfasis en nueve países de la región³. ACNUDH lidera la agenda de empresas y derechos humanos dentro del Sistema de Naciones Unidas en virtud de los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos.

² Para mayor información sobre el Proyecto CERALC y el trabajo que ACNUDH desarrolla en este marco, visite: <https://empresasyderechoshumanos.org/>

³ Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá y Perú.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este informe se enmarca en las actividades del proyecto CERALC para mejorar la comprensión de la debida diligencia en materia de derechos humanos. El principal objetivo del informe es servir de apoyo a las empresas que quieran comenzar o fortalecer sus procesos de debida diligencia. El reporte se estructura en torno a los principales elementos y etapas que componen la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos, de acuerdo al pilar II de los Principios Rectores. Cada sección incluye (a) elementos clave sobre cada etapa; (b) prácticas o experiencias de empresas que operan en América Latina, (c) un set de indicadores sobre cómo se mide externamente el cumplimiento de esa etapa, (d) herramientas y un (e) estudio de caso.

La comprensión sobre la debida diligencia del presente informe se basa en los Principios Rectores sobre empresas y derechos humanos y otros lineamientos elaborados por las Naciones Unidas, el Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre empresas y derechos humanos (Grupo de Trabajo) y la OCDE para facilitar la implementación de la debida diligencia, así como otras fuentes seleccionadas. La información sobre las prácticas empresariales proviene de contribuciones escritas, entrevistas y revisión de informes públicos de empresas (analizados a continuación). Las herramientas se identificaron a través del envío de contribuciones e investigación de escritorio.

Tendencias identificadas

Publicación de información específica por país.

En general, del total de empresas analizadas, incluso las que cuentan con altos estándares de transparencia en sus páginas web y/o reportes de casas matrices, no desagregan la información sobre los procesos en materia de debida diligencia o riesgos identificados por país (con algunas excepciones en casos de empresas mineras y energéticas).

Apoyo de consultores externos.

Si bien la mayoría de las empresas menciona que busca apoyo para llevar a cabo procesos de debida diligencia, no todas lo hacen. En general, el apoyo externo ayuda a generar políticas, evaluar riesgos e impactos, fortalecer mecanismos de queja e implementar de acciones que aborden las brechas identificadas. Pero, incluso para aquellas empresas que cuentan con apoyo externo, se destacó repetidamente la importancia de que las personas encargadas de la gestión de riesgos al interior de la empresa cuenten con preparación en derechos humanos, pues el proceso de debida diligencia no puede realizarse enteramente por actores externos.

Iniciativas multiactor y aprendizaje entre pares.

Muchas empresas mencionaron la participación en iniciativas multiactor como factor clave para la preparación,

aprendizaje entre pares y fortalecimiento de capacidades. En la parte final de este reporte se resume la información recibida sobre algunas de estas iniciativas.

Procesos escalonados y aumento progresivo de ambición.

Varias empresas mencionaron que fueron aumentando la ambición a través de procesos sucesivos, ya sea incorporando más operaciones, o ampliando el espectro de actores consultados (o tienen programado profundizar los procesos en un futuro próximo).

Tendencias relacionadas a las etapas de la debida diligencia:

Políticas corporativas de derechos humanos

- Las políticas al interior de la empresa son fundamentales para habilitar procesos internos en materia de derechos humanos.
- Es clave que dichas políticas sean aprobadas al más alto nivel dentro de la estructura de la empresa. Sin embargo, este aspecto no se encuentra frecuentemente mencionado en los informes públicos.
- Se identificó una tendencia a adoptar las políticas de derechos humanos de las empresas matrices por parte de las filiales.

Debida diligencia en materia derechos humanos

- De las empresas que aseguran tener procesos de debida diligencia, la mayoría manifiesta tener un proceso periódico de identificación y análisis de riesgos adversos reales o potenciales sobre los derechos humanos, así como planes de mitigación de los riesgos identificados, que pueden tomar diferentes formas.
- La integración de las diversas áreas de la empresa en los procesos de debida diligencia supone un desafío. Se destacó reiteradamente cómo las capacitaciones, el diálogo interno y el involucramiento de la alta dirección ayudan a generar la necesaria transversalización de la cuestión de los derechos humanos dentro de la empresa. En este sentido, el proceso de debida diligencia se consideraba en muchos casos como una oportunidad para involucrar a todas las áreas de la empresa y disminuir la resistencia que pueden existir respecto a esta cuestión.
- La información sobre la forma en que los procesos se aplican a las cadenas de valor es limitada. No se identificó información sobre medidas más allá de la primera línea de proveedores.

Mecanismos de queja

- En general, los mecanismos cuentan con múltiples canales de contacto, entre los que se destacan líneas telefónicas, canales web y buzones anónimos.
- El enfoque diferencial es excepcional. Sin embargo, en algunos casos los canales utilizan lenguas indígenas. También se identificaron casos de mecanismos diferenciados para comunidades y trabajadores.

2. FUENTES DE INFORMACIÓN RELACIONADAS A PRÁCTICAS O EXPERIENCIAS EMPRESARIALES

Para la elaboración de este reporte se analizó y procesó información proveniente de:

- Contribuciones escritas enviadas por empresas y otros actores no empresariales en forma directa a una convocatoria pública realizada por ACNUDH entre el 15 de junio y 30 de julio de 2021.
- Entrevistas.
- Información secundaria disponible de empresas seleccionadas.

A. Contribuciones escritas recibidas a través de un cuestionario público digital

A través del llamado público realizado por diversos medios digitales, se recibieron en total 119 contribuciones por parte de 83 organizaciones.

Del total de contribuciones recibidas, **23 refieren a herramientas** de apoyo al proceso de debida diligencia,

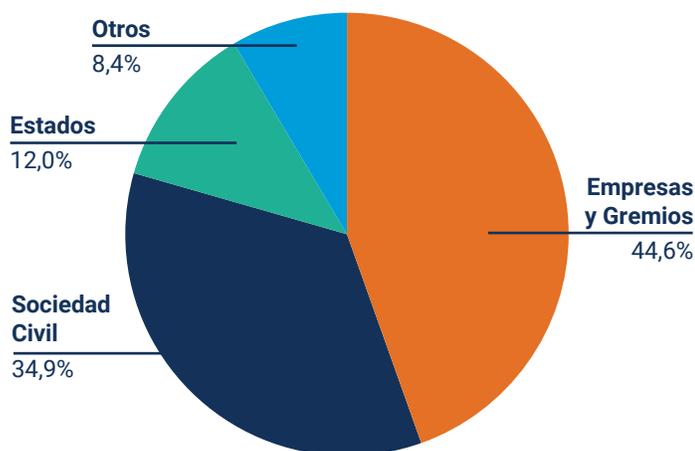


Gráfico 1. Contribuciones por tipo de organización

58 refieren a elementos de responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos y **16 refieren a iniciativas multiactor/otros actores** (22 se refieren a otros temas).

B. Entrevistas

Tomando en consideración criterios de distribución geográfica y las contrapartes del proyecto CERALC, se entrevistó a 12 empresas con operaciones en la región. Las empresas entrevistadas pertenecen a los rubros de minería, energía, transporte, hidrocarburos y construcción.

C. Análisis de empresas a través de información secundaria

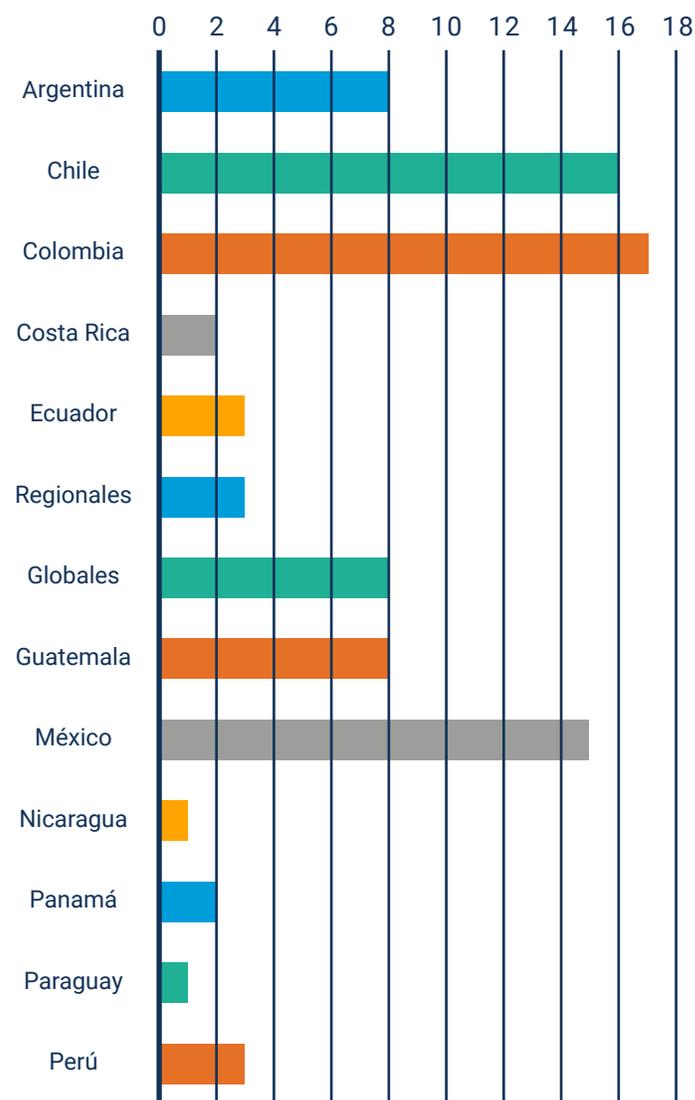
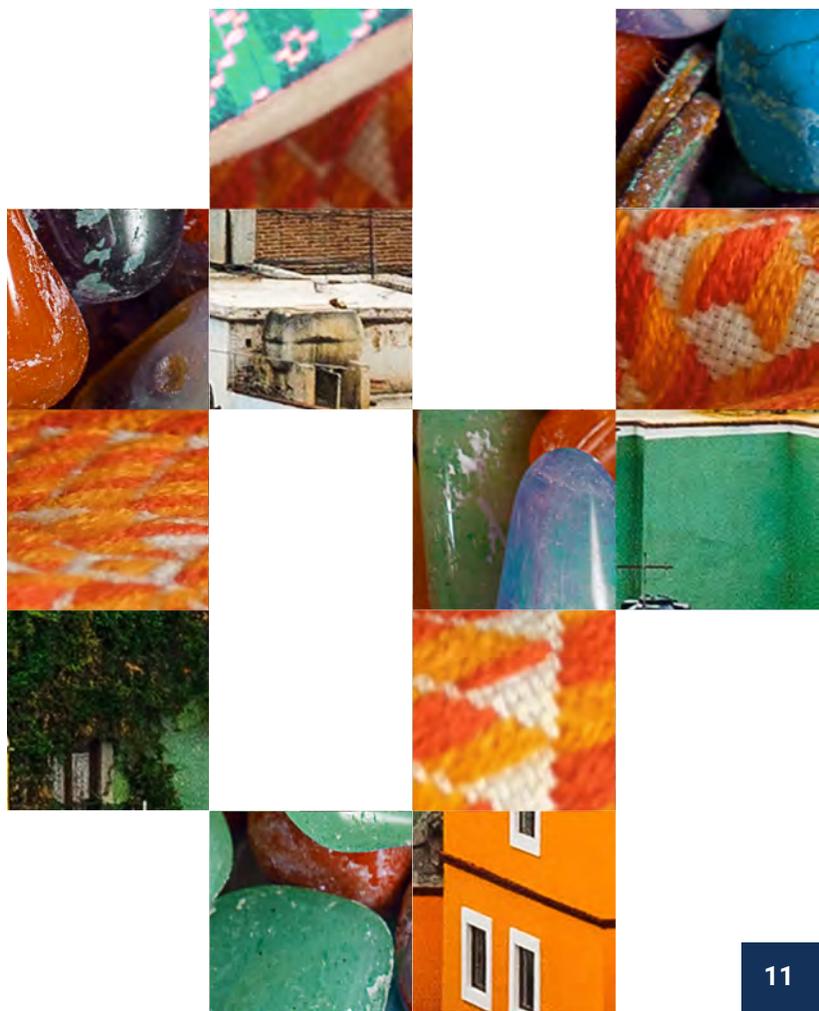


Gráfico 2. Contribuciones por país

A partir de las recomendaciones recibidas por parte de diferentes referentes del proyecto CERALC se analizó la información pública disponible de 69 empresas que han trabajado elementos del proceso de debida diligencia en materia de derechos humanos. Es necesario destacar que debido al desfase temporal entre el trabajo realizado en los países y la publicación de la información, muchas empresas que han participado de iniciativas sobre debida diligencia en marco del proyecto CERALC no tienen aún información pública disponible al respecto.

Para el ejercicio de revisión y análisis se consultaron los reportes anuales de sostenibilidad publicados por las diferentes empresas, así como la información pública disponible a nivel de políticas, procesos de debida diligencia, mecanismos de quejas y reclamos, así como toda otra información relacionada a la temática. Asimismo, se consultaron otras fuentes secundarias, como informes de Pacto Global u otras organizaciones que han sistematizado iniciativas en la materia.

En línea con el análisis de las contribuciones recibidas, se procuró identificar el desarrollo de políticas de derechos humanos, procesos sobre debida diligencia y mecanismos de quejas y reclamos.



II. LA DEBIDA DILIGENCIA EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS EN CONTEXTO

1. PRINCIPALES ELEMENTOS

Tal como se plantea en los Principios Rectores de Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos, la debida diligencia en materia de derechos humanos (DDDH) es un proceso continuo de gestión, que varía de acuerdo al tamaño de la empresa y la complejidad del contexto en el que se desenvuelve. Este proceso permite identificar, prevenir, mitigar y responder de las consecuencias negativas sobre los derechos humanos relacionadas con sus actividades o que tengan relación directa con las operaciones, productos o servicios prestados por sus relaciones comerciales, es decir, aquellas relacionadas a su cadena de valor.

La debida diligencia comprende cuatro pasos o etapas esenciales (Principio Rector 17):

- La **evaluación** del impacto real y potencial de las actividades sobre los derechos humanos,
- la **integración** de las conclusiones, y la actuación al respecto;
- el **seguimiento** de las respuestas y
- la **comunicación** de la forma en que se hace frente a las consecuencias negativas.

Además, para cumplir con la responsabilidad de respetar los derechos humanos, este proceso se debe complementar con una **declaración política** en materia de derechos humanos, aprobada al más alto nivel, y **mecanismos de reclamo a nivel operacional** que les permitan identificar y reparar los daños provocados⁴. En conjunto, estos seis elementos son los que comprenden las políticas y procesos que debe llevar adelante una empresa para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, de acuerdo al pilar II de los Principios Rectores. Para los efectos de este informe, se les denominará a todos como “etapas”.

La noción de DDDH plasmada en los Principios Rectores es coherente y está alineada con los principales estándares internacionales en materia de conducta empresarial responsable: las Líneas Directrices de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para Empresas Multinacionales y la Declaración Tripartita sobre las Empresas Multinacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Las etapas o elementos centrales de la debida diligencia establecidos en los Principios Rectores coinciden con aquellos

señalados por OCDE en la *Guía sobre debida diligencia para una conducta empresarial responsable*⁵.



Gráfico 3. Etapas o elementos centrales de la debida diligencia

Se trata de un proceso⁶:

- Preventivo.
- Que comprende múltiples procesos y objetivos.
- Proporcional a los riesgos (basado en riesgos).
- Que requiere priorización.
- Dinámico.
- Que no desplaza la responsabilidad en caso de que se produzcan daños, pero podría potencialmente reducir el riesgo de acciones judiciales.
- Que se debe adecuar a las circunstancias de cada empresa.
- Que se debe adaptar para lidiar con las limitaciones concernientes a las relaciones comerciales.
- Que se basa en el relacionamiento con partes interesadas
- Que comprende una comunicación continua.

⁴ El Principio Rector N° 22 señala que “Si las empresas determinan que han provocado o contribuido a provocar consecuencias negativas deben repararlas o contribuir a su reparación por medios legítimos”. Esta disposición se complementa con lo dispuesto en el Principio Rector N° 29, que agrega: “Para que sea posible atender rápidamente y reparar directamente los daños causados, las empresas deben establecer o participar en mecanismos de reclamación eficaces de nivel operacional a disposición de las personas y las comunidades que sufran las consecuencias negativas”

⁵ OCDE (2018), *Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable*. Esta Guía fue reconocida por el Grupo de Trabajo de la ONU sobre las Empresas y los Derechos Humanos como el instrumento que refleja las expectativas de los PRNU.

⁶ Working Group on Business and Human Rights “Companion note I to the Working Group’s 2018 report to the General Assembly. Corporate human rights due diligence – Background note elaborating on key aspects”, A/73/163 (16.10.2018). Pág 7.

El concepto de debida diligencia para la conducta empresarial responsable definido por la OCDE y la noción de DDDH de los Principios Rectores son coherentes y están alineados entre sí. La DDDH se enfoca en los riesgos que la actividad empresarial puede causar en los derechos humanos internacionalmente reconocidos, mientras que las Líneas Directrices de la OCDE se refieren a diversos temas, tales como empleo y relaciones laborales⁷, medio ambiente⁸, lucha contra la corrupción⁹, ciencia y tecnología, competencia y cuestiones tributarias.

2. LA RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA DEBIDA DILIGENCIA EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS



Hay un interés real en los derechos humanos. El mundo nos arrastra a trabajar el tema. Si adhiere a la conducta empresarial responsable te tiene que interesar el tema, si adhiere a los ODS, que están atravesados por derechos humanos, tienes que trabajar en esto”.

Gerente de Responsabilidad Social Corporativa empresa de energía con operaciones en Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay.

La Agenda 2030, adoptada el año 2015 por la Asamblea General de Naciones Unidas, constituye un marco general que orienta las acciones para alcanzar un desarrollo sostenible. La Agenda está integrada por 17 objetivos, denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible(ODS), que buscan “hacer realidad los derechos humanos de todas las personas”¹⁰.

Reconociendo el rol clave que juegan las empresas en este contexto, la Agenda 2030¹¹ llama a las empresas a partici-

par de este proyecto, al tiempo que protegen los derechos laborales, requisitos sanitarios y ambientales de conformidad con los estándares internacionales, tales como los Principios Rectores.

El Grupo de Trabajo ha destacado que la contribución más sólida que las empresas pueden hacer al desarrollo sostenible es plasmar el respeto a los derechos humanos en sus operaciones y a lo largo de su cadena de valor¹². En este sentido, los Principios Rectores señala explícitamente que las empresas pueden realizar actividades para promover los derechos humanos, pero esto no compensa los impactos negativos que generen a través de sus actividades¹³.

Por tanto, respetar los derechos humanos es la principal contribución que las empresas pueden hacer para el cumplimiento de los ODS, y llevar a cabo la debida diligencia es la forma a través de la cual pueden lograrlo.

3. LA DEBIDA DILIGENCIA Y LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME)

Los Principios Rectores aclaran que la responsabilidad de respetar los derechos humanos se aplica a todas las empresas, incluyendo las pequeñas y medianas. Una empresa pequeña puede, de todas formas, presentar riesgos graves para los derechos humanos. Sin embargo, es probable que, en vista de su tamaño y actividades las PYME requieran de políticas, procesos y estructuras de gestión más simples y menos formales que las grandes empresas para prevenir estos impactos. Estas empresas también pueden relacionarse de forma más directa con sus proveedores y sus evaluaciones de impacto serán menos complejas.

El Grupo de Trabajo sobre las empresas y los derechos humanos ha señalado algunas recomendaciones para las PYME, tales como¹⁴:

⁷ Los Principios Rectores consideran los derechos fundamentales del trabajo como derechos humanos internacionalmente reconocidos.

⁸ A través de la Resolución “[El derecho humano a un medio ambiente limpio, saludable y sostenible](#)” (A/HRC/RES/48/13), del 18 de octubre de 2021, el Consejo de DDHH reconoce el derecho al medio ambiente como un derecho humano.

⁹ A través del informe “[Relación entre la cuestión de las empresas y los derechos humanos y las actividades de lucha contra la corrupción](#)” (A/HRC/44/43), del 17 de junio 2020, el Grupo de Trabajo vincula los derechos humanos y la corrupción.

¹⁰ Resolución [Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible](#) (A/RES/70/1) 21 de octubre de 2015

¹¹ Párrafo 67 resolución A/RES/70/1

¹² Working Group on Business and Human Rights “[Information Note “The business and human rights dimension of sustainable development: Embedding “Protect, Respect and Remedy” in SDGs implementation](#)”. Ginebra, 30 de junio de 2017.

¹³ Comentario al Principio Rector N° 11

¹⁴ Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos ([A/HRC/35/32](#)), 24 de abril de 2017

- Buscar el apoyo de asociaciones empresariales para conocer y aplicar las normas y herramientas sobre la responsabilidad de respetar los derechos humanos.
- Usar los procesos que ya tienen en curso sobre conducta empresarial responsable y sostenibilidad como plataformas para aplicar los Principios Rectores.
- Aprovechar la experiencia de otros mecanismos y programas de cumplimiento, como la sostenibilidad medioambiental, la salud y la seguridad, la lucha contra la corrupción y el tráfico de personas.
- Buscar el apoyo entre pares, tanto dentro del sector, como a través de los diferentes sectores, para compartir conocimientos y experiencias sobre la aplicación de los Principios Rectores.

La Guía de la OCDE de debida diligencia también ha resaltado que su aplicación incluye a las PYME, entendiendo que el proceso debe ser adaptado según su naturaleza y considerando que estas pueden no tener el poder de mercado suficiente para influir en sus relaciones comerciales por sí mismas¹⁵.

4. LA PROGRESIVA IMPLEMENTACIÓN E INCORPORACIÓN DE LA DEBIDA DILIGENCIA

4.1. La debida diligencia en América Latina y el Caribe

En el marco del proyecto CERALC, la OCDE llevó a cabo una encuesta sobre las prácticas, las oportunidades y los retos relacionados con la conducta empresarial responsable en la región¹⁶. La encuesta da cuenta del nivel de compromiso con la Conducta Empresarial Responsable (en adelante CER)¹⁷ en la región, así como de los procesos que las empresas tienen en curso para evitar riesgos relacionados con sus operaciones. Del total de respuestas recogidas, se desprende que:

- **Un 75%** de las empresas entrevistadas cuenta con políticas establecidas en al menos un ámbito de la CER
- **El 40%** lleva a cabo evaluaciones de riesgo y procesos de debida diligencia. Más de la mitad de las empresas que pertenecen al sector extractivo tienen estos procesos (58%) y casi un 30% de las empresas en el sector agrícola. Solo un 21% de las empresas encuestadas lleva a cabo evaluaciones que van más allá del primer nivel de proveedores o proveedores directos.
- **55%** llevan a cabo informes sobre sus prácticas relacionadas a la CER.
- **El 60%** indica la necesidad de formación para aplicar los procesos de debida diligencia y los estándares en temas de CER.¹⁸

Por su parte, la iniciativa *Corporate Human Rights Benchmark (CHRB)* mide anualmente y clasifica la actuación de las empresas en materia de derechos humanos de acuerdo a la información disponible en sus reportes. De las 230 empresas analizadas en 2020, solo cinco son empresas de Latinoamérica y el Caribe, de las cuales, únicamente dos alcanzan la mitad del puntaje total de la medición (14,5 y 13 puntos de 26). Esto implica que la empresa mejor puntuada de la región se encuentra en el número 48 en el ranking global¹⁹.

4.2. El tratamiento de la debida diligencia en los Planes de Acción Nacionales sobre Empresas y Derechos Humanos en Latinoamérica

De acuerdo al Grupo de Trabajo de Empresas y Derechos Humanos, 27 Estados han publicado Planes de Acción Nacionales sobre Empresas y Derechos Humanos (PAN) a la fecha, tres de los cuales son de la región (Colombia, con una segunda versión; Chile y Perú). México, por su parte, no cuenta con un PAN, pero el Plan Nacional de Derechos Humanos impulsa la debida diligencia empresarial²⁰. Al constituir un elemento central de la responsa-

¹⁵ OCDE (2018), *Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable*, pág 50.

¹⁶ OCDE "Resultados de la Encuesta de la OCDE a Empresas sobre la Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe" (2021). La entrevista cubrió 9 países y recabó 501 respuestas de empresas entre noviembre de 2020 y enero de 2021.

¹⁷ Las Líneas Directrices de la OCDE se refieren a divulgación de información derechos humanos, empleo y relaciones laborales, medio ambiente, lucha contra la corrupción, peticiones de soborno y otras formas de extorsión; intereses de los consumidores; ciencia y tecnología; competencia y cuestiones tributarias.

¹⁸ En este contexto la OCDE llevó a cabo cuatro programas regionales de capacitación en materia de debida diligencia para empresas del sector agrícola, extractivo, textil y financiero incluyendo representantes de grandes empresas, PYMES y organizaciones industriales. En estos programas se lanzaron además los informes regionales sobre la conducta empresarial responsable en América Latina y el Caribe de la OCDE. Más información está disponible en el siguiente sitio web: <https://mneguidelines.oecd.org/rbclac.htm>.

¹⁹ Se debe tomar en cuenta en este caso, que las empresas que el ranking considera de la región son empresas cuya casa matriz se encuentra en América Latina. Para los efectos de este reporte, hemos considerado a las empresas que tienen operaciones en la región, más allá de la ubicación de casa matriz o nacionalidad de la empresa.

²⁰ Estrategia prioritaria N° 3.6.5 del Programa Nacional de Derechos Humanos 2020-2024 de México.

bilidad de respetar, la debida diligencia en materia de derechos humanos se aborda en todos los planes, aunque la forma varía dependiendo del país.

Un análisis de los Planes publicados a la fecha arroja que la **promoción y fomento de la debida diligencia** se encuentra muy presente a través de medidas como capacitaciones, mesas de trabajo, directrices, foros de discusión e intercambio de experiencias, campañas, difusión mediática e institucional, entre muchas otras acciones, a nivel nacional e internacional.

Algunos planes incluyen **herramientas externas que guían a las empresas** para implementar mecanismos de debida diligencia, como la iniciativa de Perú de crear un programa dentro de la Dirección General de Derechos Humanos que brinde asistencia técnica al sector empresarial sobre la implementación de los mecanismos de DDDH²¹. El plan colombiano, por su parte, compromete la difusión de metodologías, herramientas y recomendaciones para informar los procesos de DDDH²². Algunas guías incluyen la participación de diferentes actores en su elaboración, como el sector empresarial, la sociedad civil y los individuos o comunidades afectados. Este es el caso de una guía de participación indígena para el desarrollo de proyectos de energía en Chile²³, o de Perú con guías específicas dirigidas al sector empresarial para la implementación de mecanismos de debida diligencia en temas de personas defensoras de derechos humanos²⁴.

Adicionalmente, los planes de Colombia²⁵ y Chile²⁶ contemplan medidas para fomentar **la debida diligencia a través de** las compras públicas.

Por último, varios planes mencionan **acciones destinadas a las pequeñas y medianas empresas (PYME)**, aunque pocos de ellos destinan herramientas específicamente para estas empresas. En Perú se crearán guías para promover su formalización y, progresivamente, fomentar una cultura de debida diligencia²⁷.

4.3. Regulación en materia de debida diligencia o la debida diligencia obligatoria

Una tendencia respecto a la implementación de los Principios Rectores en los últimos años ha sido el progresivo avance de normas que establecen requisitos sobre debida diligencia. Esta tendencia se puede observar a **nivel nacional**, a través del desarrollo de diversas iniciativas legales; a **nivel regional**, como la discusión sobre la Directiva sobre sostenibilidad empresarial y debida diligencia de la Unión Europea (2022)²⁸; y a **nivel global**, a través de los avances del proceso sobre un instrumento internacional jurídicamente vinculante sobre la materia²⁹.



Para un análisis sobre el avance normativo en materia de empresas y derechos humanos desde la región, revisar [“Aportes para la discusión de una ley sobre debida diligencia empresarial y derechos humanos”](#), elaborado por el Centro de Políticas Públicas y Derechos Humanos - Perú EQUIDAD (2021) y [“Avances y retos en la regulación de la debida diligencia empresarial en derechos humanos en Colombia”](#), elaborado por Zuleta abogados y Fundación Ideas para la Paz (2021).

²¹ Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos de Perú 2021 – 2025. Medida N° 67 contemplada dentro del Objetivo N° 2: Asistencia técnica a las empresas para la observancia de los derechos humanos en sus actividades empresariales

²² Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos de Colombia 2020 – 2022. Medidas contempladas bajo Pilar Fundamental 2: El deber de las empresas en el respeto de los derechos humanos, Eje 1 “Dotar a las empresas de herramientas con el fin de que cumplan su responsabilidad de respetar los derechos humanos” y Eje 2 “Dotar a las empresas de herramientas con el fin de que cumplan su responsabilidad de respetar los derechos humanos”.

²³ Plan de Acción Nacional de Derechos Humanos y Empresas de Chile. Medida 3.7, comprometida por el Ministerio de Energía bajo el Eje Inclusión y no discriminación

²⁴ Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos de Perú 2021 – 2025. Medida N° 71, contemplada bajo el Objetivo N° 2: Asistencia técnica a las empresas para la observancia de los derechos humanos en sus actividades empresariales

²⁵ Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos de Colombia 2020 – 2022. Pilar Fundamental 2, Eje N° 2: Fomento de la debida diligencia empresarial en materia de derechos humanos

²⁶ Plan de Acción Nacional de Derechos Humanos y Empresas de Chile. Pilar 1, Eje N° 5: Contrataciones públicas

²⁷ Plan Nacional de Acción sobre Empresas y Derechos Humanos de Perú 2021 – 2025. Medida N° 69, contemplada bajo el Objetivo N° 2: Asistencia técnica a las empresas para la observancia de los derechos humanos en sus actividades empresariales

²⁸ Para más información, visite página oficial de la Comisión Europea, vea [aquí](#).

²⁹ Para más información sobre el proceso de negociación del instrumento internacional jurídicamente vinculante sobre empresas y derechos humanos, vea página de ACNUDH dedicada al tema [aquí](#).

En un comienzo, las regulaciones de nivel nacional se enfocaron en elementos específicos (como la transparencia sobre la forma en que las abordaban los riesgos relativos derechos humanos), impactos específicos (como las leyes sobre esclavitud moderna de Reino Unido³⁰ y Australia³¹ o la ley sobre trabajo infantil de Países Bajos³²) o sectores específicos (como el caso de Suiza, que se refiere a empresas de seguridad privada³³).

Sin embargo, desde el 2017, año en que Francia aprobó la Ley sobre el Deber de Vigilancia³⁴, se han comenzado a desarrollar y discutir iniciativas que abarcan el proceso completo de debida diligencia y se dirigen a empresas de todos los sectores. Tal es el caso de desarrollos normativos en, Alemania³⁵, Noruega³⁶, Países Bajos³⁷ y Bélgica³⁸. En este sentido, en febrero de 2022, la Comisión Europea adoptó una propuesta de Directiva sobre sostenibilidad empresarial y debida diligencia basada en los Principios Rectores y la Guía de OCDE sobre debida diligencia³⁹. La propuesta establece la obligación de las empresas que operan en el mercado europeo y cumplen ciertos requisitos sobre número de empleados y facturación, de implementar la debida diligencia en derechos humanos en sus operaciones, empresas subsidiarias y cadenas de valor.

En la región, la CIDH recomendó adoptar legislación con disposiciones vinculantes sobre debida diligencia⁴⁰. En Bra-

sil se adoptaron el año 2018 las Directrices Nacionales sobre Empresas y Derechos Humanos, las que, sin embargo, no son obligatorias para las empresas⁴¹. En Chile, por su parte, la Comisión para el Mercado Financiero emitió una norma que exige a ciertas entidades que informen sobre factores ambientales, sociales y de gobernanza, incluyendo derechos humanos⁴². Si bien los avances en la región han sido tímidos hasta la fecha, es importante tener en cuenta el efecto progresivo que va a tener en América Latina la adopción de legislación sobre esta materia en otras regiones y las consecuencias comerciales que tendrá sobre sus empresas.

4.4. La incorporación de la debida diligencia en la jurisprudencia

Con motivo del primer decenio de los Principios Rectores, el Grupo de Trabajo realizó un balance en el que analiza los principales avances y obstáculos en su implementación. Un aspecto constatado en el análisis fue que América Latina es de las regiones más activas en el uso de los Principios Rectores en sentencias y resoluciones judiciales⁴³. Se destaca el caso de las Cortes Constitucionales de Perú y Colombia, que los han utilizado como herramienta interpretativa. El informe además recalca que, en muchos casos, aunque los PRNU no se citen directamente, no significa que no se estén

³⁰ Ley sobre esclavitud moderna, Reino Unido 2015 ([Modern Slavery Act, 2015](#))

³¹ Ley sobre esclavitud moderna, No. 153, Australia, 2018 ([Modern Slavery Act No. 153, 2018](#))

³² Ley sobre debida diligencia en materia de trabajo infantil, Países Bajos, 2019 ([Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden, 2019](#))

³³ Ley federal sobre los servicios de seguridad privada prestados en el extranjero, Suiza, 2015 ([Federal Act on Private Security Services provided Abroad \(PSSA\), 2015](#))

³⁴ Ley n° 2017-399 sobre el deber de diligencia de las empresas matrices y contratistas, Francia, 2017 ([Loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, 2017](#))

³⁵ Ley sobre debida diligencia empresarial en las cadenas de suministro, Alemania, adoptada en 2021, entrará en vigor en enero de 2023 ([Bundesregierung über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten](#))

³⁶ Ley relativa a la transparencia de las empresas y al trabajo sobre los derechos humanos fundamentales y las condiciones de trabajo dignas (Ley de Transparencia), Noruega, Promulgada en junio de 2021, entrada en vigor esperada en enero de 2022 ([Act relating to enterprises' transparency and work on fundamental human rights and decent working conditions](#))

³⁷ Proyecto de ley sobre la conducta empresarial responsable y sostenible, Países Bajos, 2021 ([Responsible and Sustainable International Business Conduct Act - Wet verantwoord en duurzaam internationaal ondernemen](#))

³⁸ Propuesta de ley para introducir un deber de cuidado y un deber de deber de responsabilidad sobre las empresas en toda su cadena de valor, Bélgica, presentada en abril de 2021 ([Proposition de loi instaurant un devoir de vigilance et un devoir de responsabilité à charge des entreprises tout au long de leurs chaînes de valeur](#))

³⁹ Comisión Europea, Directiva del parlamento europeo y del Consejo sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937 ([Proposal for a Directive on corporate sustainability due diligence and annex](#))

⁴⁰ Comisión Interamericana de Derechos Humanos "Informe Empresas y Derechos Humanos: Estándares Interamericanos," (1 de noviembre de 2019), pág 202

⁴¹ Decreto N° 9.571, de 21 de Noviembre de 2018. Establece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos.

⁴² Comisión para el Mercado Financiero de Chile. Norma de Carácter General Número 461 del 12 de noviembre de 2021.

⁴³ Grupo de Trabajo sobre las empresas y los derechos humanos "Décimo aniversario de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: balance del primer decenio" (A/HRC/47/39) 22 de abril de 2021. Párrafo 98

utilizando y aplicando, como el caso de la jurisprudencia en Chile, México y Brasil en la región, que ha reconocido la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos⁴⁴.



La Corte Interamericana de Derechos Humanos utiliza los Principios Rectores y el deber de las empresas de respetar los derechos humanos a través de la debida diligencia en materia derechos humanos como estándar en la [Opinión Consultiva sobre Medio Ambiente y Derechos Humanos \(2017\)](#) y los casos [pueblos Kaliña y Lokono vs. Surinam \(2015\)](#), [Buzos miskitos vs. Honduras \(2021\)](#), [Vera Rojas y otros vs. Chile \(2021\)](#) y [Empleados de la fábrica de fuegos en Santo Antônio de Jesus vs. Brasil \(2020\)](#).



⁴⁴ Deveboise and Plimpton “UN Guiding Principles on Business and Human Rights at 10 The Impact of the UNGPs on Courts and Judicial Mechanisms”, párr. 80

III. EL DEBER DE LAS EMPRESAS DE RESPETAR LOS DERECHOS HUMANOS

En la siguiente sección se detallan las etapas o pasos que debe llevar adelante una empresa para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, de acuerdo al pilar II de los Principios Rectores y en línea con el proceso contemplado en la Guía de la OCDE de Debida Diligencia. Las etapas se estructuran de acuerdo a los cuatro pasos fundamentales del proceso de debida diligencia: **identificación, integración, seguimiento y comunicación**; y los dos elementos complementarios: un **compromiso político**, como elemento precursor de la debida diligencia, y un **mecanismo de reclamación a nivel operacional**, que permite identificar riesgos e informar el proceso de debida diligencia.

En cada etapa:

- Se cita el Principio Rector correspondiente.
- Se detallan aspectos prácticos a considerar, donde se intercalan las experiencias de empresas recopiladas para este reporte referidas al tema.
- Se adjuntan los indicadores con los cuales se evalúa externamente el cumplimiento de acuerdo a la iniciativa *Corporate Human Rights Benchmark*.
- Se listan herramientas útiles para el trabajo en la etapa correspondiente (sin perjuicio de la lista completa de herramientas plasmada en el capítulo V de este reporte)⁴⁵.
- Se destaca un estudio de caso.



Principales recursos en materia de debida diligencia empresarial en materia de derechos humanos, de acuerdo a los Principios Rectores:

- [ACNUDH "La responsabilidad de las empresas de respetar. Guía para la interpretación" \(2012\)](#)
- [OCDE "Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable, 2018"](#);
- [Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos, informe sobre la aplicación de la debida diligencia \(A/73/163\), 16 de julio de 2018](#)
- y [nota de acompañamiento I](#) y [nota de acompañamiento II](#);

⁴⁵ El listado completo, en la última sección del reporte, es más amplio y comprende herramientas generales sobre debida diligencia (no referidas a etapas particulares), herramientas por sectores industriales, por grupos, etc.

1. COMPROMISO POLÍTICO SOBRE DERECHOS HUMANOS

El primer paso que debe dar una empresa para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos es contar con un compromiso político, es decir, una declaración pública de alto nivel a través de la cual la empresa se comprometa a respetar los derechos humanos.

A través de esta declaración los directivos de la empresa pueden comunicar claramente qué esperan de su personal y socios comerciales y otras partes vinculadas a la empresa respecto al respeto de los derechos humanos. Además, es el punto de partida para generar procedimientos y gestiones internas que permitan cumplir con el compromiso adquirido.



1.1. ¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?

Principio Rector 16.

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

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



[Vea aquí el Principio Rector con comentarios](#)

[Vea aquí la sección de la Guía de la OCDE sobre debida diligencia "Incorporar la conducta empresarial responsable a las políticas y sistemas de gestión".](#)

1.2. Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas⁴⁶

1. Involucrar a los altos directivos desde el comienzo y aprobar la política al nivel directivo más alto de la empresa.

La declaración política de compromiso debe inculcarse a nivel de toda la empresa, desde las altas esferas hasta los restantes sectores.

- Según la Gerencia de responsabilidad corporativa de empresa energética con operaciones en Argentina, Perú, Ecuador, Bolivia y Angola: *"El primer paso para el desarrollo de la debida diligencia consistió en contar con la aprobación y apoyo de la alta dirección de la compañía. La incorporación del compromiso con el respeto a los derechos humanos en la Política de Sostenibilidad corporativa habilitó el trabajo del tema a todo nivel. Fue un antecedente central especialmente porque la Política de Sostenibilidad es el documento de mayor jerarquía en nuestro marco normativo"*.
- Luego de llevar a cabo un proceso de debida diligencia, una empresa multinacional de energía con operaciones en México destacó entre sus lecciones aprendidas que **contar con apoyo de la alta dirección** fue clave, especialmente por ser la primera experiencia a nivel de la compañía.

⁴⁶ Estos aspectos se basan en el Principio Rector N° 16 y los documentos interpretativos autorizados de ACNUDH ["La responsabilidad de las empresas de respetar. Guía para la interpretación"](#) (2012) y de OCDE ["Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable"](#). También se complementan con descripciones más detalladas y ejemplos extraídos de el informe del Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos sobre la aplicación de la debida diligencia (A/73/163), 16 de julio de 2018 y nota de [acompañamiento I](#) y [nota de acompañamiento II](#) así como de la guía de Shift, Oxfam y Global Compact Network Países Bajos ["Hacer negocios respetando los derechos humanos, herramienta guía para empresas"](#), 2016, traducción al español, 2019.

- Según la política de derechos humanos de una empresa de transporte de hidrocarburos con operaciones en Colombia, *“la política hace parte de la cúspide de nuestra pirámide fundamental del compromiso de la empresa con derechos humanos”*.
- Varias empresas señalaron que asumieron el compromiso desde el más alto nivel de la compañía y destacaron la importancia que tuvo esta aprobación para los procesos posteriores.
- Una empresa extractiva mexicana destacó que las políticas están respaldadas al más alto nivel de la organización por el Vicepresidente del Consejo de Administración del conglomerado y son aplicables para todo el personal, proveedores y contratistas, en todas las divisiones y en todos los países en donde la empresa tiene operaciones.
- Según la encargada del área de asuntos gubernamentales y sostenibilidad de empresa minera con operaciones en Perú, *“ha sido importante que el CEO y la vicepresidencia estén alineados, que te escuchen y que sea un proceso de construcción, fue positivo en ese aspecto”*.

2. Evaluar los compromisos y las políticas existentes

Una política de derechos humanos puede integrar o referenciar compromisos existentes, como por ejemplo políticas relacionadas con salud, ética, diversidad e inclusión, seguridad, y relaciones con la comunidad. También puede cubrir otros temas no abordados en estos.

- Varias empresas señalaron que la política de derechos humanos **reforzó políticas y códigos que ya tenían en práctica**, como el Código de Ética.
- Otras, destacaron que la política de derechos humanos **identifica en el texto las demás políticas** de la empresa con las cuales se relaciona, como, por ejemplo, el Código de Conducta para terceros, la Política de Sustentabilidad, la Política de Debita Diligencia, la Política de Integridad, la Política Anti represalias, el Protocolo de Prevención y Atención de Acoso y Hostigamiento laboral o sexual, la Política General de Diversidad, Inclusión y No Discriminación, Política de Esclavitud Moderna y la Política General de Respeto a los Derechos de los Pueblos y Comunidades Indígenas.

3. Incluir, como mínimo, el respeto de todos los derechos humanos internacionalmente reconocidos

y hacer hincapié en los principales riesgos a los derechos humanos en que la empresa puede estar involucrada

Para elaborar el compromiso público la empresa debe realizar una evaluación preliminar de los riesgos más significativos y los principales derechos que puede afectar, tomando en cuenta el lugar en que opera, el tipo de industria, tamaño y relaciones comerciales.

- El compromiso con los derechos humanos de una empresa multinacional de la industria de agricultura y pesca se refleja en la política de derechos humanos, la que fue **publicada luego de concluir una evaluación de impactos en derechos humanos**. La evaluación la llevó a cabo con el apoyo de una institución experta.

4. Recabar información a través de fuentes abiertas y, dependiendo de la complejidad de las operaciones, consultar con especialistas internos o externos.

El nivel de conocimientos especializados necesarios para formular una declaración política variará según la complejidad de las operaciones de la empresa. Estos conocimientos pueden recabarse de diversas fuentes, desde recursos solventes en línea o escritos hasta procesos de consulta con expertos reconocidos.

5. Involucrar a partes afectadas internas y externas a contribuir al desarrollo del compromiso público.

Las partes interesadas son personas o grupos que tienen intereses que están o podrían verse afectados por las actividades de la empresa, por ejemplo, comunidades, trabajadores, incluyendo en las cadenas de suministro, tengan contratos formales o no; sindicatos; consumidores o usuarios finales de productos; organizaciones locales de la sociedad civil; organizaciones comunitarias y defensores locales de derechos humanos; entre otros⁴⁷.

Consultar a los y las interesados ayudará a mejorar el contenido de la declaración y también permite involucrar al personal encargado de implementarla desde un comienzo, generando mayor apropiación interna.

- Varios gremios empresariales informaron que, una vez tomada la decisión de desarrollar la política, se llevaron a cabo talleres y consultas para su construcción y posterior validación. Ejemplos de actores consultados fueron repre-

⁴⁷ OCDE “Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable”, 2018, página 52, pregunta 8.

sentantes del sector privado, público, organismos internacionales, embajadas, sectores socios del gremio, comisiones de trabajo y ACNUDH. Además de la adopción de la política, se destacó que las consultas sirvieron para fortalecer los materiales de capacitación que las acompañaron.

6. Plasmar el compromiso en documentos corporativos

El compromiso público puede expresarse en diversos niveles, por ejemplo, en una referencia de alto nivel (dentro de la visión, misión y valores de la empresa); en una declaración política (ya sea en políticas autónomas, políticas de sostenibilidad o códigos de conducta); o en una orientación operativa donde se detallan lo que requieren hacer los ejecutivos de ciertas áreas geográficas o funcionales en sus labores diarias.

- El Código de Conducta de una empresa de alimentación chilena integra el compromiso con los derechos humanos identificando específicamente aquellos derechos priorizados y detallando las acciones a través de las cuales implementa el compromiso, el alcance del compromiso y los mecanismos de control para su cumplimiento.

7. Establecer lo que la empresa espera, en relación con los derechos humanos, de su personal, sus socios y otras partes directamente vinculadas con sus operaciones, productos o servicios

- Una empresa siderúrgica peruana ha elaborado una Política de Derechos Humanos y Diversidad. Con base en la política se revisaron los compromisos y políticas existentes para transversalizar el enfoque de derechos humanos. Como parte de este proceso, a inicios del 2021 se creó un **Código de Ética para Proveedores y Contratistas** y una **Política para la Contratación y Gestión de servicios de tercerización**. En estos documentos se incluyeron lineamientos específicos sobre los compromisos de la empresa y para sus relaciones comerciales con proveedores.

8. Comunicar y difundir la política interna y externamente

La política debe difundirse a través de medios adecuados entre su personal, sus socios externos (como contratistas y proveedores) y aquellas partes interesadas en su implementación (como las comunidades potencialmente afectadas, los inversionistas, los consumidores y las organizaciones de sociedad civil).

El compromiso de respetar los derechos humanos debe inculcarse a todos los niveles en la empresa a través de me-

dios adecuados, como por ejemplo inducciones o capacitaciones, desde los directores hasta todos los empleados. La difusión debe ir acompañada de información para la presentación de quejas. También debe ponerse a disposición del público general a través del sitio web y otros medios, incluyendo en idiomas locales cuando corresponda.

- Varias empresas señalaron que publican la política en los portales internos de la compañía y en el sitio web público.
- Una empresa mexicana de alimentación destacó las **estrategias de difusión de su política de derechos humanos**, entre las que cuentan la publicación en el compendio de políticas en el sitio interno, así como en el sitio web de la empresa y el envío de un comunicado a todos los trabajadores en el día internacional de los derechos humanos reafirmando el compromiso del grupo con los derechos humanos y dando a conocer nuevamente la Política. La empresa busca que la Política sea firmada por todos los trabajadores del grupo empresarial cada año.
- Algunas también las refuerzan con herramientas o apoyo político, como el caso de una empresa extractiva mexicana que la publicó acompañada por una **carta del Vicepresidente** donde explica los compromisos de la empresa en la materia.
- La política de derechos humanos de una empresa multinacional de la industria de agricultura y pesca se difundió a través de **correos electrónicos**, se incluyó en las comunicaciones de la empresa y se integró a las capacitaciones sobre el código de conducta. También han desarrollado **módulos de capacitaciones** para empleados y proveedores sobre algunas áreas de derechos humanos como discriminación y acoso, libertad de asociación y género.

9. El compromiso debe reflejarse en sus procedimientos operacionales y relaciones comerciales.

Por ejemplo, debe reflejarse en procesos para identificar, abordar y reparar derechos humanos, en los incentivos financieros para los empleados, así como los contratos para adquisiciones y actividades de lobby que realice la empresa.

La inclusión del compromiso de respetar los derechos humanos en sus relaciones comerciales permite a la empresa ejercer influencia sobre éstos, sirviendo también de base para posteriores supervisiones y decisiones sobre futuros contratos comerciales. Estas acciones permiten a la empresa monitorear de mejor forma sus relaciones comerciales y evitan que se vea involucrada en potenciales impactos generados por sus socios comerciales.

- Varias empresas destacaron que la política se aplica en toda la cadena de valor, incluyendo proveedores y contratistas. Una empresa multinacional con operaciones en México señaló que su política es aplicable a cualquier trato, contrato o negociación entre cualquiera de las organizaciones, afiliadas y subsidiarias del grupo empresarial, en sus diferentes geografías y funciones, así como en las relaciones contractuales con terceros.

10.

Para implementar la política de forma efectiva, se debe asignar claramente la supervisión y responsabilidad a los departamentos pertinentes

- Además de identificar a un departamento responsable de su contenido, actualización y presentación para su aprobación interna, en la Política de una empresa del rubro alimentario mexicano **se incluyen las responsabilidades específicas** de las diferentes áreas involucradas en su implementación y seguimiento, incluyendo también los responsables de los procesos de debida diligencia. Asimismo, una empresa extractiva mexicana destacó que **los principales responsables** de la correcta aplicación de su política son las direcciones de Recursos Humanos, Salud y Seguridad Ocupacional, Desarrollo Comunitario y el Comité de Ética y Disciplina, mientras que las áreas de Auditoría y Control Interno revisan y aprueban las políticas.

La política se basa en los Principios Rectores, la Declaración Universal, el Código de ETI, las convenciones de OIT, así como las Convenciones internacionales de derechos humanos. La política **detalla las responsabilidades de los trabajadores, así como de los directivos, supervisores y la empresa en general**. La política también detalla que un experto externo realizó una evaluación de impactos en derechos humanos, procesos que será repetido por la empresa cada año, tomando la evaluación como línea base y utilizando la misma metodología. Cada tres años volverá a realizar una evaluación de impactos con apoyo de una institución externa. En la política la empresa también se compromete a realizar un proceso de DDDH antes de establecer una nueva relación comercial.

- Una empresa de servicios públicos de Colombia ha desarrollado una Política de DD.HH. que integra las etapas de DDDH y hace mención específica a los derechos humanos internacionalmente reconocidos. La política define claramente los roles y responsabilidades dentro de la organización en lo que refiere a su cumplimiento, la transversalización en las políticas y otros documentos de la organización, así como los roles en el seguimiento y abordaje de reclamos que pudieran surgir de su incumplimiento.



Políticas de derechos humanos y personas defensoras de derechos humanos.

En su reporte sobre la relación entre los Principios Rectores y las personas defensoras de los derechos humanos, el Grupo de Trabajo de Naciones Unidas señala que las empresas deben *“Desarrollar y publicar políticas específicas para las personas defensoras de los derechos humanos, en consulta con las personas defensoras de los derechos humanos, así como con las instituciones nacionales de derechos humanos y las organizaciones de derechos humanos, a través de convocatorias y/o consultas abiertas y accesibles, como elemento clave para demostrar su respeto por ellos. Otra posibilidad es integrar dicha política en la política general de derechos humanos de la empresa”*.

Respecto a los elementos que debe incluir la política, el Grupo de Trabajo destaca:

- Compromisos relativos a las personas defensoras de los derechos humanos, incluida la tolerancia cero con los ataques a las personas defensoras de los derechos humanos, que puedan producirse en relación con las operaciones de una empresa, o con sus relaciones empresariales. El compromiso de tolerancia cero debe estar respaldado por una declaración de voluntad de:
 - Condenar públicamente los ataques contra las personas defensoras de los derechos humanos.
 - Apoyar a las personas defensoras de los derechos humanos en sus esfuerzos por garantizar la rendición de cuentas y la justicia por cualquier acto de represalia contra ellas, incluso proporcionando ayuda financiera para garantizar el acceso de las personas defensoras de los derechos humanos a los mecanismos judiciales establecidos.
 - Apoyar las misiones independientes de investigación para evaluar la situación de los derechos humanos y de las personas defensoras de los derechos humanos en los lugares donde operan.
 - Retirarse, cuando proceda, de las relaciones empresariales con filiales, proveedores o subcontratistas implicados en ataques a

personas defensoras de los derechos humanos. Estas decisiones deben estar basadas en los Principios Rectores, al igual que las decisiones sobre cuándo y cómo desvincularse.

- Una “política de puertas abiertas” para las personas defensoras de los derechos humanos que deseen implicarse en relación con los impactos de sus actividades sobre los derechos humanos, incluyendo una garantía de no represalia a raíz de tal implicación.
- Detalles de cómo se internaliza la política dentro de los sistemas de gestión, por ejemplo, quién es responsable de qué acciones en el flujo de trabajo, y cómo los procesos requeridos se relacionan con otros procesos existentes.

1.3. ¿Cómo se evalúa externamente el cumplimiento?

Un aspecto relevante de la DDDH se refiere a que la empresa comunique la forma en que aborda los riesgos para los derechos humanos. No solo es importante que la empresa cuente con políticas, sino también que comunique la forma en que se desarrollaron, contenido y la relación con los procesos internos instalados a raíz del compromiso.



[Descargue aquí los indicadores elaborados por el Corporate Human Rights Benchmark \(metodología 2022-2023\) relacionados al compromiso de respetar los derechos humanos⁴⁸.](#)



1.4. Herramientas prácticas para empresas

PDF

Cómo desarrollar una política de derechos humanos. Guía para las empresas

Autor: Oficina del Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos y Pacto Global de las Naciones Unidas

Año: 2015

Idioma: español

Descripción: El documento describe por qué las empresas deben respetar los derechos humanos, las razones principales para adoptar una política en la materia, sus componentes clave y las mejores prácticas en cuanto al proceso para desarrollarla. Incluye links de acceso a los principales documentos de referencia, incluyendo tratados, convenciones, principios y otros documentos de interés para comprender la relevancia de contar con una política de derechos humanos, y lineamientos claros sobre cómo transitar el proceso de elaborarla.

PDF

Repositorio de declaraciones públicas de empresas sobre derechos humanos

Autor: Business & Human Rights Resource Centre

Idioma: inglés

Año: 2021 (última actualización)

Descripción: Se trata de un repositorio online con ejemplos de declaraciones públicas de empresas sobre derechos humanos. La página enlaza con aquellas declaraciones de las empresas que se refieren explícitamente a los derechos humanos de las que el Business & Human Rights Resource Centre tiene conocimiento.

PDF

Hacer negocios respetando los derechos humanos. Una herramienta guía para empresas (2016, traducción al español el 2019) – Sección sobre elaboración de un compromiso público.

Autor: Shift, Oxfam y Pacto Global

Idioma: inglés y español

Descripción: Esta publicación ofrece a las empresas una guía sobre la manera de implementar el respeto a los derechos humanos de acuerdo con los Principios Rectores de la ONU. La guía brinda información y recomendaciones específicas sobre la elaboración de un compromiso público con los derechos humanos en las páginas 32 a 39.

⁴⁸ El CHRБ es una iniciativa que genera rankings anuales de cumplimiento sobre derechos humanos y empresas en base a los Principios Rectores tomando información públicamente disponible. Más información sobre esta iniciativa en [este enlace](#). El documento contiene una selección de indicadores relativos al tema que se aborda en esta sección y no comprende todos los indicadores de la metodología. Los indicadores seleccionados son transversales a todas las industrias y la traducción al español no es oficial. Para revisar la metodología completa por industrias [visite esta página](#).



PDF

Mi empresa y los derechos humanos. Guía de derechos humanos para pequeñas y medianas empresas (2017) – Sección sobre cómo realizar un compromiso con los derechos humanos

Autor: Comisión Europea

Idioma: español

Descripción: Guía para incorporar un enfoque de derechos en pequeñas y medianas empresas. La guía presenta la relevancia de la temática para las pequeñas y medianas empresas, incluyendo una introducción a los seis pasos básicos que se esperan de las empresas según los Principios Rectores de la ONU. Luego presenta una serie de preguntas para la reflexión sobre 15 situaciones empresariales que pueden conllevar riesgo de impacto negativo sobre los derechos humanos y una lista de derechos humanos con ejemplos breves de cómo las empresas podrían ejercer un impacto negativo sobre cada uno de ellos. Incluye recomendaciones sobre cómo realizar un compromiso con los derechos humanos en la página 7.

PDF SME Compass – “Develop a Strategy”

Autor: Agentur für Wirtschaft & Entwicklung

Año: 2020

Idioma: inglés y alemán.

Descripción: La brújula de la diligencia debida para pequeñas y medianas empresas, es una herramienta guía que conduce paso a paso por las fases del proceso de diligencia debida, identificando acciones para su implementación. La herramienta permite comprender y aplicar la responsabilidad empresarial en materia de medio ambiente y derechos humanos a lo largo de la cadena de valor, ofreciendo una serie de pasos a seguir para comprender los riesgos, tomar medidas y cumplir con la debida diligencia. En el apartado “Develop a Strategy” brinda una serie de pasos para la elaboración participativa de un compromiso público con los derechos humanos aprobada al más alto nivel.

PDF Developing A Policy Statement: Examples and Tips

Autor: Agentur für Wirtschaft & Entwicklung

Año: 2020

Idioma: inglés

Descripción: Guía práctica que presenta una serie de recomendaciones para la elaboración de un compromiso público con los derechos humanos, brindando ejemplos prácticos para cada paso.

PDF

Los derechos del niño en las políticas y códigos de conducta. Guía práctica para las empresas

Autor: UNICEF y Save the Children

Año: 2013

Idioma: español

Descripción: La guía entrega recomendaciones a las empresas para incorporar los derechos del niño en sus políticas y códigos de conducta, las cuales se basan en el documento “Derechos del Niño y Principios Empresariales”.

PDF

Business Practice Portal - “Making a Policy Commitment”

Autor: Global Business Initiative on Human Rights (GBI)

Año: sin fecha

Idioma: inglés

Descripción: En este portal pueden encontrarse lineamientos para la implementación de un proceso de DDDH en las empresas, incluyendo una sección específica sobre el desarrollo de un compromiso en materia de derechos humanos. Dentro de las herramientas disponibles cuenta con una serie de videos donde puede conocerse la experiencia de diferentes empresas, sus desafíos y recomendaciones. El portal incluye links de acceso a diferentes documentos y referentes internacionales sobre el tema empresas y derechos humanos.

1.5. Ejemplos de políticas corporativas de derechos humanos de empresas con actividades en América Latina⁴⁹

Acueducto Agua y Alcantarillado de Bogotá	<u>Política de Conducta Empresarial Responsable del COSEP: El respeto de los derechos humanos</u>
Agexport	<u>Código de conducta</u>
Angloamerican Perú	<u>Política institucional de derechos humanos</u>
Anheuser-Busch InBev	<u>Política de derechos humanos</u>
Antamina	<u>Política de derechos humanos</u>
Antofagasta Minerals	<u>Política de derechos humanos</u>
Asociación de generadores con energía renovable - Ager	<u>Política institucional de empresa y derechos humanos</u>
Azúcar de Guatemala - Asazgua	<u>Política de respeto a los derechos humanos</u>
Banco de Bogotá	<u>Política de derechos humanos BdB</u>
Banco de la Nación Argentina	<u>Código de Gobierno Corporativo</u>
BCI	<u>Sistema Gestión DDHH</u>
Cámara del Agro	<u>Política de respeto a los derechos humanos y manual de buenas prácticas</u>
Celsia	<u>Política de Derechos Humanos</u>
CEMEX	<u>Política de derechos humanos</u>
Cenit	<u>Política corporativa de derechos humanos y derecho internacional humanitario</u>
Colbún	<u>Política Derechos Humanos y Empresas</u>
Consejo Hondureño de la Empresa Privada - COHEP	<u>Política institucional de derechos humanos</u>
Consejo Superior de la Empresa Privada en Nicaragua - COSEP	<u>Política de Conducta Empresarial Responsable del COSEP: El respeto de los derechos humanos</u>
Diageo	<u>Código de conducta</u>
Empresas Públicas de Medellín - EPM	<u>Política institucional de derechos humanos</u>
Enel Chile	<u>Política de derechos humanos</u>
ENI	<u>ENI's Statement on respect for human rights</u>
Fresnillo PLC	<u>Código de conducta</u>
Fyffes	<u>Política global de derechos humanos</u>
Gremial de Palmicultores de Guatemala - GREPALMA	<u>Política de respeto a los derechos humanos de Grepalma y sus socios</u>

⁴⁹ Los ejemplos listados tienen un fin meramente ilustrativo para mostrar ejemplos concretos de políticas y compromisos corporativos en materia de derechos humanos. Las experiencias presentadas en este informe no constituyen de forma alguna una evaluación, certificación y/o validación por parte de ACNUDH de las empresas que colaboraron con este reporte, sus prácticas, impactos y/o modelo de negocio en general

Grupo Bimbo	Política global de derechos humanos
Grupo Hame	Plan de sostenibilidad
Grupo México	Política general de derechos humanos
Grupo Sura	Código de conducta
Holcim	Human Rights and Social Policy
Inversiones La Construcción - ILC	Política de Derechos Humanos
ISA Intercolombia	Declaratoria de derechos humanos
Marcobre	Política de derechos humanos
MMG Las Bambas	Política de derechos humanos
Movistar	Política global de derechos humanos
Naturgy	Política global de derechos humanos
Norsk Hydro	Hydro's Human Rights Policy
P&G	Declaración sobre los derechos humanos
Petrobras	Diretrizes de direitos humanos na Petrobras
Pfizer	Código de conducta
Repsol	Derechos Humanos y relacionamiento con las comunidades
SanCor Salud	Política de respeto por los derechos humanos
Sancor Seguros	Política de derechos humanos
Schneider Electric	Política de direitos humanos
Sodimac	Política de derechos humanos y empresa
Teck Resources	Política de derechos humanos
Telefónica	Política global de derechos humanos
Tresmontes Luchetti	Código de conducta empresarial responsable
Yanacocha Newmont	Política de sustentabilidad y compromiso de partes interesadas



Iniciativas desarrolladas por gremios empresariales

Varios gremios informaron que, junto con publicar la política, elaboraron **diversos materiales y realizaron acciones para potenciarla**, por ejemplo:

- Guías para integrar los derechos humanos en las empresas, como la [Guía para integrar derechos humanos en las empresas](#) y la [Guía sobre Empresas y Derechos Humanos para empresas](#).
- Un [Manual de Buenas Prácticas para la Implementación de los Principios Rectores](#).
- **Un plan acción nacional de industria y derechos humanos, más amplio que una política**, ya que contempla promover el compromiso político en materia de derechos humanos en las empresas socias; propiciar alianzas con las instancias del gobierno, comunitarias, sector privado, ONG, organizaciones de la sociedad civil y organismos y cooperación internacional; crear herramientas para mejorar la capacidad institucional del gremio y de los socios en materia de derechos humanos; promover una conducta ética; fomentar comunicación intersectorial; y contribuir al cumplimiento de las agendas de Responsabilidad Social Empresarial, la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- **Capacitaciones en materia de DDDH** (en algunos casos obligatorias), incluyendo programas de formación en derechos humanos con énfasis en los riesgos del sector.
- El establecimiento de un **Comité de Empresas y Derechos Humanos** con la participación de las organizaciones miembros, empresas y de la Junta Directiva del Consejo.
- La elaboración de un **diagnóstico** que sirvió como línea base sobre el grado de conocimiento de los Principios Rectores por parte del sector empresarial.



1.6. Estudio de caso

Experiencia sobre compromiso político en derechos humanos

Contexto

Una asociación empresarial en Guatemala que comprende más de 1.200 empresas diseñó una estrategia de sostenibilidad que incluye los derechos humanos como uno de los cuatro temas materiales en la dimensión social junto con el desarrollo del capital humano, la salud y seguridad ocupacional y la retención de talentos. En el marco de esta estrategia se desarrolló una Política Institucional en Derechos Humanos y Empresas.

Descripción del proceso

La política nació de una decisión de la Junta Directiva de la organización y se elaboró en un proceso que tomó cuatro meses con el apoyo de la organización Centro Empresarial para la Responsabilidad Social (CentraRSE), representante en Guatemala del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council). Para desarrollar la política comenzaron realizando un taller de sensibilización con la Junta Directiva, seguido de otros talleres con los gerentes de primera línea y con una muestra representativa de trabajadores de todos los departamentos, incluyendo los coordinadores de las comisiones sectoriales de exportación. En estos talleres se explicó la importancia del tema, se despejaron dudas y se generó una expectativa positiva hacia la futura política.

En paralelo al proceso de elaboración, se realizó un análisis documental del marco de gobernanza del gremio, lo que permitió identificar un diagnóstico institucional y un mapa crítico de cumplimiento para los distintos sectores de los asociados, tomando como base los requerimientos suscritos dentro de los Principios Rectores, marcos normativos internacionales, marco legal aplicable y los estándares internacionales y herramientas que miden la cadena de valor de las empresas asociadas. De este análisis se determinó el alcance de la política y se definieron áreas de mejora en la organización; y para los asociados, se generó una matriz de riesgos potenciales en derechos humanos y los temas emergentes que surgen a nivel mundial, pertinentes a cada sector de exportación.

Con esta información se delineó el primer borrador de la Política y se inició un proceso de validación y consulta con las partes interesadas. Se llevaron a cabo ocho grupos focales con más de 80 personas participantes entre colaboradores, directivos, proveedores y otras partes interesadas externas.

Participaron representantes de Ministerios en las ramas de economía, trabajo, relaciones exteriores, educación, planificación y medio ambiente, así como la Procuraduría de Derechos humanos y la Comisión de Derechos humanos del Congreso de la República. Del sector empresarial, las cámaras empresariales de los sectores de industria, comercio, construcción, finanzas y agrícola, tanques de pensamiento y el Pacto Global. Por parte de la sociedad civil se invitó a ONG de derechos humanos y ambiente, la oficina del Arzobispado encargada del tema y la Plataforma contra la Impunidad. También se recibieron contribuciones de organismos Internacionales aliados y representantes de los principales socios comerciales, entre ellos ACNUDH, PNUD, OIT, GIZ, AECID, Reino de los Países Bajos, Suecia, Suiza, Unión Europea, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos, entre otros.

Luego del proceso de consultas y validación, se presentó la versión final de política a la Junta Directiva para su aprobación. La política está conformada por tres partes fundamentales:

- consideraciones generales, que toman en cuenta los fundamentos o razones de ésta;
- acuerdos institucionales, como una declaración política en la materia; y
- acciones para el cumplimiento de los compromisos, que están definidos tanto a nivel interno (con colaboradores, asociados y proveedores) como en relación con los asociados, para promover el respeto de los derechos humanos en las empresas exportadoras y sus cadenas de valor.

Posteriormente, para su **comunicación y socialización**, se realizaron dos eventos públicos: uno para las partes interesadas externas y otro dirigido a colaboradores y empresas asociadas, donde se realizó un conversatorio con empresas que ya tienen estas políticas incorporadas en sus modelos empresariales, compartiendo sus buenas prácticas y la relevancia del tema.

Resultados de las acciones tomadas

- A nivel interno se fortaleció el sistema de gestión de ética de la organización, actualizando el Código y creando un Comité de Ética, un Oficial de Cumplimiento y un Mecanismo de Denuncia Formal e Investigación Independiente.
- Se espera involucrar a las más de 1.200 empresas asociadas con actividades de sensibilización y formación en derechos humanos; para lo cual han buscado cooperación técnica de OIT y se está diseñando un programa permanente de formación en empresas y derechos humanos.
- La política está publicada y disponible en la página web y se incluye como parte de las capacitaciones internas del Código de Ética para trabajadores. Su seguimiento está a cargo del oficial de cumplimiento y los asociados por la Gerencia de Sostenibilidad del gremio.

2. DEBIDA DILIGENCIA EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS

2. 1. Identificación y Evaluación

Principio Rector 18.

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

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



2.1.1. ¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?

Principio Rector 18.

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

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



Vea aquí Principio Rector 18 con comentarios

Vea aquí sección de la Guía de la OCDE sobre debida diligencia “Identificar y evaluar los impactos negativos reales y potenciales asociados a la operación, productos o servicios de la empresa”.

2.1.2. Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas⁵⁰

1. Enfocarse en los riesgos que generan las actividades de la empresa en los derechos humanos.

Los riesgos para las personas se refieren a las consecuencias negativas potenciales y reales sobre los derechos y son diferentes a los riesgos que se pueden derivar para la empresa por implicarse en impactos a los derechos humanos. A pesar de la diferencia, ambos se encuentran estrechamente relacionados, pues generalmente un riesgo para los derechos humanos implicará un riesgo para la empresa, aunque no siempre coinciden.

Es relevante destacar que los impactos que una empresa se genere al medio ambiente derivan en riesgos para las personas y afectan los derechos humanos⁵¹. Por lo tanto, al hablar de riesgos para las personas se considera implícito también el riesgo que se genera al medio ambiente.

2. Evaluar la naturaleza y contexto de la actividad para comprender los principales riesgos de impactos negativos: investigaciones de escritorio

La investigación de escritorio puede ser una forma de comenzar con la identificación de impactos, enfocándose en los riesgos de los países o zonas geográficas donde la empresa tenga operaciones; los derechos humanos que presenten mayor riesgo debido a la industria; factores de riesgo específicos de la empresa; en áreas o funciones determinadas dentro de la empresa, como salud y seguridad, comunidades, seguridad, etc.

Para esto, se pueden utilizar fuentes públicas e informes internos de la empresa, tales como los reportes emanados de los mecanismos de queja, autoevaluaciones realizadas por proveedores o las propias unidades de negocio, informes de gestión de áreas relevantes (como recursos humanos,

⁵⁰ Estos aspectos se basan en el Principio Rector N° 18 y los documentos interpretativos autorizados de ACNUDH “La responsabilidad de las empresas de respetar. Guía para la interpretación” (2012) de OCDE “Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable, 2018. También se complementan con descripciones más detalladas y ejemplos extraídos del informe del Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos sobre la aplicación de la debida diligencia (A/73/163), 16 de julio de 2018 y nota de acompañamiento I y nota de acompañamiento II así como de la guía de Shift, Oxfam y Global Compact Network Países Bajos “Hacer negocios respetando los derechos humanos, herramienta guía para empresas”, 2016, traducción al español, 2019.

⁵¹ Resolución “El derecho humano a un medio ambiente limpio, saludable y sostenible” (A/HRC/RES/48/13), 18 de octubre de 2021.

compliance, sostenibilidad u otras), informes producidos por organizaciones sindicales, ONG, Instituciones Nacionales de Derechos Humanos, informes de organismos internacionales y medios de comunicación, entre otras.



Los informes de organismos internacionales y su utilidad para la identificación de riesgos

El Sistema Universal de Derechos Humanos cuenta con una serie de mecanismos que generan información y recomendaciones para Estados y otros actores, incluyendo empresas. Incluye:

- Órganos de tratado: son aquellos órganos que supervisan la aplicación de los principales tratados de derechos humanos.
- Procedimientos Especiales del Consejo de Derechos Humanos: expertos independientes que presentan informes y asesoran sobre temas o países específicos. Actualmente hay 44 mandatos, el Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos es uno de ellos.
- Examen Periódico Universal: proceso de revisión entre estados a través del cual cada país declara las medidas que ha adoptado para cumplir con sus obligaciones de derechos humanos.

El Sistema Interamericano de Derechos Humanos es un sistema regional asociado a la Organización de los Estados Americanos (OEA), y que integra dos órganos principales.

- Corte Interamericana: órgano judicial autónomo que tiene como objetivo aplicar e interpretar la Convención Americana. Junto con la Corte Europea y la Corte Africana, es uno de los tres tribunales regionales de protección de los derechos humanos. La Corte resuelve casos contenciosos y supervisa el cumplimiento de sentencias, dicta medidas provisionales y tiene también una función consultiva.
- CIDH: es un órgano principal y autónomo de la encargado de la promoción y protección de los derechos humanos en el continente americano y compuesto por siete miembros independientes. En el marco de su mandato, la CIDH realiza visitas in loco, publica informes especiales sobre la situación de derechos humanos en países, informes temáticos, informes anuales sobre denuncias o peticiones sobre casos individuales en los cuales se alegaban violaciones a los derechos humanos, y realiza audiencias temáticas.

- El primer proceso de DDDH de una empresa extractiva chilena lo realizó con apoyo de una institución sin fines de lucro internacional. El proceso comenzó con una fase de análisis documental y planificación, en donde se investigó sobre los derechos humanos en el contexto país, estándares relevantes existentes para la industria minera, una investigación de documentos internos y finalmente un mapeo de titulares y partes interesadas clave.
- Una empresa peruana del rubro extractivo realiza un análisis del ámbito de influencia operativa de la empresa, identificando la situación de los derechos humanos en la región y zonas influenciadas por las actividades de la empresa. Adicionalmente, en forma bianual se presenta una evaluación de riesgos reales o potenciales a los derechos humanos con el aporte de expertos externos.

3.

Recurrir a personas expertas en derechos humanos

Además de consultar a las partes interesadas para entender los potenciales impactos que puede generar, la empresa puede recurrir a información pública escrita elaborada por expertos y orientaciones elaboradas por gobiernos, academia, profesionales y sociedad civil.

La empresa también puede recurrir a personas expertas en derechos humanos internas y/o independientes. Esto es especialmente relevante en aquellos casos en que no se puedan llevar a cabo consultas sustantivas con las partes interesadas.

- Luego de haber realizado una evaluación de impactos con el apoyo de una empresa consultora que lideró las consultas con terceros, una empresa extractiva pública chilena llegó a la conclusión de que, la consultora debía contar con un equipo de apoyo al interior de la propia empresa.

4.

Consultas a los grupos potencialmente afectados y otras partes interesadas

Una característica esencial de la DDDH es que se enfoca en los riesgos de impactos hacia las personas, por lo tanto, es fundamental que los procesos de evaluación tomen en cuenta la perspectiva de las personas o grupos potencialmente afectados o sus representantes legítimos.

En el marco de los PRNU, la consulta o participación de los interesados se entiende como un “proceso continuo de interacción y diálogo entre una empresa y los interesados que podrían verse afectados que permite a la empresa escuchar, entender y dar respuesta a los intereses y preocupaciones de los interesados, incluso mediante enfoques de colaboración”⁵².

⁵² ACNUDH “La responsabilidad de las empresas de respetar. Guía para la interpretación” (2012): 10

Las consultas a las y los titulares de derechos, como, por ejemplo, grupos potencialmente afectados, trabajadores⁵³, comunidades, usuarios de sus productos o servicios, consumidores o defensores de derechos humanos, deben realizarse antes, durante y después de realizar los proyectos y actividades que les puedan afectar. Es clave que el diálogo y las consultas con las partes potencialmente afectadas sea continuo. Se debe tomar en consideración el tamaño de la empresa y de la naturaleza y el contexto de la actividad y es importante que la empresa considere a las potenciales partes afectadas dentro de la empresa y fuera de ella.

Para hacer frente a las asimetrías de poder que existen entre empresas y partes interesadas, las empresas deben proveer la información necesaria e incluso brindar asesoramiento técnico para que las comunidades puedan participar de manera informada. Cuando haya una historia de desconfianza entre la empresa y las partes interesadas, se puede buscar el apoyo de una persona neutral que facilite el proceso. También se deben tener en cuenta las barreras lingüísticas, culturales, de género u otras que puedan obstaculizar una comunicación efectiva.

- Para identificar los potenciales impactos en derechos humanos, una empresa minera chilena realizó **focus groups y más de 200 entrevistas con partes interesadas internas y externas** en sus cuatro operaciones y el centro corporativo. Para preparar el proceso, se realizó un mapeo global para las entrevistas considerando al sector público y organizaciones cívicas como la Sociedad Agrícola y Ganadera, Unión Comunal, Mesas de Agua y Calidad de Aire, Junta de Vecinos, Junta de Vigilancia, grupos opositores a la mina, grupos ambientalistas, líderes en la comunidad, jóvenes y mujeres. Posteriormente, la información recabada se contrastó con el listado completo de derechos humanos.
- Una empresa energética con operaciones en Chile identificó la necesidad de dar tiempo y recursos adicionales para establecer relaciones de confianza y seguridad con la población local. Se planificaron y llevaron a cabo varias rondas de diálogo y consulta con las comunidades locales antes de iniciar las operaciones. Un factor de éxito identificado por la empresa fue **instalar un equipo de relaciones comunitarias**, que vive a tiempo completo en la zona de las operaciones y no depende de terceros.
- Empresa energética global con operaciones en diversos países de la región, incluyendo Colombia, destacó como una medida clave para la generación de confianza el contar con personas de la compañía en la relación con

las comunidades. En el caso mencionado, se formó un **equipo multicultural con trabajadores de la empresa, expertos externos en materia de relacionamiento y consulta y personas de las propias comunidades**. En opinión de la empresa, tener en el equipo a personas que conozcan la cultura y trabajadores directos de la empresa es clave para generar confianzas, ya que las comunidades consideraban que una negociación no era relevante si se hacía con un tercero que no representaba a la compañía. Otro factor relevante para la generación de confianza fue realizar todos los procesos en el idioma de las comunidades, para lo cual se valían del apoyo de dos traductores, uno de la comunidad y otro de la empresa.

- Una empresa minera chilena cuenta con **mesas de trabajo permanentes** en cada una de las operaciones. En estos espacios identifican los temas críticos a priorizar. Validan los resultados de la evaluación de impactos elaborada por un tercero con los temas que levantan las comunidades a través de estas mesas, pero si hay discordancia, priman los temas priorizados por las comunidades.
- Una empresa constructora global con operaciones en Costa Rica **identificó siete indicadores de riesgos que se presentan en los 70 países donde opera**. Cada unidad de negocio debe considerar, como mínimo, esos siete riesgos dentro de su evaluación de impactos. Al mismo tiempo, se llevan a cabo en cada país consultas con las partes interesadas, que involucran a comunidades, proveedores, contratistas, trabajadores, clientes, ONG, autoridades locales, transportistas y accionistas. De estas consultas emergen temas que no están considerados en los siete indicadores globales. Cada país tiene algunos temas prioritarios del listado, pero éste constituye un mínimo.



Revise el apartado específico sobre participación y consulta con partes interesadas en la sección N° 4 de este reporte, aquí.

⁵³ Los sindicatos son un actor clave en la construcción de estrategias de debida diligencia, en especial en materia laboral. El rol de los sindicatos en el marco de la debida diligencia es la de supervisión y de ser garantes del completo cumplimiento de este proceso y del respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

5. Grupos en situación de vulnerabilidad

La empresa debe prestar especial atención a los riesgos específicos y cómo afectan de manera diferente o específica a ciertos grupos, poniendo especial énfasis en aquellos grupos en situación de vulnerabilidad o que se enfrentan a mayores riesgos de impactos. Para evaluar los riesgos hacia estas personas o grupos deben tener presentes las normas e instrumentos específicos de derechos humanos, tales como los relativos a los pueblos indígenas, las mujeres, las minorías nacionales o étnicas, religiosas y lingüísticas, la infancia, las personas con discapacidad y los trabajadores migrantes y sus familiares⁵⁴.

Las empresas deben prestar especial atención a los contextos en que existan prácticas discriminatorias generalizadas o ampliamente arraigadas en la sociedad, velando por no contribuir ni agudizar esa discriminación.

Revise el apartado específico sobre grupos en situación de vulnerabilidad en la sección N° 4 de este reporte.

- Una empresa papelerera de Brasil realiza **un mapeo de las comunidades tradicionales** en su área de influencia y ha integrado la identificación de riesgos específicos en derechos humanos relacionados con las comunidades indígenas en su proceso de evaluación de riesgos, garantizando su derecho al consentimiento libre, previo a información.
- Una empresa extractiva mexicana señaló que su **Política de Respeto a los Derechos de Comunidades y Pueblos Indígenas**, publicada en 2021, complementa la Política de Derechos Humanos y el Código de Ética. Para su elaboración se solicitó la asesoría del ACNUDH en México. La Política plasma los siete compromisos de la empresa en la materia, que van desde mantener canales de comunicación accesibles y efectivos para las comunidades indígenas, aplicar un proceso de DDDH y fomentar medidas culturalmente adecuadas en las actividades de la empresa, hasta colaborar con los gobiernos en materia de consulta libre e informada. Para facilitar la aplicación de la Política de Respeto a los Derechos de Comunidades y Pueblos Indígenas, se elaboró el **Protocolo de Relacionamento con Comunidades Indígenas** que busca educar y entregar herramientas a los trabajadores, contratista y proveedor de la empresa que operen en proyectos cuyos impactos alcanzan a comunidades o pueblos indígenas. El protocolo incluye además una **hoja de ruta** donde se describen los pasos para lograr una relación adecuada con las comunidades indígenas, así como una serie de **herramientas básicas de consulta, formatos y recomendaciones** que sirven al personal de la empresa para dirigir sus relaciones y nexos en campo. Entre los temas destacados se encuentran las recomendaciones para definir, junto con las comunidades, los acuerdos en torno a las futuras maneras de vinculación, así como los pasos y consideraciones para realizar evaluaciones de impacto social.
- Una empresa minera chilena generó un **protocolo de acompañamiento laboral para personas en proceso de transición de género**, el que entrega herramientas a líderes y equipos de trabajo para evitar sesgos y discriminación, con el fin de generar entornos respetuosos, seguros e inclusivos para la persona que se encuentra en proceso de transición.
- Una compañía informática con operaciones en la región destacó la realización de **diagnósticos internos para identificar personas con discapacidad** entre su personal y recabar la visión de las personas que trabajan en la compañía, sobre la inclusión de gente con discapacidad.
- Una empresa del rubro extractivo con operaciones en Chile se encuentra actualizando la política de diversidad con el fin de ampliar las temáticas que cubre y generando un **protocolo para personas LGTBI+**.
- Una empresa de reciclaje mexicana ha adoptado una serie de medidas para **evitar el trabajo infantil** en su cadena de suministro, compuesta por más de 1.400 micro, pequeñas y medianas empresas. Entre las acciones se encuentran:
 - **Iniciativas de inclusión que les otorgan un rol formal a sus socios acopiadores** (entre los que se encuentran recolectores de basura y recuperadores de residuos urbanos) dentro de la cadena de suministro mediante capacitación y asesoría constante, evitando intermediarios. Esto se traduce en un mayor ingreso para la base de la cadena, contribuyendo activamente a evaluar la infancia trabajadora en la recuperación de envases PET.
 - Exigencia de adhesión de los socios acopiadores a los principios del modelo de acopio inclusivo de la empresa y a la **Política de Suministro Libre de Infancia Trabajadora** para los socios acopiadores.
 - El **modelo de acopio inclusivo** de la empresa comprende una serie de procesos operativos, tales como observaciones y evaluaciones a través de visitas y auditorías para garantizar la ausencia de

⁵⁴ Para ver el listado de los principales instrumentos internacionales de derechos humanos, entre los que se encuentran aquellos referidos a los grupos en situación de vulnerabilidad mencionados, [visite esta página](#).

infancia trabajadora en su cadena de proveedores; elaboración de bases de datos de proveedores con la finalidad de conocerlos y apoyarlos; e implementación acciones para promover el desarrollo de los socios acopiadores a través de un programa de fidelización, vinculación a programas sociales de organizaciones, y promoción de la Política de Suministro Libre de Infancia Trabajadora.

- Elaboración de un **Manual básico sobre derechos de la infancia** destinado a niños y niñas.
- **Capacitaciones** sobre derechos de la Infancia a toda la estructura de acopio de la empresa y a las organizaciones que trabajan con la niñez con las que tienen alianza.

6. Personas defensoras de derechos humanos

Las personas defensoras de derechos humanos cumplen un rol importante para identificar los riesgos actuales y potenciales sobre los derechos humanos, así como también para relevar los riesgos a los que están expuestos los mismos defensores de derechos humanos, así como la relación que pueda existir entre ataques a defensores y las actividades de la empresa.



[Descargue aquí la guía con orientaciones del Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos para garantizar el respeto de las personas defensoras de derechos humanos](#)

7. El rol de los mecanismos de reclamación a nivel operacional

Los mecanismos de queja a nivel operacional son útiles como parte de un **sistema continuo de identificación de riesgos**. Estos mecanismos pueden ayudar a identificar y alertar sobre los impactos reales o potenciales, alimentando la información que recopile la empresa en su proceso de DDDH y generando procesos de aprendizaje para prevenir impactos a futuro. Asimismo, al generar alertas tempranas, pueden ayudar a que los problemas no escalen.

- Entre las principales lecciones aprendidas por una empresa chilena del rubro de la alimentación luego de desarrollar su primer proceso de debida diligencia se encuentra la "importancia de contar con mecanismos de

denuncias efectivos para efectos de identificar, atender y eventualmente reparar cualquier daño causado tanto internamente como en la cadena de valor"

8. Involucrar a otras áreas o departamentos relevantes de la empresa

Los procesos de debida diligencia tienen múltiples niveles y facetas, por lo que pueden involucrar a diversas áreas en su gestión. En los casos en que existe, es importante que las áreas de **riesgo** participen en el proceso de evaluación y priorización. El proceso se puede beneficiar de las metodologías utilizadas por estas secciones empresariales, además de generar la integración de los hallazgos en los sistemas más amplios de manejo de riesgos de la empresa. El área de **compliance** (cumplimiento normativo) también puede apoyar para que los procesos sean coherentes. También es relevante integrar a aquellas áreas que tienen que implementar las acciones para mitigar los riesgos.



[Ver ejemplos en que las diferentes áreas de una empresa pueden involucrarse en procesos de debida diligencia aquí.](#)

- Según la Gerente de Responsabilidad Social Corporativa empresa de energía con operaciones en Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay, "[el análisis de riesgo de derechos humanos] no es algo alejado que tiene que hacer un área o persona específica porque es transversal a toda la organización, todos somos responsables si se vulneran los derechos de otros".

9. Ahondar en la evaluación de impactos a lo largo del negocio

Las empresas deben evaluar los impactos actuales y potenciales a través de la empresa (casa matriz y subsidiarias), así como aquellos directamente relacionados a través de sus operaciones, productos o servicios y relaciones comerciales. Las evaluaciones deben realizarse a intervalos regulares.

En algunas circunstancias las empresas pueden ahondar la evaluación en algunas unidades específicas, como, por ejemplo:

- Enfocarse en un país: si una empresa tiene actividades en diferentes países, pueden llevarse a cabo

análisis de los riesgos que presentan los países para los derechos humanos. Habrá países que tienen un mayor riesgo, ya sea por aspectos legales, conflictos u otros, donde la empresa deberá desarrollar un análisis más exhaustivo antes de llevar a cabo las medidas de mitigación.

- Cadenas de valor: las empresas pueden enfocarse en aspectos o materiales específicos de su cadena de valor, identificando aquellos que por su naturaleza o procedencia puedan generar mayores riesgos a los derechos humanos.
- Clientes: muchas empresas llevan a cabo procesos de debida diligencia con clientes, por ejemplo, haciendo cuestionarios antes de aceptar un cliente o antes de vender un producto.
- Socios comerciales: involucrar a proveedores, subcontratistas, proveedores de servicios en su evaluación de riesgos. Para involucrar a proveedores que se encuentren en la cadena de valor (más allá de proveedores directos), se requiere generar incentivos para proveedores directos, para que ellos lleven a cabo sus propias evaluaciones y soliciten lo mismo de sus proveedores y socios comerciales.
- Una empresa multinacional del rubro de construcción con operaciones en Costa Rica genera análisis de riesgos en derechos humanos para cada país donde opera. De acuerdo al riesgo asignado al país, **se llevan a cabo evaluaciones de impacto en derechos humanos o autoevaluaciones de impacto**. La evaluación se realiza cada tres años, pero la frecuencia puede ser mayor en países y sitios que se identifiquen de alto riesgo o cuando la empresa reconozca la necesidad de una revisión urgente. En el caso de Costa Rica, debido a que el país está calificado como de bajo riesgo, se suelen hacer autoevaluaciones, salvo que se presenten situaciones de crisis. Las evaluaciones las conduce directamente la persona encargada de RSE o relacionamiento con grupos de interés. En los casos en que se debe realizar una evaluación de impactos en terceros países, traen a personal de otras filiales a apoyar el trabajo. Siempre se hace de forma interna, no se contrata a terceros. Los resultados se integran en los sistemas internos de gestión de riesgos empresariales y se elaboran planes de acción a los que se les da seguimiento.
- En la opinión de una persona entrevistada de la misma empresa, **las autoevaluaciones pueden ser un primer paso pero no aportan una imagen completa para identificar los riesgos**. En su opinión siempre debe haber consultas con las partes interesadas porque para la empresa es muy difícil saber cómo la perciben otros actores: *“Soy yo viéndome al espejo y yo*

me quiero ver bien, pero cuando haces la consulta, los resultados se ven diferente”.

- Una empresa minera chilena hizo un primer proceso de evaluación de riesgos el año 2018 en un proyecto específico con el apoyo de una consultora, sin embargo, el resultado tuvo poco impacto porque el resultado no era suficientemente concreto. El 2020 comenzaron un nuevo levantamiento, esta vez en todas las operaciones y casa matriz de forma simultánea, para tener una evaluación total realizada con el mismo criterio y que identifique diferencias entre operaciones. Para 2023 buscan contar con un proceso único de medición de todas las operaciones.

10.

Evaluar los potenciales impactos en los derechos humanos en la cadena de valor, más allá de las relaciones comerciales de primer nivel.

Para esto, las empresas deben exigir o establecer incentivos para que los socios comerciales de primer nivel realicen sus propias evaluaciones y exijan lo mismo a sus proveedores y socios comerciales.

11.

La evaluación e identificación de riesgos como proceso continuo

Los procesos de evaluación de impactos sobre los derechos humanos se deben realizar a **intervalos regulares**, pues si las circunstancias que rodean las actividades de una empresa cambian, los riesgos también evolucionan. Lo más efectivo es comenzar con el proceso de evaluación de riesgos en derechos humanos en la etapa más temprana posible de una actividad o relación comercial concreta y reevaluarlos periódicamente a lo largo de la vida del proyecto o la relación comercial.

Es relevante que las evaluaciones se lleven a cabo o actualicen frente a un cambio que pueda generar **nuevos riesgos**, como antes de emprender una nueva actividad o de establecer una nueva relación comercial; antes de adoptar decisiones importantes o de aplicar cambios operacionales (por ejemplo, entrada en un nuevo mercado, lanzamiento de productos, cambios de normativa o transformaciones más profundas de la actividad empresarial); en respuesta o en previsión de cambios en el entorno operacional (por ejemplo, un aumento de las tensiones sociales); y periódicamente durante el ciclo de vida de una actividad o relación comercial.

En los casos que una empresa participe en una **operación de fusión o adquisición**, debe incluir una evaluación de los potenciales riesgos a los derechos humanos que esté contrayendo a través de la operación. Una evaluación de impactos temprana en este tipo de operaciones permite a la

empresa adquirente identificar las responsabilidades que le cabrían respecto a prevención, mitigación o incluso reparación de impactos en los derechos humanos.

- Según la representante de una empresa extractiva chilena, *“la identificación de los potenciales impactos debe ser un proceso continuo, por lo cual se definió que se realizará la debida diligencia en esta materia cada 3 años, período durante el cual se trabaja en el cierre de brechas, capacitación y difusión constante de nuestro compromiso”*.
- El año 2018, una empresa energética con operaciones en Guatemala realizó un primer proceso de debida diligencia de la mano de una consultora externa. Para realizar el levantamiento de riesgos consultaron solo con trabajadores de la empresa (no externamente), reuniéndose con cada gerencia para elaborar un plan de tratamiento. El 2020 la empresa llevó a cabo un segundo proceso, esta vez cambiaron de método y no acudieron a un externo para realizar la evaluación de impactos. Utilizando la herramienta del Consejo Empresario Argentino para Desarrollo Sostenible (CEADS) y Deloitte⁵⁵, realizaron el levantamiento junto con los jefes de cada área. Bajo una lógica de aumentar los actores involucrados de forma escalonada, planean incorporar en la próxima evaluación a contratistas, proveedores y clientes. El 2023 también está programado integrar el enfoque de derechos humanos a su mecanismo de quejas.

12.

Evaluaciones autónomas de derechos humanos o en el marco de procesos más amplios de medición de impactos

Las empresas pueden llevar a cabo **evaluaciones autónomas** sobre impactos en los derechos humanos, o bien, **integrar los derechos humanos en evaluaciones más amplias** que realicen sobre sus impactos de carácter social y ambiental.

En algunos casos puede ser necesario realizar evaluaciones autónomas de las consecuencias negativas sobre los derechos humanos si las empresas tienen actividades o relaciones comerciales en contextos de alto riesgo, en los casos en que una empresa entre a un nuevo país, lance un producto o servicio nuevo u opere en contextos de abusos sistemáticos a los derechos humanos. Existen casos también en que los gobiernos o instituciones financieras piden que se realicen evaluaciones autónomas sobre derechos humanos para cierto tipo de proyectos que pueden presentar más riesgos, como proyectos de infraestructura, agrícolas a gran escala o extractivos.

- La realización de una Evaluación de Impactos en Derechos Humanos (EIDH) y la posterior implementación de un Plan de Acción de Derechos Humanos (PADH) **ha permitido a una empresa energética con operaciones en México tener en consideración aspectos que van más allá de una evaluación de impacto social**. *“Por ejemplo, la evaluación de impactos en derechos humanos cubre temas laborales con contratistas, buenas prácticas de derechos humanos dentro de la cadena de suministro de bienes y servicios, y actividades de derechos humanos y seguridad relacionadas con las operaciones. Esto ha dado lugar a poder realizar auditorías en estos temas con contratistas. Por otra parte, los riesgos y los impactos en derechos humanos deben tratarse de manera integral. Esto porque los derechos humanos de las personas y las comunidades deben ser considerados como un todo, superponiendo la dimensión social con la dimensión ambiental y sanitaria.”*
- Una empresa energética global con operaciones en diversos países de la región, incluida Colombia, realiza las **evaluaciones de impacto ambiental en conjunto con evaluaciones de derechos humanos**. En la opinión de la empresa, ambas evaluaciones no se pueden manejar desarticuladas, ya que la mayoría de los impactos ambientales presentan una dimensión de derechos humanos.

2.1.3. ¿Cómo se evalúa externamente el cumplimiento?

Durante el proceso de debida diligencia las empresas deben considerar la forma en que comunican el proceso y hallazgos. Para mantener un balance adecuado con la confidencialidad, las empresas pueden informar los riesgos de forma global a través de sus reportes. Lo más importante no es necesariamente el nivel de detalle que se entregue, sino explicar, de forma transparente y concreta, **los pasos que se tomaron para abordar los riesgos identificados y los resultados de estas medidas**⁵⁶.



[Descargue aquí los indicadores transversales elaborados por el Corporate Human Rights Benchmark \(metodología 2022-2023\) sobre evaluación e identificación de riesgos de impactos en derechos humanos⁵⁷.](#)

⁵⁵ CEADS y Deloitte *“Análisis de riesgos en derechos humanos”*, marzo de 2016.

⁵⁶ *Guía sobre debida diligencia del Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, Companion Note II*

⁵⁷ El CHRB es una iniciativa que genera rankings anuales de cumplimiento sobre derechos humanos y empresas en base a los Principios Rectores tomando información públicamente disponible. [Más información sobre la iniciativa e indicadores aquí.](#)



2.1.4. Herramientas prácticas para empresas para la evaluación e identificación de riesgos en derechos humanos

PDF Hacer negocios respetando los derechos humanos. Una herramienta guía para empresas- Evaluación de impactos en derechos humanos.

Autor: Shift, Oxfam y Global Compact

Año: 2016, traducción al español el 2019

Idioma: Inglés y español

Descripción: Esta publicación ofrece a las empresas una guía sobre la manera de implementar el respeto a los derechos humanos de acuerdo con los Principios Rectores de la ONU. La guía brinda información y recomendaciones específicas sobre la evaluación de impactos en derechos humanos en las páginas 48 a 61.

PDF Análisis de Riesgos en Derechos Humanos

Autor: Deloitte y Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS)

Año: 2016

Idioma: español

Descripción: La guía es una herramienta de gestión corporativa para la detección temprana y prevención de amenazas en materia de derechos humanos. Busca contribuir desde la gestión de riesgos a la implementación de los Principios Rectores de Naciones Unidas. La guía está enfocada a organizaciones comprometidas con la evaluación y gestión de los riesgos e impactos en los Derechos Humanos de sus actividades productivas y comerciales. Sugiere un modelo sobre cómo abordar la gestión en Derechos Humanos, adaptable a cada empresa, basada en la mejora continua y complementaria con otros sistemas o procedimientos existentes.

www Human Rights Impact Assessment Guidance and Toolbox

Autor: Instituto Danés de Derechos Humanos

Año: 2020, segunda edición

Idioma: inglés

Descripción: Esta herramienta proporciona una guía y herramientas prácticas para las personas que participan en las Evaluaciones de Impacto sobre los Derechos Humanos (EIDH) de proyectos o actividades empresariales. La guía incluye una sección de introducción, las diferentes fases de la EIDH y participación de las partes interesadas, como un componente transversal del ejercicio. Cada fase incluye

una guía explicativa, estudios de caso y suplementos, tales como plantillas, listas de control y otras herramientas prácticas. Si bien la herramienta está pensada para llevar a cabo un proceso de EIDH independiente, también se pueden utilizar componentes específicos para integrar los derechos humanos en otros tipos de evaluaciones (como evaluaciones de impacto ambiental, social y de salud).

www Human Rights Risk Assessment

Autor: NomoGaia

Año: 2016

Idioma: inglés

Descripción: La evaluación de riesgos en derechos humanos es una herramienta que presenta un proceso de identificación de riesgos para los derechos humanos, que se diferencia de la evaluación de impactos sobre los derechos humanos, pues permite identificar posibles problemas por períodos breves de tiempo sin tener que generar evidencia específica. En caso de detectarse riesgos importantes, puede utilizarse la herramienta como base para la realización de una evaluación de impacto. Se trata de una herramienta adecuada para empresas que tienen grandes cadenas de suministro y de valor o grandes carteras de inversión, dando prioridad a las operaciones de mayor riesgo.

www Human Rights Impact Assessment

Autor: NomoGaia

Año: 2013

Idioma: inglés

Descripción: Esta caja de herramientas, orientado a profesionales que quieran llevar adelante una evaluación de impacto en derechos humanos, cuenta con un documento narrativo que explica paso a paso cómo llevar adelante la evaluación, ejemplos prácticos y una herramienta tecnológica para registrar los diferentes hallazgos que surjan de la implementación de los pasos de esta guía.

PDF Assessing Human Rights Risks and Impacts - Perspectives from Corporate Practice

Autor: Red de Pacto Global Alemania, Twentyfifty e Instituto de Derechos Humanos de Alemania

Año: 2016

Idioma: inglés

Descripción: La guía ofrece casos de estudio prácticos sobre los diferentes contextos, motivos, requisitos y enfoques de cinco empresas que han empezado a evaluar los riesgos e impactos sobre los derechos humanos de sus actividades y relaciones comerciales. El texto analiza las ventajas y limita-



ciones de cada enfoque elegido y describe los retos a los que se han enfrentado, así como las lecciones aprendidas por las empresas entrevistadas. Se enfoca en dar una visión práctica de la experiencia de empresas y no busca dar una orientación universal sobre cómo deben evaluar las empresas los riesgos e impactos sobre los derechos humanos.

PDF **Conducting an Effective Human Rights Impact Assessment. Guidelines, Steps, and Examples**

Autor: BSR

Año: 2013

Idioma: inglés

Descripción: Documento que recoge las principales lecciones aprendidas del trabajo de BSR en la realización de evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos (EIDH). Utilizando ocho directrices, el texto describe el enfoque de las EIDH a nivel de empresa, país, sitio y producto. El informe presenta un marco que debe adaptarse al perfil de riesgo y contexto operativo de cada empresa y no pretende ser una herramienta o lista de comprobación para EIDH.

PDF **SME Compass – “Identify and Evaluate Risks”**

Autor: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y el Helpdesk Business & Human Rights del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (Alemania)

Año: 2020

Idioma: inglés y alemán.

Descripción: La brújula de la diligencia debida para pequeñas y medianas empresas, es una herramienta guía que conduce paso a paso por las fases del proceso de diligencia debida, identificando acciones para su implementación. La herramienta permite comprender y aplicar la responsabilidad empresarial en materia de medio ambiente y derechos humanos a lo largo de la cadena de valor, ofreciendo una serie de pasos a seguir para comprender los riesgos, tomar medidas y cumplir con la debida diligencia. En el apartado “Identify and evaluate risks”, la herramienta presenta el paso a paso para la identificación y evaluación de riesgos.

PDF **Due Diligence Compass – Risk Analysis Tool**

Autor: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y el Helpdesk Business & Human Rights del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (Alemania)

Año: 2016

Idioma: inglés y alemán.

Descripción: Se trata de un kit de herramientas descargables para integrar el proceso de debida diligencia en las empresas, con foco en la mejora de la gestión de la cadena de suministros y la efectividad de los mecanismos. Pueden utilizarse los kits de herramientas de manera individual, ser utilizados por diferentes áreas en la empresa para su posterior procesamiento o remitirlos a los socios comerciales y otras partes interesadas como apoyo para la implementación de sus procesos de debida diligencia en derechos humanos.

PDF **Los derechos del niño en las evaluaciones de impacto**

Autor: UNICEF y el Instituto Danés de Derechos Humanos

Año: 2013

Idioma: español

Descripción: La guía busca orientar a las empresas con el fin de integrar los derechos del niño en las evaluaciones de impacto, ayudándolas así a cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos del niño y promover los derechos del niño. Los criterios que ofrece la guía pueden utilizarse para revisar áreas críticas de impacto real o potencial sobre los derechos del niño, y se basan en los Derechos del Niño y Principios Empresariales.

www **The Children’s Rights and Business Atlas**

Autor: UNICEF y Global Child Forum

Año: sin fecha

Idioma: inglés

Descripción: plataforma online interactiva que contiene datos, índices, análisis por país y por industria que facilita a las empresas el entendimiento sobre los impactos que pueden causar las empresas a los niños en el lugar de trabajo, el mercado, la comunidad y el medio ambiente, ya sea por ser familiares de trabajadores, empleados, consumidores o miembros de la comunidad.

www **Business Practice Portal – “Identifying Human Rights Impacts”**

Autor: Global Business Initiative on Human Rights (GBI)

Año: sin fecha

Idioma: Inglés

Descripción: En este portal pueden encontrarse lineamientos para la implementación de un proceso de debida diligencia en derechos humanos en las empresas, incluyendo una sección específica la identificación de riesgos de impacto en derechos humanos. Dentro de las herramientas disponibles



cuenta con una serie de videos donde puede conocerse la experiencia de diferentes empresas, sus desafíos y recomendaciones. El portal incluye links de acceso a diferentes documentos y referentes internacionales sobre el tema empresas y derechos humanos.

www Business Model Red Flags

Autor: Shift

Año: 2021

Idioma: inglés

Descripción: Esta herramienta elabora un conjunto de indicadores que pueden encontrarse en los modelos de negocio en una serie de sectores. No pretende ser una lista exhaustiva, pero puede ayudar a reflexionar y permitir la identificación de otros aspectos relevantes a considerar. Son 24 temas organizados alrededor de tres características de los modelos de negocio: la propuesta de valor, la cadena de valor y el costo y estructura del modelo de ganancias.



2.1.5. Estudio de caso

Experiencia sobre evaluación e identificación de impactos

Contexto

Empresa de energía con más de 2.000 trabajadores directos y con operaciones en varios países de la región, entre ellos, Argentina, Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Uruguay.

Si bien en la empresa ya se habían planteado entrar a trabajar en temas de derechos humanos, aún no había comenzado a hacerlo cuando en 2017 un potencial socio comercial los evaluó a través de un proceso de debida diligencia en el que muchas preguntas se referían precisamente a derechos humanos. En ese momento se dieron cuenta que no contaban con ninguna política o mecanismo interno sobre el tema. A partir de este hecho, se detecta la necesidad de incorporarlo y durante la revisión de la política de sostenibilidad en 2019 se integra el compromiso con los derechos humanos. Este compromiso habilitó a los encargados para hacer una propuesta y comenzar a trabajar internamente en un proceso de debida diligencia.

La empresa echó a andar un proceso de debida diligencia en enero de 2020. Para no retrasar el proceso por limitación de recursos, se tomó la decisión de realizarlo con equipo y metodología propias, y generar así capacidades en el equipo de gestión. Para tal fin, se diseñó una matriz de evaluación de riesgos tomando en consideración tanto metodológicas ya existentes como la propia metodología de análisis de riesgos utilizada por la compañía para otros procesos. El proceso realizó un levantamiento de riesgos a través de un trabajo conjunto con varios departamentos de la empresa, que terminó en la confección de una matriz de riesgo de derechos humanos. Los hallazgos identificados en el análisis con cada área se plasmaron en un plan de trabajo que busca cerrar las brechas identificadas a fin de minimizar riesgos.

En paralelo al avance del proceso de debida diligencia, se avanzó en el desarrollo de un marco normativo interno, cuyo principal eje es la Política de Derechos Humanos, la cual fue aprobada por la alta dirección a fin del año 2021 y se encuentra en proceso de publicación formal. Una vez publicada la Política, está previsto desarrollar un programa de derechos humanos que incluya capacitaciones al personal, asegure el sostenimiento de los procesos de debida diligencia, así como la articulación del tema en otros procesos de la compañía. En una instancia posterior, está contemplada

la incorporación de grupos de interés externos al proceso de debida diligencia. También está contemplado que la línea ética, que recibe denuncias por corrupción o infracciones al Código de Conducta y está abierta a todos los actores, se conecte a futuro con una línea enfocada en los riesgos asociados a los derechos humanos.

El proceso lo ha liderado el área de RSE, junto con el área legal.

Descripción del proceso

La primera etapa consistió en identificar riesgos sobre los derechos humanos con la finalidad de generar matrices de riesgo y un plan de trabajo unificado por unidad de negocio que pudiera utilizarse para la gestión de derechos humanos. La identificación de riesgos se llevó a cabo a través de talleres con todos los departamentos de la empresa.

Para comenzar el trabajo se consideraron las particularidades de cada operación (pues trabajan en zonas de selva, desérticas, etc.), tuvieron en cuenta experiencias de otras empresas, se entrevistaron con el Consejo Empresario Argentino para Desarrollo Sostenible (CEADS), buscaron buenas prácticas de la industria, utilizaron los estándares internacionales de ONU, OCDE y OIT, así como herramientas, tales como el toolkit de IPECA⁵⁸.

Con estos elementos crearon matrices específicas para cada área de la empresa. La matriz presenta las situaciones de amenaza potenciales para los derechos humanos para cada sector de la compañía y los comportamientos esperados. Para esto, adapta los lineamientos del marco de gestión de derechos humanos a las particularidades de la organización, sus entornos de operación y actividades principales, tomando en especial consideración la presencia de pueblos indígenas en áreas cercanas a sus operaciones.

El análisis de riesgos utiliza los criterios de probabilidad de ocurrencia de la situación, impacto (en caso de que se produzca la situación) y medidas de control vigente (a calificar según sean inexistente/inadecuada, requiere mejora, adecuada). De la combinación de las variables, la matriz arroja niveles de riesgo bajo, medio y alto.

Posteriormente, la matriz se utilizó en talleres que se llevaron a cabo con diferentes áreas de la empresa. En los talleres se presentó el marco de derechos humanos y empresa, se realizó un análisis de riesgos utilizando la matriz y se revisaron y validaron las ponderaciones realizadas para cada situación de riesgo identificada.

Las matrices se construyeron por área y por país. Se elaboró una matriz con cada una de las áreas de la empresa y luego un informe. Con esta información se generó un plan

⁵⁸ IPECA e Instituto Danés de Derechos Humanos. Integración de los derechos humanos en las evaluaciones de impacto ambiental, social y de salud. Guía práctica para el sector del petróleo y el gas (2014)

de acción común para todo el país. Esto se hace así porque hay derechos y comportamientos que son abordados por muchas áreas. Por ejemplo, acceso a la información se trabaja con cuatro o cinco áreas distintas y de allí se saca un plan de acción común. Por esta razón, la empresa considera que los procesos tienen que ser elásticos, mirando desde distintas áreas a un mismo derecho, comportamiento y riesgo.

El compromiso en materia de derechos humanos se integró al Código de Conducta para terceros, el que se incorporó en la contratación y en las licitaciones que realiza la empresa. Se realizan auditorías y también se identifican vulneraciones por medio de denuncias.

Resultados de las acciones tomadas

- Luego de la identificación de riesgos se está trabajando en planes de acción por unidad de negocio. En algunos casos las acciones identificadas para cerrar brechas son cuestiones simples, como mejorar un procedimiento con mirada de derechos humanos.
- Ahora que ya trabajaron un primer proceso de identificación de riesgos, están en condiciones de generar una propuesta de marco normativo, que comprende una política de derechos humanos. Ese será el punto de partida para que todos los procesos de la organización pasen por una debida diligencia. Esto implica además que todos los documentos de la organización deben ser revisados desde el enfoque de derechos humanos.
- A partir del proceso iniciado para la identificación de riesgos, se incorporó el compromiso sobre derechos humanos en el Código de Conducta para terceras partes.

Aprendizajes

- Se debe dar **espacio en los talleres** para que la gente se exprese. Con algunas áreas fue necesario realizar más instancias o alargar las sesiones porque la gente comenzó a reflexionar e identificar temas y se interesó mucho. Incluso áreas que pensaban que, al ser más técnicas no se iban a interesar, se involucraron y contribuyeron mucho al proceso. En algunos casos se identificó resistencia inicial a tratar el tema. Pero con el desarrollo de los talleres, se logró un entendimiento común y el involucramiento pleno de las áreas. Los espacios de discusión que generaron los talleres fueron una oportunidad para identificar la transversalidad de los derechos humanos en todo lo que hace la empresa.
- Una lección aprendida fue presentar la DDDH como **análisis de riesgos y no como evaluación de gestión**. Algunas áreas sentían que estaban evaluando su gestión, pero al aclarar que lo que se buscaba era evaluar riesgos que podía generar la empresa en materia de derechos humanos, se les abrieron puertas y bajaron resistencias.

- Un beneficio de este primer proceso fue construir un **lenguaje común** sobre derechos humanos dentro de la empresa, que todos entiendan de qué se trata y su importancia para la organización y para el sector.
- Tener el **apoyo de la alta dirección** fue una puerta de entrada importante.
- El **apoyo de un externo**, en este caso el Consejo Empresarial Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) (filial argentina del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible/World Business Council for Sustainable Development), fue de gran ayuda. Dieron una charla a la alta gerencia sobre la importancia de los derechos humanos en las empresas.
- El realizar el primer proceso de forma interna generó **confianza** entre los trabajadores.
- El área de **compliance** (cumplimiento normativo) fue un gran aliado en el proceso.

Desafíos

- Al embarcarse en el proceso no tenían suficiente presupuesto, pero, aun así, comenzaron a trabajar de manera interna en el levantamiento de información para armar una matriz tomando información externa (CEADS, IPIECA y otros) y en consulta con los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa.
- Un obstáculo identificado fue que, al principio, algunas áreas se sentían interpelados, sentían que el proceso era sobre lo que ellos hacían y cómo lo hacían. Otras áreas consideraban que el tema no era de su competencia, pero de todas formas los involucraron y participaron en los talleres.
- Un desafío pendiente es integrar la matriz de riesgos de derechos humanos en la matriz de riesgos operativa, puesto que los derechos humanos abarcan aspectos más amplios que las operaciones. La empresa tiene una metodología para la identificación de riesgos operacionales, donde hay temas incorporados relacionados a derechos humanos, pero no está organizado en torno a derechos.
- Otro desafío pendiente es reforzar es el trabajo y promoción de derechos humanos en la cadena de valor, ciertos contratistas van más avanzados y se incluyen cláusulas de respeto a los derechos humanos en los contratos, pero se considera necesario profundizarlo aún más.
- La propuesta de trabajo sobre debida diligencia plantea comenzar con consultas al interior de la organización primero y, más adelante, sumar a terceras partes. Esto será parte de un próximo trabajo.
- Otra oportunidad de mejora identificada en el proceso es la integración de los temas de derechos humanos en el Código de Conducta de la empresa (se espera integrar en la próxima revisión de éste)

- Un gran desafío pendiente es capacitar a todo el personal en la temática. Están elaborando un curso e-learning sobre derechos humanos que están en negociaciones para solicitar que sea obligatorio.
- Una importante oportunidad de mejora que se detectó es que todo el proceso de compliance no incorpora la temática de derechos humanos. Una vez que cuenten con la política esperan trabajar en esta integración.

2.2. Integración de los resultados de las evaluaciones de impacto en las funciones y los procesos

Principio Rector 19.

Una vez realizada la evaluación, la empresa debe realizar un proceso de integración, que consiste en determinar qué áreas de la empresa deben abordar los riesgos o impactos identificados y garantizar la adopción de medidas eficaces.



2.2.1. ¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?

Principio Rector 19

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

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



[Vea aquí Principio Rector 19 con comentarios](#)

[Vea aquí sección de la Guía de la OCDE sobre debida diligencia "Detener, prevenir y mitigar los impactos negativos"](#)

2.2.2. Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas⁵⁹

1. Priorizar los impactos más graves a los derechos humanos

Las empresas potencialmente pueden afectar todos los derechos humanos internacionalmente reconocidos, por lo que necesariamente deben llevar a cabo un proceso de priorización para comenzar abordando los riesgos de impactos más graves. Para determinar la gravedad, se debe tener en cuenta la **escala** (seriedad del impacto), el **alcance** (número de personas afectadas) y el **carácter irremediable del impacto**. Es posible que un riesgo sea grave si se cumple solo una de las categorías mencionadas. Para llevar a cabo la priorización, es fundamental que las empresas **consulten a las partes interesadas**.

Es importante destacar que el ejercicio de priorización no significa que las empresas olviden los demás riesgos identificados. Una vez que se hayan identificado y abordado los impactos más graves, la empresa deberá continuar abordando los impactos menos significativos.

- Una empresa energética con operaciones en México desarrolló un **modelo de priorización para identificar los proyectos que generan mayor riesgo en los derechos humanos**. En base a ese modelo, se llevó a cabo un proceso de Evaluación de Impacto en Derechos Humanos (EIDH) específico en un proyecto priorizado. Para esto, solicitaron el apoyo del Instituto Danés de Derechos Humanos y a través de metodologías específicas recogieron las consideraciones de los titulares de derechos. También se identificaron grupos focales como niños y mujeres para integrar sus opiniones en el análisis.
- Una vez identificados los impactos potenciales a través de un proceso de consultas con partes interesadas, una empresa extractiva chilena **evaluó los riesgos bajo seis criterios para comprender la gravedad y prioridad**: escala, carácter, nivel de influencia, posibilidad de ocurrencia y contribución. A partir de este ejercicio se

⁵⁹ Estos aspectos se basan en el Principio Rector N° 19 y los documentos interpretativos autorizados de ACNUDH "La responsabilidad de las empresas de respetar. Guía para la interpretación" (2012) y de OCDE "Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable", 2018. También se complementan con descripciones más detalladas y ejemplos extraídos del informe del Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos sobre la aplicación de la debida diligencia (A/73/163), 16 de julio de 2018 y nota de acompañamiento I y nota de acompañamiento II así como de la guía de Shift, Oxfam y Global Compact Network Países Bajos "Hacer negocios respetando los derechos humanos, herramienta guía para empresas", 2016, traducción al español, 2019.

generó una matriz de evaluación que permite evaluar los potenciales impactos y priorizar su gestión y mitigación. Luego del ejercicio de priorización, se establecieron **planes de acción conjuntos con los actores dentro de la empresa**, los que contemplan medidas de gestión y mitigación para cada uno de los riesgos identificados. Cada plan de acción establece la frecuencia de monitoreo para asegurar que los planes se estén ejecutando correctamente.

- Una empresa petroquímica de Brasil, elaboró una matriz de riesgos de violación a los derechos humanos, a partir de un amplio proceso de consulta que incluyó estudio de información secundaria, entrevistas a trabajadores/as de la empresa, entrevistas a empresas aliadas y una encuesta online sobre riesgos con 5.190 respuestas, que incluyó a clientes, proveedores, académicos, ONG, comunidades locales, etc. Con esta información, **la empresa jerarquizó cinco riesgos potenciales que requerían mejoras**, catalogándose los demás como riesgos controlados con mejora continua o residuales. La empresa brinda información sobre las gestiones realizadas sobre los riesgos identificados en sus informes de sustentabilidad.

2.

Analizar resultados de evaluación: ¿impacto ya se produjo o es potencial?

Si el impacto es real, las empresas deben detener las actividades que estén causando o contribuyendo a causar los abusos. Si el riesgo es potencial, deben desarrollar e implementar planes para prevenir y mitigar los posibles impactos negativos.

Para prevenir consecuencias potenciales, la empresa debe integrar de manera horizontal las conclusiones de la evaluación de impactos. Para que la integración horizontal sea eficaz, es necesario que el compromiso político de la empresa con los derechos humanos haya permeado en todas las funciones pertinentes.

- Una empresa energética con operaciones en Chile **integró los hallazgos de la evaluación de impactos en derechos humanos** modificando proyectos, por ejemplo, reduciendo la capacidad instalada o la altura de una represa o reduciendo el número de aerogeneradores para minimizar impactos negativos. También a través de la evaluación, se detectaron brechas entre el sueldo mínimo y un “sueldo digno” (living wage) recibido por algunos trabajadores de contratistas que trabajaban en la construcción de una hidroeléctrica. Para calcular el sueldo digno utilizaron diversas metodologías hasta alcanzar una suma en línea con las diferentes fuentes. Posteriormente, acordaron una política de sueldos dignos con sus contratistas, asegurando condiciones de trabajo decente para todos los trabajadores en sus obras.

3.

Fortalecimiento de sistemas de gestión internos

Para incorporar el compromiso de la empresa de respetar los derechos humanos, los trabajadores de los diversos departamentos deben estar formados, facultados y motivados para abordar los riesgos identificados. Para esto, es importante fortalecer los sistemas de gestión que faciliten la transmisión y seguimiento de la información a nivel interno; capacitar a los trabajadores y directivos de la empresa; asignar responsabilidades dentro de la empresa a nivel superior; y actualizar las políticas de la empresa para orientar sobre cómo evitar y abordar los potenciales impactos.

- Antes de comenzar el proceso de debida diligencia, una empresa de energía con operaciones en Colombia, **comunicó los objetivos y contexto a todos los empleados**, explicando los detalles de la implementación del proceso de debida diligencia con un mensaje claro desde los líderes. La información utilizada es pública y comprende los hallazgos de una primera evaluación realizada a través de entrevistas internas en la empresa para entender cómo se perciben y gestionan en la actualidad los derechos humanos. Se destacan los aspectos positivos identificados, así como las opciones de mejora. También se detalla cómo se llevará a cabo el proceso de debida diligencia y la estructura interna para abordar el proceso y sus resultados.
- Luego de identificar riesgos y brechas, una empresa minera chilena, compartirá los resultados con la comunidad para generar planes de acción para abordarlas. Mientras se realiza la evaluación, han realizado muchos **talleres con la alta gerencia y comités ejecutivos**, pues, desde su perspectiva, el trabajo real dentro de la empresa comienza después de la evaluación, una vez que se tienen los resultados y los comités ejecutivos deben cerrar las brechas identificadas. La consultora contratada para realizar este proceso realiza un primer análisis de brechas prioritarias y secundarias, pero luego esto se evalúa internamente. Para poder hacer este trabajo de forma efectiva, la empresa capacita a las personas dentro de la empresa que luego van a estar encargadas de gestionar esas brechas.
- Una empresa energética pública chilena realizó en 2017 un diagnóstico preliminar de riesgos con apoyo de una universidad y luego entre 2018 y 2019, con el apoyo de una consultora, llevaron adelante un proceso más robusto, ampliando las filiales y los productos propuestos para implementar la debida diligencia. En este contexto, la iniciativa multiactor de Acción Empresas sobre derechos humanos y empresas⁶⁰ les ayudó para orientarse, tener una mejor comprensión de la debida

⁶⁰ Más detalles sobre esta iniciativa en página – de este informe. Página web del proyecto disponible aquí.

diligencia y construir las bases acordes a lo que necesitaban en el momento. Sin embargo, **instalar capacidades dentro de la empresa** es vital para poder guiar y seguir el proceso que lleva adelante la consultora externa, así como para obtener mejores productos de ésta.

- Una empresa multinacional de energía destacó entre sus lecciones aprendidas, luego de su proceso de debida diligencia, que la **internalización de la temática en toda la organización es clave** y que el esquema de trabajo realizado mediante tres instancias de talleres permitió lograr un acuerdo conceptual sobre la temática que facilitó el posterior análisis de riesgos.

4. Colaboración estructurada entre departamentos para dar respuesta a los riesgos identificados

Es probable que la persona o departamento que realice la evaluación de riesgos e impactos en los derechos humanos no sea la que supervisa las relaciones comerciales que dan lugar a esos riesgos, por lo que no tienen control sobre las medidas para prevenir, mitigar y repararlas. Por ese motivo, es necesario que los departamentos que tienen el control sobre esas decisiones y medidas participen en la búsqueda de soluciones. Para esto, es necesario que el compromiso de la empresa de respetar los derechos humanos esté integrado en la cultura corporativa y los trabajadores estén previamente capacitados.

- Una empresa global de agricultura y pesca llevó a cabo una evaluación de impactos en sus operaciones y cadena de valor enfocada en los cinco países de mayor riesgo. La evaluación identificó 13 riesgos destacados de derechos humanos y la forma en que la empresa estaba manejando o mitigando esos riesgos. Se estableció un **equipo especial de derechos humanos** (Human rights core team) para implementar las medidas acordadas para abordar los riesgos destacados, compuesto por profesionales de las áreas de recursos humanos, compliance, sustentabilidad y comunicaciones.
- En una empresa minera chilena, la debida diligencia es responsabilidad del **equipo de sustentabilidad**, que es el que tiene relación con la consultora externa contratada a estos efectos, pero una vez realizada la evaluación de impactos se involucra el **equipo de riesgo**. Luego se integran los equipos relacionados a cada tema, por ejemplo, si se debe abordar brechas sobre cadena de suministro se involucra esa área.
- Uno de los principales desafíos identificados por una empresa constructora de Costa Rica se refiere a la dificultad de involucrar a toda la organización en el proceso de debida diligencia, es decir, el poder transmitir que

debe ser un compromiso de toda la organización y no de un departamento determinado, pues existe una responsabilidad compartida en el caso de que se produzca un impacto. El área a cargo del tema acompaña y guía el proceso, pero las acciones para mitigar los riesgos identificados son responsabilidad de toda la empresa. En opinión de la persona entrevistada, transmitir esta idea a otros departamentos y a las empresas con las cuales se relacionan es difícil porque la **identificación de riesgos de derechos humanos se suele considerar un tema punitivo**, y, por tanto, algunas veces está mal visto identificar estos riesgos y ha sido complejo cambiar esta forma de pensar.

5. Entender el rol de la empresa respecto al impacto ¿la empresa causa, contribuye o tiene una relación directa con el impacto negativo?

La importancia de identificar y entender la relación de la empresa con el impacto o riesgo de impacto particular tiene especial relevancia para **identificar las acciones que debe tomar para cesar, prevenir o mitigar el impacto negativo**.

En resumen, según los Principios Rectores,

- Si la empresa **causa** un impacto negativo sobre los derechos humanos debe poner fin a la acción que lo provoca y repararlo, si pudiera eventualmente causar dicho impacto, debe prevenir y mitigar para que no se produzca.
- Si la empresa **contribuye** o puede contribuir a generar consecuencias negativas debe tomar medidas para poner fin a la situación y ejercer influencia para mitigar las consecuencias.
- Si la empresa no contribuyó a generar los impactos, pero esos impactos se relacionan directamente con **las operaciones, productos o servicios prestados por una entidad con la que tiene relaciones comerciales** (e.g. proveedores), debe encontrar formas de ejercer influencia sobre la entidad que genera el abuso. La ruptura de la relación comercial es considerada un último recurso.
- La filial en Bolivia de una empresa de hidrocarburos cuenta con un Registro de Proveedores con requisitos de habilitación estandarizados, que son evaluados en forma periódica. Este sistema permite a la empresa realizar una evaluación objetiva de las empresas en sus procesos de contratación. Asimismo, han implementado el cuestionario Due Diligence de Integridad a los proveedores, permitiendo evaluar los riesgos de integridad a los que la empresa pueda exponerse a partir de sus relaciones comerciales.

En adición, estos procesos permiten promover en la cadena de valor la implementación de iniciativas para la realización de negocios transparentes, honestos y sostenibles.

6. Riesgos derivados de las relaciones comerciales de la empresa

Dependiendo del caso particular, las respuestas que puede dar la empresa frente a riesgos relacionados a las relaciones comerciales pueden incluir:

A. Continuar la relación durante el transcurso de los esfuerzos de mitigación de riesgos.

B. Suspender temporalmente la relación mientras se llevan a cabo acciones de mitigación del riesgo.

C. Interrumpir la relación comercial. Para decidir terminar la relación comercial, deben ponderarse diversos elementos. Por ejemplo:

- I. Si la empresa carece de influencia o es incapaz de aumentarla y, por tanto, no puede prevenir o mitigar los impactos.
- II. Si la gravedad del impacto negativo no hace posible mitigarlo, por ejemplo, porque el impacto es irreparable;
- III. La importancia de esa relación comercial para la empresa
- IV. Si poner fin a la relación comercial generará otros impactos negativos sobre los derechos humanos. Por ejemplo, la presencia de trabajo infantil en la cadena de valor indica problemas graves que probablemente no se solucionen simplemente terminando la relación comercial, por lo que la respuesta debe necesariamente considerar la protección de la infancia.

7. La importancia de ejercer influencia

Para evitar posibles impactos negativos a futuro, así como abordar los impactos reales, las empresas pueden desarrollar o fortalecer la influencia sobre sus relaciones o vínculos comerciales nuevos o existentes. En el contexto de los Principios Rectores, la influencia es la *"capacidad de una empresa para ocasionar un cambio en las prácticas perjudiciales de otra parte que está provocando o contribuyendo a provocar consecuencias negativas para los derechos humanos"*⁶¹. Se relaciona a la necesidad de cambiar el pensamiento y comportamiento de aquellas entidades con las cuales la empresa se relaciona y cuyas acciones aumenten los riesgos de generar impactos negativos, ya sea proveedores, contratistas, socios, clientes o de gobierno.

Para llevar a cabo este cambio de pensamiento y comportamiento de sus socios comerciales, la empresa puede ejercer:

A. Influencia comercial, por ejemplo, a través de la participación de la alta gerencia, o de incentivos exigencias o incentivos comerciales, tales como políticas, códigos de conducta, contratos, acuerdos escritos o uso del poder de mercado.

B. Cooperación con otros actores para desarrollar y ejercer una influencia colectiva, por ejemplo, a través de estrategias de colaboración en asociaciones empresariales sectoriales, mediante la colaboración con los gobiernos, organizaciones internacionales u organizaciones de la sociedad civil.

C. Influencia a través de actividades que no son típicas de las relaciones comerciales, como, por ejemplo, capacitaciones.

Una forma de ejercer influencia que pueden utilizar las empresas desde el comienzo de una relación comercial es explicitar la opción de terminar el contrato en casos de impactos graves a los derechos humanos. Esta amenaza de término de relación comercial puede constituir un incentivo importante.

8. Importancia de los contratos y otros acuerdos formales para exigir o incentivar a los socios comerciales a respetar los derechos humanos

Para que los contratos integren cláusulas que permitan exigir o crear incentivos para el respeto de los derechos humanos, es necesario que las áreas encargadas de la redacción de estos acuerdos, las que deban participar en su ejecución y las encargadas de supervisar las cuestiones relacionadas a derechos humanos trabajen en conjunto.

Es importante tener en cuenta que la inclusión de condiciones contractuales que exijan o incentiven el respeto de los derechos humanos cuando no exista una expectativa razonable de que la otra parte pueda o quiera cumplirlas, hace que esas disposiciones contractuales pierdan significado como mecanismo preventivo y como herramienta para ejercer influencia, exponiendo a la empresa a los riesgos aparejados al impacto de los derechos humanos.

Para reforzar las disposiciones contractuales sobre respeto a los derechos humanos, las empresas pueden brindar asistencia a los proveedores y otras relaciones comerciales para la prevenir la ocurrencia de impactos negativos, como, por ejemplo, a través de capacitaciones, mejoramiento de

⁶¹ ACNUDH *"Preguntas frecuentes sobre los Principios Rectores"* (2014). Pregunta 30 y página 52.

instalaciones o fortalecimiento de sus sistemas de gestión, apoyando así una mejora continua.

- Una empresa minera con operaciones en Perú ha integrado el respeto a los derechos humanos y la debida diligencia como anexo en los contratos modelo de la empresa con trabajadores y proveedores. Actualmente están trabajando para integrarlos directamente como cláusulas en los contratos.
- Otra empresa del rubro extractivo con operaciones en Perú cuenta con cláusulas en sus contratos mediante la cual los socios deben adherir a la Política y Estándar de derechos humanos.

9. Participación e interacción periódica con las partes interesadas

Al igual que en otras etapas de la debida diligencia, involucrar a las partes interesadas a desarrollar e implementar medidas para prevenir, mitigar y reparar los impactos negativos es clave. Las empresas deben consultar y colaborar con los titulares de derechos afectados y potencialmente afectados o sus representantes, así como alentar a sus socios comerciales que causen o contribuyan a generar impactos a hacer lo mismo.



Para más información sobre herramientas útiles para el relacionamiento con partes interesadas, consúltese la sección V, aquí.

2.2.3. ¿Cómo se evalúa externamente el cumplimiento?

Un aspecto relevante de la debida diligencia se refiere a que la empresa comunique la forma en que aborda los riesgos para los derechos humanos. No solo es importante que la empresa gestione los riesgos internamente, sino que también comunique la forma en que lo hace. Lo más importante no es necesariamente el nivel de detalle que se entregue, sino explicar de forma transparente y concreta los pasos que se tomaron en el proceso, las medidas para abordar los riesgos identificados y los resultados obtenidos⁶².



Descargue aquí los indicadores transversales elaborados por el Corporate Human Rights Benchmark (metodología 2022-2023) sobre integración de los riesgos y las evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos y actuar en consecuencia de los derechos humanos⁶³.

2.2.4. Herramientas prácticas para empresas

PDF

Hacer negocios respetando los derechos humanos. Una herramienta guía para empresas) – sección sobre integración de los resultados y actuación.

Autor: Shift, Oxfam y Global Compact

Año: 2016, traducción al español el 2019

Idioma: Inglés y español

Descripción: Esta publicación ofrece a las empresas una guía sobre la manera de implementar el respeto a los derechos humanos de acuerdo con los Principios Rectores de la ONU. La guía brinda información y recomendaciones específicas sobre la integración de los resultados de las evaluaciones de riesgos en las páginas 62 a 75.

www

Business Practice Portal - "Using Leverage"

Autor: Global Business Initiative on Human Rights (GBI)

Año: sin fecha

Idioma: inglés

Descripción: En este portal pueden encontrarse lineamientos para la implementación de un proceso de debida diligencia en derechos humanos en las empresas, incluyendo una sección con guías sobre el uso de la influencia en las relaciones comerciales para abordar impactos en los derechos humanos. Dentro de las herramientas disponibles cuenta con una serie de videos donde puede conocerse la experiencia de diferentes empresas, sus desafíos y recomendaciones. El portal incluye links de acceso a diferentes documentos y referentes internacionales sobre el tema empresas y derechos humanos.

⁶² Guía sobre debida diligencia del Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, Companion Note II

⁶³ El CHRB es una iniciativa que genera rankings anuales de cumplimiento sobre derechos humanos y empresas en base a los Principios Rectores tomando información públicamente disponible. [Más información sobre la iniciativa e indicadores aquí.](#)



PDF

Respecting Human Rights Through Global Supply Chains

Autor: Shift

Año: 2012

Idioma: inglés

Descripción: El documento examina la forma en que las empresas pueden aplicar los Principios Rectores de Naciones Unidas a lo largo de sus cadenas de suministro, incluyendo la identificación y priorización de los riesgos, el uso de su influencia, la comprensión del papel de las auditorías y el apoyo a los mecanismos de reclamación.

PDF

From Audit to Innovation: Advancing Human Rights in Global Supply Chains

Autor: Shift

Año: 2013

Idioma: inglés

Descripción: En este estudio se presentan las razones por las cuales las auditorías, entendidas de forma tradicional, han fallado. El documento explora las 10 principales tendencias que componen una nueva generación de programas de cumplimiento social para las cadenas de valor de las empresas. El informe identifica casos innovadores en programas de cumplimiento social en la cadena de suministro. La investigación explora los enfoques alternativos que toman las empresas para hacer frente a los impactos sociales complejos y las condiciones laborales dentro de las cadenas de suministro.

PDF

Using Leverage in Business Relationships to Reduce Human Rights Risks

Autor: Shift

Año: 2013

Idioma: inglés

Descripción: Se trata de un documento que brinda una guía sobre cómo una empresa puede influir sistemática y estratégicamente en el comportamiento de otros, incluso en su cadena de valor, para prevenir o abordar los riesgos para los derechos humanos.

www

SME Compass – Selecting and Implementing Measures

Autor: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y el Helpdesk Business & Human Rights del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (Alemania)

Año: 2020

Idioma: inglés y alemán.

Descripción: La brújula de la diligencia debida para pequeñas y medianas empresas, es una herramienta guía que conduce paso a paso por las fases del proceso de diligencia debida, identificando acciones para su implementación. La herramienta permite comprender y aplicar la responsabilidad empresarial en materia de medio ambiente y derechos humanos a lo largo de la cadena de valor, ofreciendo una serie de pasos a seguir para comprender los riesgos, tomar medidas y cumplir con la debida diligencia. En el apartado "Selecting and Implementing Measures", se presenta un paso a paso para la selección e implementación de medidas para abordar los riesgos en derechos humanos identificados.

www

Supply Chain Influence Checklist

Autor: MVO Nederland

Año: 2021

Idioma: inglés, holandés y alemán

Descripción: Esta herramienta comprende una lista de chequeo interactiva que guía al lector a través de una serie de preguntas que le permitirán identificar acciones a implementar para aumentar su influencia en la cadena de suministro. Presenta una serie de recomendaciones para tomar medidas más específicas para influir en el rendimiento de proveedores.

www

Contractual Clauses Project, Model Contract Clauses for Human Rights Project

Autor: American Bar Association

Año: sin fecha

Idioma: inglés

Descripción: Las Cláusulas Contractuales Modelo (CCM) están diseñadas como una herramienta práctica para ayudar a los compradores y proveedores a proteger los derechos humanos de los trabajadores en las cadenas de suministro internacionales. Estos modelos permiten a las organizaciones ajustar sus modelos contractuales a la legislación actual y la prevista, así como a los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos y las Directrices de la OCDE para la Conducta Empresarial Responsable.

www

Blueprint For Embedding Human Rights in Key Company Functions (2016)

Autor: CSR Europe

Año: 2016



Idioma: inglés

Descripción: Se trata de una hoja de ruta que proporciona apoyo práctico a los responsables de RSE, Sostenibilidad y Gestión Humana para impulsar la integración de los derechos humanos en toda la organización, incluyendo la cadena de suministro. El documento presenta el concepto de integración de los derechos humanos, desglosándolo en seis elementos que pueden aplicarse fácilmente al entorno empresarial. Se ofrece una definición de cada uno de los seis elementos, seguida de una visión general de la práctica actual de las empresas, brindando ejemplos de acciones e iniciativas concretas implementadas por diferentes empresas.



2.2.5. Estudio de caso

Experiencia sobre integración de resultados

No es un ejercicio que se agota en un año, es un proceso que requiere mejora continua para alcanzar madurez en su gestión.

Representante del área Gerencia de Secretaría General y Gobierno Corporativo

Contexto

Empresa de transporte de hidrocarburos con operaciones en Colombia.

En el año 2018, la empresa se comprometió a implementar de forma progresiva los Principios Rectores. Ese año se adoptó, divulgó y publicó la **Política Corporativa de derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario (DIH)**, suscrita por el presidente de la compañía, mediante la cual se declara el compromiso de la compañía con el respeto de los derechos humanos y el DIH. Esta Política es sensible a la realidad del país y consciente de los problemas relacionados a seguridad pública y conflicto armado interno, razón por la cual, además de los Principios Rectores, se incluyen los Principios de Seguridad y derechos humanos. La adopción de la Política marcó la hoja de ruta de lo que sería la consolidación de un esquema de debida diligencia corporativo.

Descripción del proceso

Análisis bidireccional de impactos

Uno de los hitos de esta hoja de ruta fue el desarrollo del **primer análisis bidireccional de impactos y riesgos en derechos humanos** realizado entre 2020 y 2021. El análisis se llevó a cabo con el objetivo de identificar y evaluar los impactos reales y potenciales en los derechos humanos en el marco de las operaciones y/o relaciones comerciales de la empresa. El enfoque llamado "bidireccional" se refiere a que analiza los impactos que un hecho genera hacia la compañía y los que causa hacia fuera, a sus grupos de interés.

El ejercicio se realizó en 21 municipios de la región del Catatumbo, en el Estado del Santander, de las zonas con más retos en materia de orden público de Colombia. Se llevó a cabo a través de llamadas, videoconferencias, reuniones y talleres con diversos grupos de interés, entre ellos comunidades y autoridades. De esta forma, se recogió información de fuentes primarias y secundarias para identificar los riesgos en materia de derechos humanos percibidos por la empresa y sus grupos de interés, relacionados con la actividad de la empresa.

A raíz de este levantamiento, **se identificaron 15 riesgos que se clasificaron en 3 variables** (conflicto armado, impactos ambientales y conflictividad social), los cuales se relacionan con los diferentes derechos humanos. Se identificaron no solo las causas relacionadas con la empresa, sino también aquellas relacionadas con el conflicto entre Estado y grupos armados. De esta forma, la empresa reconoce todo lo que pasa a su alrededor, con independencia de donde se puede originar el riesgo.

Incorporación de riesgos de derechos humanos en la matriz de riesgos RAM

La empresa cuenta con una matriz RAM de riesgos (Risk Assessment Matrix) que integra todos los riesgos de la empresa a nivel estratégico, táctico y operativo, y está integrada por 48 matrices individuales, cada una asociada a un proceso de la compañía.

Desde que inició la hoja de ruta en derechos humanos, se evidenció que en la empresa se contaba con una visión tradicional de la gestión de riesgos centrada en la as afectaciones que por algún motivo externo pudiera sufrir la operación. Con el primer análisis de bidireccionalidad se cambió dicha visión para analizar los aspectos que la presencia de la operación o que cualquier hecho o situación del contexto territorial y social, **tuviera la potencialidad de generar impactos dentro de la compañía o hacia a sus grupos de interés**. La bidireccionalidad abre la puerta a la reflexión para que las áreas de la empresa identifiquen los riesgos a los derechos humanos asociados a cada impacto, yendo más allá de la gestión específica de un hecho puntual o del sujeto responsable de su causa.

Con el objeto de condensar los resultados del ejercicio de identificación de impactos, así como toda la información adicional captada durante el proceso, la empresa **construyó una herramienta tecnológica que reúne los resultados del análisis y una caracterización del entorno donde opera la empresa**. También sistematiza información pública disponible sobre violaciones a los derechos humanos en los diferentes municipios, así como conflictos derivados del entorno y de la actividad de la empresa. La herramienta se ha ido conectando con el trabajo que hacen las diferentes áreas de la empresa, transformándose en parte de la gestión para el día a día, concentrando información sobre los riesgos y sobre el territorio.

Planes de acción de seguimiento

Para atender los riesgos identificados, la empresa desarrolló **planes de acción** que integran todas las áreas de la organización mediante la identificación de responsables. Después de identificar los riesgos y realizar su evaluación, se elaboró un plan que organiza las acciones a desarrollar en tres grandes grupos: acciones de prevención de riesgos, de gestión de riesgos, y de mejora continua.

A partir de la entrega de los resultados comenzó un **ejercicio de gestión de cambio enfocado en lo las implicaciones de integrar riesgos en derechos humanos**. A raíz de esto, se llevaron a cabo sensibilizaciones internas y discusiones sobre los beneficios del ejercicio para mejorar la gestión interna, lo que a su vez es relevante para reducir la conflictividad social. En estas conversaciones se identificó que muchas de las acciones propuestas en los planes de acción ya estaban siendo ejecutadas por la empresa. Esto permitió evidenciar cómo la perspectiva de derechos humanos puede fortalecer de forma transversal a los procesos y áreas de la empresa, yendo más allá de las áreas de sostenibilidad o responsabilidad social.

Para el futuro, se continuará con la implementación de los planes de acción y con la mejora continua, con foco en la **retroalimentación de los grupos de interés** para identificar las medidas adicionales o ajustes a las existentes que se deban implementar. Se planea que los avances en su implementación se plasmen de forma anual en el Informe Integrado de Gestión Sostenible, el cual es de público acceso para los grupos de interés en la página web. La empresa considera los derechos humanos como un cuestión de materialidad, por lo cual hace parte integral del informe y de la narrativa de la compañía.

Aprendizajes

- Se han logrado integrar los resultados de la evaluación de impactos en derechos humanos en el modelo de gestión de riesgos empresarial.
- Uno de los grandes movilizadores fue el poner el asunto en la agenda de la alta dirección (“tone at the top”). Desde ahí, se generó un posicionamiento interno del área de derechos humanos en la empresa y ahora diferentes áreas buscan el apoyo y acompañamiento del área de derechos humanos, cuestión que no sucedía antes de este proceso.
- Pasar de identificar los impactos operacionales causados por agentes externos a la empresa, a un modelo de bidireccionalidad implica salir de las oficinas e ir a campo y ver cómo los grupos de interés consideran que la organización puede causar impactos en el territorio. La bidireccionalidad es una dinámica novedosa porque permite identificar riesgos y oportunidades independiente de la causa que los origine.

Desafíos

- Realizar el ejercicio con una operación dispersa en el territorio nacional y con zonas complejas en materia de orden público se percibe como un desafío central. Hay zonas con alto nivel de violencia y de presencia de grupos armados organizados, por lo que hablar de derechos humanos en esos lugares es un reto y toma relevancia el realizar un ejercicio progresivo y sensible a las realidades sociales.

- Generar conciencia dentro de la empresa fue retador. Implementar la gestión de riesgos bidireccional en derechos humanos no fue en un cambio de la noche a la mañana, es un trabajo progresivo y permanente que se cultiva día a día, es un cambio de mentalidad que se genera desde cada persona, desde cada área, para así permitir que se vuelva natural en toda la compañía.

2.3. Seguimiento de la eficacia de las medidas y los procesos adoptados

En la etapa de seguimiento, la empresa **monitorea si las acciones implementadas para abordar los riesgos e impactos identificados en etapas anteriores están funcionando.**

Los **indicadores** cualitativos y cuantitativos serán útiles para integrar los resultados en los procesos de comunicación interna, pues “lo que se puede cuantificar, se gestiona”. Sin embargo, para realizar las mediciones, las empresas no solo deben considerar los procesos desarrollados, sino también el impacto que éstos generaron. Las auditorías son **herramientas** comunes para evaluar el cumplimiento de los socios comerciales, pero tienen limitaciones que deben ser consideradas.

En líneas generales, el monitoreo es fundamental para saber si el proceso de debida diligencia está funcionando, así como para integrar los resultados de la medición, propiciando una **mejora continua.**



2.3.1. ¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?

Principio Rector 20

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

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



[Vea aquí Principio Rector 20 con comentarios](#)

[Vea aquí sección de la Guía de la OCDE sobre debida diligencia “Hacer un seguimiento de la implementación y los resultados”](#)

2.3.2. Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas⁶⁴

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

1. Integración del seguimiento en sistemas más amplios

El seguimiento sobre las medidas tomadas en materia de derechos humanos puede integrarse en el conjunto más amplio de la cultura y los sistemas de la empresa para que éstos puedan contribuir a la incorporación del respeto de los derechos humanos. Es probable que la empresa ya tenga sistemas y realice seguimiento de temas relacionados a los derechos humanos, por lo que no se requerirá partir de cero con un nuevo sistema de seguimiento, sino integrar los temas que aún no se han identificado a los sistemas existentes.

Algunas formas de recolectar información para dar seguimiento a la efectividad de las medidas adoptadas son⁶⁵:

- A. La información emanada de los **mecanismos de queja** existentes en la empresa, como por ejemplo denuncias por hostigamiento de trabajadores o daño ambiental a las comunidades
- B. **Encuestas a empleados**, donde se recabe información sobre experiencias de discriminación dentro de la empresa o percepciones sobre participación de los trabajadores.
- C. Procesos de **auditoría interna.**
- D. Informes de país donde opere la empresa, pueden destacar la situación nacional de derechos humanos y cómo ésta se relaciona al negocio.

- Una empresa chilena de alimentación cuenta con un **Sistema de Gestión de Ética y Derechos Humanos**

⁶⁴ Estos aspectos se basan en el Principio Rector N° 20 y los documentos interpretativos autorizados de ACNUDH “[La responsabilidad de las empresas de respetar. Guía para la interpretación](#)” (2012) y de OCDE “[Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable](#)”, 2018. También se complementan con descripciones más detalladas y ejemplos extraídos del informe del Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos sobre la aplicación de la debida diligencia ([A/73/163](#)), 16 de julio de 2018 y nota de [acompañamiento I](#) y [nota de acompañamiento II](#) así como de la guía de Shift, Oxfam y Global Compact Network Países Bajos “[Hacer negocios respetando los derechos humanos, herramienta guía para empresas](#)”, 2016, traducción al español, 2019.

⁶⁵ Shift, Oxfam y Global Compact Network - Países Bajos “[Hacer negocios respetando los derechos humanos, herramienta guía para empresas](#)”, 2016, traducción al español, 2019.

desde 2011, que contempla: (1) códigos y estándares; (2) un canal de comunicación anónimo y abierto a todos los grupos de interés; (3) un comité de alto nivel que resuelve las consultas y reportes; (4) una Política Corporativa de Derechos Humanos impulsada desde el más alto nivel de la organización y (5) cursos de difusión y formación en ética y derechos humanos para sus trabajadores y proveedores de la cadena de valor.

A estas acciones, sumaron un **proceso de debida diligencia desarrollado con asesoría externa**, que consistió en un análisis sectorial e industrial de los principales temas de derechos humanos y un análisis interno de riesgos, el que se nutrió de información recabada a través de encuestas anónimas, entrevistas y llamados telefónicos. A través de este levantamiento se evaluó el estado de cumplimiento actual de los derechos humanos establecidos en la política corporativa, riesgos de afectaciones futuras y oportunidades de mejora.

Para abordar estos hallazgos, se están realizando planes específicos de acción desde las distintas áreas involucradas de la compañía. El proceso de debida diligencia en derechos humanos se hizo parte del **Plan Anual de Sostenibilidad**, el que se trabaja con todas las áreas de la organización e integra **indicadores y metas concretas** que se incluyen en el sistema de evaluación de desempeño de la plana ejecutiva de la empresa.

- Varias empresas incorporan los resultados de la evaluación de impactos y medidas para abordarlos en la matriz de riesgo de materialidad⁶⁶ para dar seguimiento.
- Una empresa chilena del rubro energético inició su primer diagnóstico de derechos humanos en 2016 (que incluyó sus operaciones en Chile y Perú) a través de la realización de focus groups internos, encuestas a diferentes grupos de interés, encuentros con comunidades y contratistas, entre otras acciones de participación de las partes interesadas, proceso que continuó en los siguientes años. En el año 2019 incorporaron los resultados del análisis de riesgos de derechos humanos a la matriz corporativa de riesgos de la empresa.

2. Buscar formas de generar confianza en las evaluaciones de seguimiento a través del involucramiento de terceros o comunidades

La empresa puede designar, conjuntamente con los interesados afectados, a una persona u organización en la que todos confíen para que lleve a cabo la evaluación de seguimiento de las medidas adoptadas. Otra posibilidad es

que la empresa y representantes de la comunidad realicen monitoreo conjunto sobre la efectividad de las estrategias desarrolladas por la empresa.

- En el marco de un Estudio de Impacto Social (EIS), una empresa del rubro de la agricultura y pesca señaló que realizó un amplio proceso de consulta participativa para identificar los impactos, en base al cual se generaron acciones de potenciación o mitigación; dicha medidas son también consultadas con las distintas participantes. Posteriormente, se estableció un **procedimiento de monitoreo periódico de la implementación, en el cual participan todas las partes interesadas que se involucraron en el EIS.**
- Una empresa extractiva con operaciones en Chile ha suscrito convenios de cooperación con 13 comunidades y organizaciones de pueblos indígenas que son vecinas a su faena o a las actividades asociadas a la misma. Estos acuerdos formales establecen un marco institucional de relacionamiento cuya duración muchas veces se extiende a toda la vida útil de una determinada operación o faena. A través de estos convenios se generan **mecanismos institucionales permanentes de diálogo.** Además, en el marco de estos convenios, las partes pueden acordar mecanismos de **participación de las comunidades indígenas en actividades de monitoreo** previstas en virtud del permiso ambiental.

3. Importancia del seguimiento para detectar tendencias

El seguimiento de los riesgos identificados y las medidas adoptadas ayudará a detectar tendencias, permitiendo identificar buenas prácticas y problemas recurrentes que puedan requerir cambios sistémicos en los procesos o en las políticas. Esta identificación permitirá nutrir el proceso de debida diligencia empresarial, generando un compromiso con la mejora continua.

El seguimiento también puede constituir una oportunidad para analizar las causas profundas de un impacto, de forma de entender cómo y por qué se produjeron esas consecuencias negativas. Este proceso es relevante para prevenir o mitigar la continuación o repetición de estos impactos.

El análisis permite mapear qué medidas o áreas de la empresa tuvieron algo que ver con los impactos generados y, en algunos casos, vincular estos análisis con los incentivos y medidas disuasorias que pueden ser relevantes para incorporar el respeto de los derechos humanos en los sistemas y prácticas de la empresa.

⁶⁶ Las matrices de riesgo son herramientas que permiten a las empresas identificar los temas más relevantes y el riesgo asociado a cada uno de ellos. De acuerdo al Estándar GRI, los temas materiales son los que representan los impactos más significativos de la organización sobre la economía, el medio ambiente y las personas, incluyendo los impactos sobre sus derechos humanos.

4. Desarrollar indicadores específicos, cualitativos y cuantitativos, tomando en cuenta el contexto local y los estándares generales de la empresa

Para determinar indicadores de seguimiento, la empresa debe tomar en cuenta la combinación de cuestiones de derechos humanos con que la empresa tenga que tratar habitualmente, si ya existen indicadores sólidamente establecidos para esas cuestiones, qué datos puede obtener razonablemente la empresa, con qué facilidad puede solicitar información directa a los interesados afectados, entre otros.

El proceso de seguimiento de las acciones tomadas debe considerar indicadores cuantitativos y cualitativos. Los indicadores cuantitativos ofrecen precisión y facilidad para integrar indicadores en otras áreas de la empresa o relacionarse con ellos. Sin embargo, como el respeto de los derechos humanos se refiere a la dignidad de las personas, los indicadores cualitativos, que incluyan, en la medida de lo posible los puntos de vista de los grupos de interesados afectados, siempre serán importantes.

Hay tres tipos de información que las empresas pueden utilizar para dar seguimiento e informar sobre la eficacia de las medidas adoptadas:

- A. Procesos:** descripción de procesos que la empresa ha puesto en marcha, como, por ejemplo, descripciones de las capacitaciones que ha realizado a sus empleados o de las auditorías que ha llevado adelante. Si bien esta información es útil para comunicar las acciones concretas que ha tomado la empresa, no entregan información sobre la eficacia de la medida.
- B. Casos:** monitoreo de casos específicos de impacto negativo.
- C. Resultados/impacto:** se refiere a los efectos más amplios y sistémicos de la actuación de la empresa, como el efecto que han tenido las acciones en los niveles salariales.

- Una empresa del rubro extractivo en Perú ha desarrollado una serie de **indicadores de gestión en derechos humanos** que integran a sus procesos periódicos de Monitoreo y Evaluación (M&E).

5. Evaluar los resultados, teniendo en cuenta la perspectiva de las partes interesadas (internas y externas) y su importancia para reducir riesgo de parcialidad en la evaluación

Establecer relación con las fuentes internas y externas, incluyendo las personas afectadas, en el proceso de segui-

miento permite obtener una imagen lo más exacta posible del acierto con que una empresa está respondiendo a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos. Contar con estos puntos de vista ayuda a reducir el riesgo de actuar con parcialidad, cuestión relevante pues la evaluación la realizan aquellos que están siendo evaluados.

Consultar con expertos externos respetados e independientes, también ayuda a reforzar la credibilidad de la información recabada.



[Mayor información sobre herramientas útiles para el relacionamiento con partes interesadas en la sección 4.1.](#)

6. Monitorear el desempeño de los proveedores y otros socios comerciales

Para abordar los riesgos presentes en las cadenas de valor, muchas empresas llevan a cabo auditorías externas que evalúan la adecuación de los proveedores al código de conducta. Si bien las auditorías son una herramienta útil, las empresas deben reconocer las limitaciones que éstas presentan por sí solas y desarrollar procesos para complementar y mejorar la recogida de datos, pues los programas de auditorías por sí mismos son inadecuados para generar cambios sistémicos en los socios comerciales. Se ha demostrado que las condiciones en la cadena de valor mejoran en la medida que los proveedores reconocen la importancia de respetar los derechos humanos y los beneficios para el negocio (pues la empresa que compra sus productos está dispuesta a generar relaciones de largo plazo o hacer inversiones necesarias para implementar mejoras estructurales).

Algunos problemas que plantean las auditorías son⁶⁷:

- A. **Las empresas no siempre tienen una imagen real de su cadena de valor** pues los proveedores no transparentan todos los riesgos por miedo a una sanción comercial. Sin datos fidedignos sobre su cadena de valor, las empresas no pueden comprender dónde se encuentran los riesgos, cómo priorizarlos y abordarlos.
- B. Muchas veces se espera que los proveedores solucionen los problemas identificados, pero estos **carecen de los conocimientos**, sistemas, herramientas y recursos necesarios para abordarlos de forma sostenible.
- C. Muchos proveedores **carecen de incentivos** para comprometerse a mejorar sus resultados sociales porque, por ejemplo, no perciben los incentivos internos (caso de

⁶⁷ Shift "From Audit to Innovation: Advancing Human Rights in Global Supply Chains", New York, 2013.

negocio) o externos (comerciales) para invertir en mejoras sostenibles.

D. Muchos problemas relacionados a los derechos humanos en la cadena de valor son sistémicos y **escapan al control directo de los proveedores**, como el contexto social, el entorno normativo y el contexto más amplio de las relaciones laborales en el país. Estas cuestiones son complejas y no son susceptibles de soluciones rápidas o inmediatas.

E. A menudo **las empresas no reconocen su propio papel** en la contribución a los impactos adversos sobre los trabajadores en la cadena de valor, porque al tiempo que les exigen cumplimiento de estándares, sus prácticas de compra socavan sus compromisos y contribuyen directamente a los impactos que pretenden evitar. Por ejemplo, en los casos en que la empresa cambia los diseños, volúmenes de producción y calendarios de entrega sin ajustar los precios o los plazos, y sin comprender claramente las implicaciones de estas prácticas para sus proveedores.

- Una empresa global del rubro de la construcción con operaciones en Costa Rica incluye cláusulas sobre derechos humanos y debida diligencia en los contratos de servicios con contratistas y proveedores. La empresa además cuenta con una plataforma de monitoreo donde proveedores tienen que subir los pagos, seguridad social, jornadas y otros datos sobre sus trabajadores. Este sistema les da una puntuación y con esta información posteriormente se hacen auditorías. La casa matriz también audita que este proceso se esté llevando a cabo.
- Un grupo empresarial argentino de la industria de la alimentación ha implementado gradualmente un proceso para garantizar el respeto por los derechos humanos en toda su cadena de valor. Comenzó con una evaluación de proveedores que incluye aspectos socio-económicos y ambientales, así como de prevención del trabajo infantil. El grupo desarrolló un Programa de Gestión Sustentable con Proveedores, a través del cual brindó capacitaciones e integró cláusulas en sus contratos de respeto a los derechos humanos como requisito para ser proveedores de la empresa. En línea con estos esfuerzos, ha desarrollado también otros programas de reconocimiento a sus proveedores, así como un Sistema de Compras Inclusivas.
- Una empresa extractiva del Perú ha implementado un proceso de evaluación de efectos adversos reales o potenciales sobre los derechos humanos en su cadena de valor, integrando **evaluaciones de riesgos asociados a proveedores y contratistas**. Adicionalmente, la empresa apoya este proceso con personas especializadas en derechos humanos de la empresa.

2.3.3. ¿Cómo se evalúa externamente el cumplimiento?

Un aspecto relevante de la debida diligencia se refiere a que la empresa comunique la forma en que aborda los riesgos para los derechos humanos. No solo es importante que la empresa gestione los riesgos internamente, sino que también **comunique cómo hace y los resultados obtenidos**.



Descargue aquí los indicadores transversales elaborados por el Corporate Human Rights Benchmark (metodología 2022-2023) sobre "seguimiento de la eficacia de las acciones para responder a los riesgos e impactos sobre los derechos humanos"⁶⁸.

2.3.4. Herramientas prácticas para empresas

PDF

Hacer negocios respetando los derechos humanos. Una herramienta guía para empresas - sección sobre seguimiento de desempeño.

Autor: Shift, Oxfam y Global Compact

Año: 2016, traducción al español el 2019

Idioma: Inglés y español

Descripción: Esta publicación ofrece a las empresas una guía sobre la manera de implementar el respeto a los derechos humanos de acuerdo con los Principios Rectores de la ONU. La guía brinda información y recomendaciones específicas sobre el seguimiento y monitoreo del desempeño en las páginas 76 a 85.



⁶⁸ El CHRБ es una iniciativa que genera rankings anuales de cumplimiento sobre derechos humanos y empresas en base a los Principios Rectores tomando información públicamente disponible. [Más información sobre la iniciativa e indicadores aquí.](#)



Indicadores

PDF

Indicator Design Tool. A People-Centered Approach to Measuring the Progress and Effectiveness of Human Rights Initiatives and Programs

Autor: Shift

Año: 2021

Idioma: Inglés

Descripción: Esta herramienta puede ser utilizada por empresas y otros actores para desarrollar objetivos e indicadores enfocados en generar mejores resultados para las personas. La herramienta ayuda a los usuarios a entender qué funciona y por qué con el objetivo de tomar decisiones basadas en la evidencia sobre cómo asignar recursos y ajustar procesos, con el fin último de generar mejores resultados para las comunidades, trabajadores y consumidores.

www

Sustainability by the Numbers – Key Performance Indicators for Corporate Due Diligence

Autor: Agentur für Wirtschaft & Entwicklung

Año: 2020

Idioma: Inglés y alemán

Descripción: Presenta una serie de indicadores clave para medir la aplicación de la diligencia debida corporativa en materia de respeto de los derechos humanos y el medio ambiente a lo largo de toda la cadena de valor. Brinda una guía para desarrollar indicadores que provean de información cualitativa y cuantitativa para conocer el avance en la implementación de la debida diligencia y ver la información sobre los progresos en forma medible y comparable internamente. La lista de indicadores representa un extracto de posibles indicadores clave de rendimiento, que se basan en parte en normas de información reconocidas internacionalmente, como la Global Reporting Initiative (GRI) o los criterios del DNK (código de sustentabilidad alemán).

www

SME Compass - Measuring and Reporting on Progress

Autor: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y el Helpdesk Business & Human Rights del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (Alemania)

Año: 2020

Idioma: Inglés y alemán.

Descripción: La brújula de la diligencia debida para pequeñas y medianas empresas, es una herramienta guía que conduce paso a paso por las 5 fases del proceso de diligencia debida, identificando acciones para la implementación de un proceso de debida diligencia en derechos humanos en estas empresas. Esta herramienta permite comprender y aplicar la responsabilidad empresarial en materia de medio ambiente y derechos humanos a lo largo de la cadena de valor. Para ello ofrece una serie de pasos a seguir para comprender los riesgos, tomar medidas y cumplir con la debida diligencia, con foco específico en las pequeñas y medianas empresas. En este apartado, se brinda un paso a paso para el desarrollo de indicadores de medición y seguimiento de las medidas adoptadas, así como para la elaboración de reportes de progreso.

www

Human Rights Indicators for Business

Autor: Danish Institute for Human Rights

Año: 2015

Idioma: Inglés

Descripción: Se trata de una base de datos de código abierto de 1000 indicadores que permiten a las empresas y otras partes interesadas evaluar las políticas, los procedimientos y las prácticas empresariales en materia de derechos humanos.

Los indicadores miden el respeto empresarial por los derechos humanos frente al contenido sustantivo de los derechos humanos tal como se definen en los instrumentos internacionales, lo que le permite comparar el desempeño real de los procesos de diligencia debida en materia de derechos humanos.

Gestión de cadenas de valor

PDF

Guía para la Debida Diligencia en DDHH y DIH en Cadenas de Suministro

Autor: Fundación Ideas para la Paz

Año: 2014

Idioma: Español

Descripción: La guía tiene como principal objetivo ofrecer lineamientos a las empresas en el ejercicio de la debida diligencia en derechos humanos en sus cadenas de suministro, mediante una gestión responsable y transparente en sus relaciones con proveedores y contratistas. Asimismo, aporta elementos para gestionar riesgos e impactos en su relacionamiento con proveedores y contratistas mediante un enfoque preventivo, y reconociendo la necesidad de acciones correctivas por parte de las empresas cuando corresponda. Finalmente, pretende establecer programas de



desarrollo de proveedores e implementación de acciones de seguimiento para integrar a la gestión de derechos humanos de la empresa los riesgos e impactos asociados a su cadena de suministro.

PDF **Supplier Review: Approaches and Perspectives**

Autor: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y el Helpdesk Business & Human Rights del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania

Año: 2020

Idioma: Inglés y alemán

Descripción: Esta guía práctica analiza distintos enfoques existentes para respetar la debida diligencia en derechos humanos en la gestión de los proveedores y a poder clasificarlos para seleccionar un enfoque que sea adecuado para cada empresa.

PDF **From Audit to Innovation: Advancing Human Rights in Global Supply Chains**

Autor: Shift

Año: 2013

Idioma: Inglés

Descripción: En este estudio se presentan las razones por las cuales las auditorías, entendidas de forma tradicional, han fallado. El documento explora las principales tendencias que componen una nueva generación de programas de cumplimiento social para las cadenas de valor de las empresas. El informe identifica casos innovadores en programas de cumplimiento social en la cadena de suministro. La investigación explora los enfoques alternativos que toman las empresas para hacer frente a los impactos sociales complejos y las condiciones laborales dentro de las cadenas de suministro.



2.3.5. Estudio de caso

Experiencia sobre seguimiento de la eficacia de las medidas y los procesos adoptados



No es un ejercicio que se agota en un año, es un proceso que requiere mejora continua para alcanzar madurez en su gestión.

Representante del área Gerencia de Secretaría General y Gobierno Corporativo

Contexto

Empresa minera en Perú que representa la principal operación en el país de una multinacional Suiza.

La empresa cuenta con una declaración política de derechos humanos que responde a las realizadas por la empresa matriz, pero fue elaborada en el país. También realiza un proceso de gestión de derechos humanos que cuenta con diversas herramientas, tales como matrices de riesgo especiales, un Plan Anual de Derechos Humanos, un Comité de Derechos Humanos compuesto por diversos departamentos y diversos indicadores de gestión para monitorear el cumplimiento de los compromisos.

Descripción del proceso

La empresa ha buscado implementar un enfoque de derechos humanos en la gestión de riesgos. Para esto, la empresa identifica la **matriz general de riesgos**, donde se encuentran todos los riesgos para la empresa, cuáles de esos podrían presentar un impacto en los derechos humanos. Por otra parte, también elaboró una "**Bow-Tie**"⁶⁹ de derechos humanos, en la que se visualizan los derechos que potencialmente pueden verse vulnerados si no se cumplen los controles establecidos, qué puede hacerse al respecto, con qué áreas se relaciona y posibles actividades de mitigación.

También se llevan a cabo evaluaciones de riesgos por actividad, como riesgo en materia de seguridad, impacto ambiental, riesgos técnicos y de derechos humanos para determinar si la actividad procede o si deben hacerse controles o tomar otra decisión. En los casos en que una mina

tiene colindancia con una comunidad se lleva a cabo una evaluación específica.

Para operativizar sus compromisos en materia de derechos humanos, elaboran un **Plan Anual de Derechos Humanos**, que cuenta con indicadores de medición de gestión y seguimiento. El Plan no es público, pero los resultados se describen en el informe de sostenibilidad de la empresa. El Plan anual tiene indicadores, un cronograma y una línea de tiempo. El Plan anual tiene siete objetivos: (1) debida diligencia y gestión de riesgos; (2) efectividad de los controles, desarrollo de capacidades; (3) mecanismo de quejas y reclamos; (4) Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos; (5) comunicación y sensibilización; (6) igualdad y equidad de género diversidad e inclusión.

Para evaluar las preocupaciones y prioridades de los actores interesados, la empresa realiza focus groups y entrevistas. En este ejercicio se incluyen tanto actores internos (ej. trabajadores, contratistas), como externos (ej. miembros de la comunidad, periodistas, autoridades). Los resultados de este proceso se integran al Plan Anual.

Con el fin de monitorear la efectividad y establecer controles se formó un **Comité de Derechos Humanos** que lidera la gestión en el tema. Está compuesto por la gerencia general, la Superintendencia de Derechos Humanos y Principios Voluntarios, así como los líderes de las gerencias de Gestión Social y Asuntos Institucionales, Medio Ambiente, Legal, Administración, Cumplimiento y Gestión de Riesgos, Recursos Humanos y Protección Interna. El Comité se reúne mensualmente para discutir los lineamientos y dar seguimiento al Plan Anual de derechos humanos.

La empresa también ha elaborado una serie de **Indicadores de gestión de derechos humanos** centrados en el monitoreo de impactos, desempeño de operaciones, seguridad privada, discriminación, trabajo infantil, esclavitud moderna, situaciones de vulneración de derechos, índices de equidad de género y resultados del mecanismo de quejas de reclamo. El cumplimiento de estos indicadores se monitorea mensualmente.

También cuenta con otro bloque de **Indicadores de desempeño para trabajadores y directivos sobre derechos humanos** que se incluyen en la descripción de puesto y forman parte de la evaluación periódica. Con esta información y monitoreo, el trabajador sabe qué responsabilidades tiene en materia de derechos humanos, las que cambian dependiendo del nivel.

La empresa cuenta con un tercer bloque de **Indicadores para los contratistas y proveedores**, con el fin de

⁶⁹ Método de análisis de riesgos que permite analizar las causas que generan un riesgo relaciones y las consecuencias o eventos posteriores. Este método permite analizar de manera esquemática los controles preventivos posibles frente a un evento o riesgo determinado y las posibles medidas de mitigación que puede utilizar la empresa para abordar esos riesgos.

evitar impactos, tales como discriminación y abuso; atender quejas y cumplir las obligaciones laborales. Estos indicadores de derechos humanos también son parte de la evaluación de desempeño de los proveedores.

En el caso de los contratistas, se realiza un proceso de evaluación de riesgos con enfoque de derechos humanos previa a establecer la relación, se agregan cláusulas específicas de derechos humanos en los contratos, los derechos humanos forman parte de la evaluación de desempeño y se les capacita en derechos humanos. También se les solicita que incluyan evaluaciones de riesgos en derechos humanos y que establezcan sistemas de quejas.

Como complemento a estas iniciativas, la empresa genera constantemente **actividades de capacitación** a sus proveedores, empleados (también como inducción a empleados nuevos), directivos miembros del Comité de derechos humanos y otros actores, como periodistas y comunidades. Los temas tratados cubren empresas y derechos humanos, lineamientos generales de derechos humanos, gestión de riesgos con el enfoque de derechos humanos, el proceso de Quejas y Reclamos, la Política de derechos humanos de la empresa y sus responsabilidades en materia de derechos humanos, entre otros temas.

La empresa también cuenta con un **mecanismo de quejas y reclamos descentralizado** del área de gestión social y recursos humanos. Se encuentra localizado en un área de control que es independiente con el fin de que sea más objetivo y transparente, pues no es la misma área que se relaciona con las personas afectadas. Cuenta con siete canales de difusión para que sea accesible a todos los actores interesados y se encuentra en español y en quechua. Cuenta con un sistema de atención estructurado que incluye un proceso continuo de reportabilidad.

El mecanismo tiene su propio responsable, pero el Comité de Derechos Humanos se involucra en los casos recurrentes y los casos críticos con el fin de hacer correcciones transversales necesarias en la empresa.

Aprendizajes

Algunos mecanismos o herramientas que les han resultado útiles para trasladar el enfoque de derechos humanos a los contratistas:

- Las sesiones de **capacitación y monitoreo en campo** han generado la reflexión y entendimiento.
- Llevar a cabo **evaluación de los contratistas antes de la contratación** para no generar relaciones con empresas involucradas en violaciones a los derechos humanos
- Las **evaluaciones de desempeño de contratistas**.

No ha se evaluado a todos, sino que han priorizado a las empresas locales y aquellas que han tenido alguna queja o incidencia. En estos casos, se llevan a cabo hacen jornadas de sensibilización y capacitaciones para luego volver a hacer una evaluación a través del tiempo. Cada mes, el Comité de Derechos Humanos Se evalúa el progreso para evaluar si mantienen la relación de trabajo y se conversa mensualmente en el comité. Este año sancionaron a dos empresas.

- **Incorporación de derechos humanos en cláusulas contractuales**, incluyendo cuestiones relativas a la igualdad de género y la no discriminación, el trabajo infantil, porcentajes obligatorios de empleo local, entre otras.

Desafíos pendientes

- Trasladar **gestión y enfoque de derechos humanos a empresas contratistas**, de forma de que tengan el mismo nivel de comprensión y compromiso. Esto es especialmente complejo en aquellas empresas con las cuales tienen contratos de corto plazo. Muchas empresas con las que se relacionan se encuentran en etapa de aprendizaje.
- Reducir el tiempo de **atención de las quejas vinculadas a los contratistas**, ya que suelen ser las que requieren más tiempo para procesarse.

2.4. Comunicación de los hallazgos, resultados y medidas

Las empresas deben estar en condiciones de comunicar, en el momento y la forma adecuada, la información que sea relevante sobre las políticas, procesos y actividades realizadas para identificar y abordar las consecuencias negativas reales o potenciales sobre los derechos humanos, incluyendo los resultados de esas actividades.

Las fases anteriores del proceso de debida diligencia en derechos humanos, a través de las cuales, la empresa identifica las consecuencias negativas reales y potenciales que genera su actuar en los derechos humanos y hace un seguimiento de la eficacia de las medidas adoptadas, dan la información que la empresa debe comunicar a las partes interesadas.



2.4.1. ¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?

Principio Rector 21

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

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



[Vea aquí Principio Rector 21 con comentarios](#)

[Vea aquí la sección de la Guía de la OCDE sobre debida diligencia "Informar sobre cómo se abordan los impactos"](#)

2.4.2. Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas⁷⁰

1. Los informes pueden tomar diversas formas

La información puede presentarse a través de informes separados sobre derechos humanos o bien formar parte de documentos más amplios, como informes no financieros, informes de sostenibilidad o informes integrados sobre rendimiento financiero y no financiero. También pueden elaborarse en papel, en formato electrónico o ambos. La decisión debe depender del acceso que pueden tener las personas a quienes está dirigido.

La publicación debe ser periódica y puede tener una frecuencia anual, cuando se produzca un evento específico con impactos negativos, o ambos.

- Una empresa del rubro extractivo con operaciones en Perú comunica a través de spots radiales en español y en el idioma nativo de los pueblos indígenas de las áreas donde opera su Política de Derechos Humanos, el proceso de quejas y reclamos y las acciones implementadas en relación con su compromiso con los derechos humanos. Estas acciones se suman a la presentación de resultados anuales a través de los Reportes de Sostenibilidad que son de público acceso a través de su página web.

2. La comunicación no se agota en los reportes

La empresa debe dar a conocer públicamente la información sobre los procesos de debida diligencia a través de di-

⁷⁰ Estos aspectos se basan en el Principio Rector N° 21 y los documentos interpretativos autorizados de ACNUDH "La responsabilidad de las empresas de respetar. Guía para la interpretación" (2012) y OCDE "Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable, 2018. También se complementan con descripciones más detalladas y ejemplos extraídos del informe del Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos sobre la aplicación de la debida diligencia (A/73/163), 16 de julio de 2018 y nota de acompañamiento I y nota de acompañamiento II así como de la guía de Shift, Oxfam y Global Compact Network Países Bajos "Hacer negocios respetando los derechos humanos, herramienta guía para empresas", 2016, traducción al español, 2019.

ferentes medios. La comunicación va más allá de un reporte formal e implica todas las formas de transmitir información a las partes interesadas, como, por ejemplo, a través de reuniones presenciales, diálogos en línea, consulta con los titulares de derechos, reportes públicos oficiales, a través de un intermediario, a través de los sindicatos, etc.

Si el propósito de la empresa es comunicar a las partes interesadas (como trabajadores directos y aquellos que intervienen en la cadena de valor, comunidades, consumidores) la forma en la que la empresa está abordando los riesgos, puede que sea mejor dirigirse al grupo directamente, teniendo presente las barreras sobre alfabetización, idioma y contextos culturales. En estos casos, las empresas pueden buscar asesoría con organizaciones locales para comunicarse con las partes interesadas de manera creativa, como, por ejemplo, usando elementos gráficos u otros.

Si se pretende informar a accionistas, sociedad civil, grupos potencialmente afectados y otras partes interesadas sobre la forma en que está abordando la empresa un riesgo específico o los riesgos a los derechos humanos en general, pueden ser apropiados los documentos, las exposiciones en una reunión anual, la publicación en un sitio web, correos electrónicos u otros medios de comunicación.

Para comunicar a los trabajadores, se puede utilizar boletines internos, reuniones de equipo o estructuras tales como los sindicatos o Comités de Trabajadores⁷¹.

Existe flexibilidad sobre la manera de informar públicamente, lo importante es que la información debe ser de fácil acceso para las distintas audiencias: no solo físicamente, sino también que sea comprensible y se divulgue en un momento, formato, idioma y ubicación adecuados para que los destinatarios la puedan usar de manera efectiva.

- Una empresa minera chilena que se encuentra desarrollando un proceso de debida diligencia señaló que los resultados se presentarían a los comités ejecutivos de cada división, así como a los comités de la empresa, comunidades afectadas y otras partes interesadas.
- Una empresa minera con operaciones en Perú destaca que la comunicación es un aspecto transversal al proceso de debida diligencia. En el marco del relacionamiento con las comunidades se generan foros donde se conversa y se da a conocer cómo se están gestionando los riesgos a los derechos humanos. Además, cada eje contemplado en la matriz de riesgos de la empresa debe tener aparejado un foro de discusión donde se comenten

los riesgos asociados a ese eje.

- Una empresa internacional del rubro hidrocarburos, con operaciones en varios países de América Latina posee un proceso de comunicación constante y proactivo con sus partes interesadas a través de diálogos donde participan miembros de la empresa, de la comunidad y otras partes interesadas. En los diálogos se informan las acciones implementadas para la mitigación y/o prevención de los riesgos identificados y los resultados de las mismas. Adicionalmente, se elaboran informes corporativos en donde se prioriza la transparencia, brindando información sobre los riesgos identificados y priorizados, las acciones implementadas y estudios de caso.
- Una empresa chilena del rubro energético comunica el progreso y los resultados de las acciones de debida diligencia a los diferentes grupos de interés a través de diversos medios, tales como la Memoria Anual Integrada, conversatorios con comunidades, encuentros con contratistas, reuniones ampliadas con trabajadores y jornadas con dirigentes sindicales.

3.

La importancia de comunicar los resultados de las acciones tomadas para gestionar los riesgos en derechos humanos

Uno de los mayores retos identificados en el balance de los primeros diez años de los Principios Rectores respecto a los datos que publican las empresas es la falta de información sobre los resultados obtenidos por las políticas y prácticas de derechos humanos implementadas por las empresas. El reporte resalta que las empresas recopilan datos sobre lo que están haciendo, en lugar de lo que están logrando, sin identificar si las acciones que están aplicando para responder a los riesgos en derechos humanos han sido eficaces. Este vacío respecto a datos relevantes afecta la capacidad de las empresas para enfocarse y asignar recursos en las áreas donde son más necesarios. También limita la capacidad de evaluar si las empresas están cumpliendo con sus propios compromisos⁷².

4.

Frente a riesgos importantes sobre derechos humanos, la empresa debe presentar reportes formales y periódicos, informando los sistemas a través de los cuales mitiga y aborda los riesgos identificados

La forma y frecuencia de la comunicación se debe adaptar para que refleje la gravedad de los impactos y para que

⁷¹ Los sindicatos son un actor clave en la construcción de estrategias de debida diligencia, en especial en materia laboral. El rol de los sindicatos en el marco de la debida diligencia es la de supervisión y de ser garantes del completo cumplimiento de este proceso y del respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo.

⁷² Grupo de Trabajo sobre las empresas y los derechos humanos "Décimo aniversario de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: balance del primer decenio" (A/HRC/47/39) 22 de abril de 2021. Página 21 y 22.

sea accesible a sus destinatarios. En los casos en que las actividades empresariales o el contexto en el que operan generen riesgos graves a los derechos humanos, la empresa debiera informar oficialmente las medidas que toma al respecto a través de informes públicos.

Incluso empresas que no generen riesgos graves pueden beneficiarse de incluir información sobre el manejo de riesgos de derechos humanos en sus reportes. Por ejemplo, el proceso para redactar un informe puede ayudar a la empresa a entender cuáles son las cuestiones relacionadas a los derechos humanos en sus operaciones e incorporar mecanismos para abordarlos, además la transparencia a través de los reportes puede generar una mayor confianza en los esfuerzos que realiza para respetar los derechos humanos.



El Marco para el Informe de los Principios Rectores de las Naciones Unidas elaborado por Shift y Mazars (UNGPs Reporting Framework) es un modelo de reporte voluntario sobre derechos humanos.

La última actualización de los Estándares Universales GRI (Global Reporting Initiative) alineó los Estándares con los instrumentos internacionales clave en materia de derechos humanos. El proyecto de actualización también considera la revisión de los Estándares sobre temas específicos con el fin de integrar contenido relacionado a derechos humanos y, de ser necesario, elaborar nuevos estándares sobre temas relacionados a derechos humanos que no estén cubiertos.

5. La comunicación no debe poner en riesgo a las partes interesadas afectadas, el personal de la empresa o los requisitos legítimos de confidencialidad comercial.

Los Principios Rectores reconocen la confidencialidad en relación con la información esencial para las negociaciones en torno a una transacción comercial importante, y solo mientras duren esas negociaciones. También incluye aquella información que quede legalmente protegida frente a la revelación a terceros.

2.4.3. ¿Cómo se evalúa externamente el cumplimiento?

Para identificar qué es importante comunicar y cómo, descargue aquí los indicadores transversales elaborados por el Corporate Human Rights Benchmark (metodología 2022-2023) sobre "Comunicación sobre los impactos en los derechos humanos" ⁷³.

2.4.4. Herramientas prácticas para empresas

www Estándares para la Elaboración de Informes de Sostenibilidad



Autor: Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés)

Año: 2021, última actualización

Idioma: inglés

Descripción: Los Estándares GRI son un sistema modular de normas interconectadas, que permiten a las organizaciones informar públicamente de los impactos de sus actividades de forma estructurada y transparente a todas sus partes interesadas. El sistema comprende tres series de Estándares: (1) los Estándares Universales GRI, (2) los Estándares Sectoriales GRI y (3) los Estándares Temáticos de GRI. Cada Estándar comienza con una explicación detallada de cómo utilizarlo. La Guía brinda lineamientos para la realización de informes de sostenibilidad, donde la organización pueda identificar y priorizar sus impactos en la economía, el medio ambiente y las personas, para ser transparente sobre sus impactos.

PDF El marco de Información de los Principios Rectores de la ONU

Autor: Shift y Mazars

Año: 2018, última actualización

Idioma: inglés, alemán y español

Descripción: Serie de preguntas generativas y una guía de implementación que permiten a las empresas identificar si su negocio respeta los derechos humanos y demostrar los progresos que realiza en este sentido. El Marco para la presentación de informes brinda dos tipos de orientaciones: (1) orientaciones de aplicación para las empresas que presentan informes, y (2) orientaciones para los auditores internos y externos.

⁷³ El CHRБ es una iniciativa que genera rankings anuales de cumplimiento sobre derechos humanos y empresas en base a los Principios Rectores tomando información públicamente disponible. [Más información sobre la iniciativa e indicadores aquí.](#)



www

SME Compass –“Measuring and Reporting on progress”

Autor: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y el Helpdesk Business & Human Rights del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (Alemania)

Año: 2020

Idioma: Inglés y alemán.

Descripción: La brújula de la diligencia debida para pequeñas y medianas empresas, es una herramienta guía que conduce paso a paso por las cinco fases del proceso de diligencia debida, identificando acciones para la implementación de un proceso de debida diligencia en derechos humanos en estas empresas. Esta herramienta permite comprender y aplicar la responsabilidad empresarial en materia de medio ambiente y derechos humanos a lo largo de la cadena de valor. Para ello ofrece una serie de pasos a seguir para comprender los riesgos, tomar medidas y cumplir con la debida diligencia, con foco específico en las pequeñas y medianas empresas. En este apartado se brindan los lineamientos, paso a paso, para la generación de indicadores y elaboración de reportes, incluyendo la comunicación a las partes interesadas.

www

SME Compass - Measure: Target Group-Oriented Communication

Autor: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y el Helpdesk Business & Human Rights del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania

Año: 2020

Idioma: inglés y alemán.

Descripción: Es el kit de herramientas descargables del SME Compass, para integrar el proceso de diligencia debida en las empresas, con foco en la mejora de la gestión de la cadena de suministros y la efectividad de los mecanismos. Los kits de herramientas pueden utilizarse por diferentes áreas en la empresa para su posterior procesamiento o remitirlos a los socios comerciales y otras partes interesadas como apoyo para la implementación de sus procesos de DDDH. En esta sección se presenta una medida que las empresas pueden utilizar para comunicar la diligencia debida corporativa internamente y a las partes interesadas externas.

www

Business Practice Portal - “Reporting and disclosure”

Autor: Global Business Initiative on Human Rights (GBI)

Año: sin fecha

Idioma: inglés

Descripción: En este portal pueden encontrarse lineamientos para la implementación de un proceso de debida diligencia en derechos humanos en las empresas, incluyendo una sección específica sobre reporte y transparencia.

Dentro de las herramientas disponibles cuenta con una serie de videos donde puede conocerse la experiencia de diferentes empresas, sus desafíos y recomendaciones. El portal incluye links de acceso a diferentes documentos y referentes internacionales sobre el tema empresas y derechos humanos.

PDF

Hacer negocios respetando los derechos humanos. Una herramienta guía para empresas –“Comunicación”

Autor: Shift, Oxfam y Global Compact

Año: 2016, traducción al español el 2019

Idioma: Inglés y español

Descripción: Esta publicación ofrece a las empresas una guía sobre la manera de implementar el respeto a los derechos humanos de acuerdo con los Principios Rectores de la ONU. La guía brinda información y recomendaciones específicas sobre la forma en que las empresas deben comunicar los esfuerzos que han hecho para abordar los impactos en los derechos humanos y la efectividad de esos esfuerzos en la práctica en las páginas 86 a 93.

PDF

Los derechos del niño en informes de sostenibilidad. Una guía para incorporar los derechos del niño en memorias de sostenibilidad basadas en el marco GRI (2014)

Autor: UNICEF

Año: 2014

Idioma: español, inglés y francés

Descripción: La guía apoya a las empresas para que comuniquen cómo están respetando y promoviendo los derechos de los niños y niñas. La herramienta está alineada con otras guías de UNICEF sobre la incorporación de los derechos de la infancia en las DDDH y da recomendaciones sobre cada uno de los principios establecidos en el instrumento Derechos del niño y principios empresariales, incluyendo ejemplos sobre cómo reportar.

www

Corporate Human Rights Benchmark

Autor: World Benchmarking Alliance

Año: 2020

Idioma: Inglés

Descripción: La metodología del Corporate Human Rights Benchmark (CHRB) se centra en las políticas, los procesos y



las prácticas de las empresas, así como en la forma en que responden a las denuncias graves. Esto se hace mediante la aplicación de indicadores específicos a través de seis temas de medición con diferente relevancia. Esta metodología está basada en las normas internacionales y específicas del sector sobre derechos humanos y conducta empresarial responsable. En su aplicación, la metodología se basa en la información pública divulgada por las empresas en sus sitios web, en otras plataformas o a través de la plataforma de divulgación de la CHRB. Posteriormente, esta información pública es utilizada para evaluar y puntuar a las empresas. Los resultados se encuentran disponibles en su web y son de acceso público.



2.4.5. Estudio de caso

Experiencia sobre comunicación

Contexto

Empresa de energía con más de 30.000 empleados y operaciones en más de 60 países, incluyendo México, donde se realizó una evaluación de impactos en derechos humanos en un proyecto específico que involucra perforación petrolera en altamar, ductos submarinos y oleoductos en tierra.

La empresa ha expresado un compromiso con los derechos humanos desde el más alto nivel desde casa matriz. Partiendo de ese compromiso, la empresa realiza evaluaciones de riesgo por país y proyecto, generalmente a través de investigaciones de escritorio. Si el riesgo se clasifica como alto, entonces se lleva a cabo una evaluación de impactos en derechos humanos (EIDH), que suele encargarse a un tercero. Uno de los aspectos más relevantes de este proceso en contextos de alto riesgo es la relación con partes interesadas.

Al finalizar el análisis, se realiza un reporte y, desde casa matriz, se apoya a las oficinas locales para que lleven a cabo los planes de derechos humanos que emanen de la evaluación. También se monitorea la implementación del plan acordado y la transparencia de los compromisos.

También se realiza una revisión de todos los socios comerciales para evaluar si ha habido abusos y si se identifican temas de riesgo para los cuales se deben establecer medidas de mitigación. Todos los contratos cuentan con cláusulas generales de respeto a los derechos humanos, y en algunos casos, pueden ser complementadas por cláusulas más específicas.

Descripción del proceso

En el contexto de este compromiso y procesos a nivel central, se identificó un proyecto específico en México que requería evaluarse en detalle, para lo cual se solicitó el apoyo del Instituto Danés de Derechos Humanos. Siguiendo los lineamientos en materia de transparencia emanados desde casa matriz, la evaluación de impactos realizada y las recomendaciones emanadas de ésta, se publicaron en un informe que se encuentra disponible en la página web de la empresa. Junto con el informe de la EIDH también se publicó el plan de acción que contempla medidas para abordar los riesgos identificados. El plan tiene una duración de dos años, y cuenta con informes de avance que se publican una vez al año, también disponibles en el mismo portal.

Uno de los principales resultados del proceso fue el establecimiento e implementación de un mecanismo de queja para las comunidades.

Aprendizajes

- De acuerdo a la empresa, una **evaluación de impactos en derechos humanos es diferente a una evaluación de impacto social** porque permite un acercamiento integral. Frecuentemente, los impactos en derechos humanos no se pueden separar unos de otros y se deben ver en conjunto. También genera un efecto dentro de la misma empresa, ya que realizar una evaluación de impactos en derechos humanos contribuye a generar una cultura corporativa más fuerte y a mejorar otras políticas y mecanismos paralelos, tales como el mecanismo de quejas y de relacionamiento con partes interesadas.
- La empresa considera beneficioso el hecho de **haber involucrado a universidades** para apoyar las mediciones de impactos específicos en mayor profundidad, como la evaluación que hicieron sobre algunas actividades económicas y derechos específicos en la comunidad, así como las evaluaciones posteriores acordadas en el plan de acción.
- Los contratistas de la empresa están dispuestos a participar en espacios para la promoción de prácticas relacionadas a derechos humanos, por lo que es fundamental comunicarles las diferentes iniciativas y buscar cooperación. Uno de los resultados positivos del plan de acción en México fue la realización de auditorías sociales a los contratistas, con el fin de identificar los mecanismos existentes para promover y respetar los derechos humanos, así como la aplicación efectiva de dichos mecanismos.
- El tema de derechos humanos debe ser atendido en una estrategia de planificación a largo plazo. Un período de dos años no es suficiente para consolidar y/o dar lugar a algunas iniciativas que a menudo no son claras. La estrategia de planificación debe, además, ser transversal, unificada y específica para cada subsidiaria dependiendo del contexto local. Los objetivos estratégicos para cada una de las gerencias - que muchas veces se definen y designan desde la casa matriz - deben ser comunicados con todos los departamentos, con el objetivo de proveer apoyo y avanzar en una misma dirección.

Desafíos

- El proceso mostró la importancia de mejorar la **comunicación interna en la empresa**. Al llevar a cabo una DDDH, identificaron desafíos asociados al proceso, como, por ejemplo, las dificultades que plantean los cambios de personal interno. Esto los obligaba a realizar algunos pasos nuevamente, como capacitar a las personas relevantes.

- Un primer desafío identificado se refiere a cómo abordar la visión y recomendaciones del tercero independiente que realiza la evaluación de impactos, pues la mayor parte del análisis fue de carácter cualitativo. Se requiere trabajar en indicadores cuantitativos, de preferencia estándar, los cuales puedan guiar de manera más concreta la planeación, la implementación, el monitoreo y el reporte de las acciones.
- Otro desafío importante es el interactuar con ciertas dinámicas sociales existentes, como, por ejemplo, las relaciones preestablecidas con la industria petrolera que no favorecen la transparencia y el trabajo en conjunto. En este sentido, es necesario identificar mejores vías y formas de relacionamiento con las comunidades con el objetivo de promover un ambiente de confianza y respeto mutuo, haciéndolas partícipes de la construcción de dicho contexto.
- Otro desafío relacionado a la comunicación es cómo ejercer influencia con los socios de un "Joint Venture". Particularmente cómo garantizar que la comunicación en materia de derechos humanos sea compartida/respaldata por los socios y cómo garantizar que dicha comunicación pueda representar también una forma de ejercer presión sobre la importancia de monitorear este compromiso.
- Se requiere una mayor comunicación interna y coordinación efectiva entre las gerencias de la empresa. El principal reto es el poder establecer una estrategia prioritaria propia de la subsidiaria, bajo los lineamientos de la casa matriz, así como crear mecanismos dentro de la empresa para darle seguimiento.
- El tema de la comunicación fue todavía más crítico en el contexto de la pandemia ocasionada por el virus SARS-COV2, debido a las restricciones de movilidad y de comunicación directa con las comunidades. Esto implicó cambiar las formas de comunicación existentes y de relacionamiento, con el fin prioritario de proporcionar una respuesta completa y adecuada frente a la pandemia.
- Un desafío es involucrar a otros actores en el proceso, impulsar que las autoridades y otras empresas se involucren de forma de abordar los riesgos en conjunto. En muchos casos los impactos que se pueden generar en los derechos humanos tienen lugar en contextos complejos, como por ejemplo la persistencia de altas tasas de informalidad, por lo que deben abordarse de manera integral, con la participación de todos los actores involucrados.

2.5. Documentos con información sobre debida diligencia corporativa de empresas con actividades en América Latina^{74 75}

Aceros Arequipa	Documento Gestión DDDH
Braskem	Compromiso por los Derechos Humanos
ENI	Evaluación de impactos en derechos humanos Plan de Acción de Derechos Humanos 2019 - 2021 Informe resumen de actividades 2019 - 2021
Fyffes	Informe de DDHH

⁷⁴ La mayoría de las empresas informa sobre sus procesos de debida diligencia en los informes anuales o informes de sostenibilidad, sin embargo, en algunos casos, se informa en documentos separados del proceso o parte del mismo.

⁷⁵ Los ejemplos listados tienen un fin meramente ilustrativo para mostrar ejemplos concretos de documentos corporativos en materia de derechos humanos. Las experiencias presentadas en este informe no constituyen de forma alguna una evaluación, certificación y/o validación por parte de ACNUDH de las empresas que colaboraron con este reporte, sus prácticas, impactos y/o modelo de negocio en general.

3. MECANISMOS DE RECLAMACIÓN A NIVEL OPERACIONAL Y REPARACIÓN

El acceso a la reparación es un derecho humano en sí mismo y un componente esencial de la responsabilidad de las empresas de respetar. La reparación comprende tanto el proceso para proveer reparación, como al resultado mismo, y si bien es un proceso independiente de la debida diligencia, es complementario e interactúa con ésta.

Siempre que una empresa detecte haber provocado o contribuido a provocar un daño, tiene el deber de repararlo o contribuir a repararlo en cooperación con otros actores. La reparación puede tomar muchas formas, por ejemplo, una disculpa, adopción de medidas de no repetición, una indemnización, el cese de una actividad o relación comercial determinada u otra forma de reparación que acuerden las partes.

Con el fin de detectar y abordar de forma sistemática las consecuencias negativas que puedan producirse sobre los derechos humanos las empresas deben establecer o participar en mecanismos de reclamación eficaces a nivel operacional que son medios formales a través de los cuales las personas que se sientan afectadas por la actividad de una empresa puedan plantear sus preocupaciones y solicitar una reparación. Además de que pueden constituir una vía para reparar directamente el daño causado, estos mecanismos son útiles para recibir quejas y detectar preocupaciones de forma temprana, nutriendo el proceso de debida diligencia en derechos humanos y permitiendo a la empresa abordarlos a tiempo, antes incluso de que se conviertan en una violación de derechos o infracción de una norma.

Para garantizar su eficacia, los mecanismos deben ser legítimos, accesibles, predecibles, equitativos, transparentes, compatibles con derechos, fuente de aprendizaje continuo y basarse en la participación y el diálogo.



3.1. ¿Qué dicen los Principios Rectores sobre esta etapa?

Reparación

Principio Rector 22

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

Mecanismos de reclamación

Principio Rector 29

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

Criterios de eficacia de los mecanismos de reclamación extrajudiciales

Principio Rector 31

Un mecanismo de reclamación eficaz puede detectar problemas de forma temprana, ayuda a que la empresa de soluciones rápidas ante preocupaciones de las partes que se relacionan con la empresa, aumenta la confianza y reduce riesgos de enfrentamientos.

Por el contrario, la puesta en práctica de un mecanismo mal diseñado o administrado puede generar riesgos por sí mismo, como, por ejemplo, distorsionar la información sobre el manejo real de los riesgos de impactos sobre los derechos humanos, generar expectativas sin tener la capacidad de responder e incluso, en el peor de los casos, puede agravar el sentimiento de agravio en los interesados.



[Descargue aquí detalle de los criterios de eficacia establecidos en el Principio Rector 31 y recomendaciones del Proyecto ARP de ACNUDH para su cumplimiento.](#)

[Vea aquí los Principios Rectores 22, 29 y 31 con comentarios.](#)

[Vea aquí sección de la Guía de la OCDE sobre debida diligencia “reparar o colaborar en la reparación del impacto cuando corresponda”.](#)

Puntos Nacionales de Contacto para las Líneas Directrices de la OCDE (PNC)

Los PNC son mecanismos de reclamación no judiciales establecidos por los gobiernos adherentes a la Declaración de Inversión de la OCDE. Estos organismos tienen un mandato doble: promover las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales y las orientaciones de diligencia debida correspondientes y solucionar problemas que surjan de la implementación de las Líneas Directrices. Cualquier persona u organización puede presentar, ante el PNC donde la empresa opere o tenga su sede, una instancia específica (caso) contra dicha empresa sobre sus operaciones en cualquier

parte del mundo. Los PNC facilitan el acceso a procedimientos consensuales y no contenciosos, como la conciliación o la mediación, para ayudar a las partes a resolver los problemas. Los PNC deben emitir declaraciones finales al concluir los procesos de instancia específicos y pueden hacer recomendaciones basadas en las circunstancias de la instancia específica. Hasta la fecha, 50 gobiernos cuentan con un PNC.

3.2. Elementos centrales y experiencias prácticas de empresas⁷⁶

1. Analizar impactos negativos tanto de dentro como de fuera de la empresa

Los mecanismos deben poder recibir quejas tanto desde dentro de la empresa, como de interesados externos. En algunos casos la empresa cuenta con el mismo mecanismo para todos los potenciales afectados y, en otros, la empresa tiene mecanismos diferentes para trabajadores y personas fuera de la empresa. Puede ser relevante contar también con mecanismos específicos para situaciones especiales (p. ej. el reasentamiento de una comunidad, por ejemplo) o para grupos específicos (p. ej. un mecanismo específico para pueblos indígenas).

Lo importante es que la empresa considere que **todas las partes interesadas** que potencialmente pueden verse afectadas por la actividad de la empresa tengan acceso al mecanismo de queja. Para esto, la empresa puede mapear los mecanismos con los que cuenta para identificar si alguna parte potencialmente afectada no tiene acceso a éstos, como pueden ser por ejemplo los trabajadores subcontratados que no cuenten con mecanismos a través de su empleador directo ni estén contemplados como partes del mecanismo de la empresa contratante.

- Desde el año 2018, una empresa de energía con operaciones en Chile ha implementado un mecanismo de reclamaciones con enfoque de derechos humanos en una **comunidad que había sido reubicada en el pasado**, luego del anuncio del cese de operaciones de una unidad a carbón el año 2022. El mecanismo constituye un proceso de interacción validado con la comunidad que fomenta el diálogo y la comunicación.

- El protocolo de aplicación del mecanismo de reclamaciones es accesible y fue socializado a toda la comunidad. Las quejas recibidas fueron identificadas por un número que garantiza la trazabilidad y permite darle seguimiento. Las reclamaciones se clasifican e investigan según criterios definidos por parte de un Comité de Expertos en Derechos Humanos y Reasentamientos, el que determina e informa un plazo al reclamante. Una vez resuelta la queja, el experto asignado al caso entrega una respuesta formal mediante carta certificada al reclamante. En los casos en que la queja presenta dificultades de análisis y presupuesto, se involucra al más alto nivel de la empresa para resolverlas mediante acuerdos colectivos, sustantivos y que brinden respuestas oportunas a las partes interesadas.
- El enfoque de derechos humanos que tiene el mecanismo de reclamaciones guió a la empresa para la identificación y respuestas a las necesidades de la comunidad en algunos temas relacionados a la relocalización llevada a cabo por la empresa anterior, tales como:
 - **Nivelación de acuerdos:** Mediante el sistema de reclamaciones se ajustó el monto recibido para todas las familias reasentadas siguiendo los criterios de los acuerdos más ventajosos de reasentamiento.
 - **Reconocimiento de mujeres allegadas como participantes del Plan de Reasentamiento:** En una primera etapa, realizada por otra empresa, las mujeres embarazadas al momento de su reasentamiento no fueron consideradas en el proceso. Mediante el sistema de reclamaciones se reconoció el problema y se les otorgó nuevas viviendas.
 - **Adaptación de viviendas y espacios para personas con discapacidad:** El proceso de reasentamiento ejecutado no contemplaba medidas diferenciales de inversión para las viviendas de personas con discapacidad. Mediante el sistema implementado se consideró adecuar las viviendas en condición de accesibilidad universal, así como todas las nuevas infraestructuras sociales.
 - **Familias LGBTI+:** El proceso de reasentamiento exigía como verificable un documento de matrimonio a las familias o acreditación de hijos e hijas, esto generó que aquellas unidades familiares compuestas por personas de la comunidad LGBTI+ no fueran consideradas en el proceso. Mediante el sistema de

⁷⁶ Estos aspectos se basan en el Principio Rector N° 22, 29 y 31 y los documentos interpretativos autorizados de ACNUDH “La responsabilidad de las empresas de respetar. Guía para la interpretación” (2012) y OCDE “Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable”, 2018. También se complementan con descripciones más detalladas y ejemplos extraídos del informe del Grupo de Trabajo sobre empresas y derechos humanos sobre la aplicación de la debida diligencia (A/73/163), 16 de julio de 2018 y nota de acompañamiento I y nota de acompañamiento II así como de la guía de Shift, Oxfam y Global Compact Network Países Bajos “Hacer negocios respetando los derechos humanos, herramienta guía para empresas”, 2016, traducción al español, 2019.

reclamaciones, que evidenció el tema, se pudo reconocer la totalidad de estas familias.

- **Personas mayores, los niños y niñas:** El proceso de reasentamiento no consideraba un plan de transición social para adultos mayores, niños y niñas que veían afectadas sus redes de apoyo, medios culturales y sociales. Mediante el plan de remediación se definió un programa de becas para los (ahora jóvenes) impactados y se está elaborando un documental enfocado en testimonios de adultos mayores (como medida simbólica de reconocimiento de impactos y garantía de no repetición).
- Una empresa constructora con operaciones en Costa Rica cuenta con un mecanismo de queja a dos niveles. Tienen una **línea de denuncia** a través de la cual cualquier persona puede ingresar una queja que se canaliza directamente a la casa matriz en Suiza. Además, cuenta con un **mecanismo a nivel interno** que recibe denuncias a través de diversos canales. De acuerdo con la empresa, este doble sistema facilita la denuncia de empleados que sienten más confianza contactando a la casa matriz que utilizando canales internos, y les da una vía cuando sienten que los internos no funcionan.

2. No abordan solo violaciones de derechos o infracciones de normas internas, también buscan recibir y solucionar preocupaciones antes de que el riesgo aumente.

Los mecanismos de reclamación están enfocados en que las personas puedan plantear sus preocupaciones por afectaciones que padecen ellos mismos, por lo que **no es necesario que prueben que se haya producido ya un impacto real o se hayan infringido los códigos de la compañía**. Limitarlos a examinar presuntas violaciones de derechos o normas concretas, excluiría una serie de preocupaciones que pueden desembocar en impactos mayores.

3. Los mecanismos de reclamación van más allá de los procedimientos administrativos para tramitar quejas internas

Un mecanismo eficaz requiere un procedimiento interno, pero éste es una parte del proceso más amplio. Los procedimientos internos suelen tener un carácter receptivo y activarse solo en la medida de que surja un problema. Sin embargo, **los mecanismos de reclamación deberían tener un carácter proactivo**, pues busca facilitar la identificación de las quejas y abordarlas lo antes posible. Para esto, la empresa debe buscar activamente que las partes interesadas conozcan el mecanismo y confíen en él. Para esto, es importante que los procesos que integran el

mecanismo sean públicos, tales como los plazos y la forma en que opera; que las comunicaciones sean transparentes y que la empresa adquiera una responsabilidad ante los titulares una vez iniciado un proceso.

- Con la asesoría de una fundación, un grupo empresarial de agricultura y pesca que opera en Guatemala creó un **Mecanismo de Quejas y Consultas** en reemplazo de su antigua Línea de Quejas. Para su diseño, se atendieron los criterios de efectividad establecidos en los Principios Rectores.

Se construyó un procedimiento para recibir, investigar y atender las quejas y consultas de partes interesadas internas y externas de manera adecuada y oportuna. Se pusieron a disposición diferentes canales, tales como (1) una línea telefónica gratuita manejada por un externo; (2) correo electrónico, (3) página web y personal del equipo de gestión social. El procedimiento establece pasos claros, predecibles y con tiempos definidos, que la empresa toma desde que el caso ingresa al sistema hasta que se resuelve.

Para administrar el mecanismo se creó una **estructura** que se maneja desde el nivel corporativo por parte del área de compliance (cumplimiento normativo), que reporta al Comité de Vigilancia de la Junta de Consejo, y que tiene un Administradores de Quejas y Consultas a nivel local en cada operación.

Las **etapas** para el análisis de casos incluyen la retroalimentación al usuario, la documentación formal del caso y los mecanismos de apelación y reconsideración a los que el usuario tiene acceso.

Se cuenta con **procesos específicos** diferenciados para atender quejas de índole laboral, quejas comunitarias, quejas planteadas por la cadena de suministro, así como para quejas de interés público. Actualmente se está trabajando en fortalecer un proceso para la atención de quejas relacionadas a temas de género.

Las **resoluciones** de los casos se basan en la normativa interna como el Código de Conducta, Manual de Disciplina y Política de Sostenibilidad del Grupo.

Para fortalecer la confianza en el sistema se lleva a cabo una estrategia de **comunicación y supervisión continua**. El mecanismo es auditado con periodicidad a nivel interno y en una de las operaciones fue sujeto a una auditoría externa en 2019 liderada por Earthworm Foundation con la participación de Oxfam Guatemala, lo que permitió identificar áreas de mejora. Con el fin de buscar una gestión más eficiente, desde 2020 la empresa participa en un proyecto piloto promovido por la Roundtable for Sustainable Palm Oil (RSPO) para probar

la viabilidad de utilizar una herramienta automatizada de quejas y encuesta de condiciones laborales.

El mecanismo ha permitido a la empresa habilitar un canal de comunicación directo con los trabajadores, comunidades vecinas y grupos de interés y ha servido como herramienta para identificar impactos reales y/o potenciales sobre los derechos humanos. También ha permitido detectar temas recurrentes, así como diseñar planes de acción para atenderlos. Entre las lecciones aprendidas de este proceso se encuentra la necesidad de crear confianza con las partes interesadas para que el mecanismo sea utilizado; así como la importancia de la verificación externa, que contribuye a la credibilidad y fortalece el mecanismo con la retroalimentación de expertos.

- Una empresa de hidrocarburos presente en varios países de América Latina tiene un **mecanismo de reclamación y quejas** que cuenta con tres canales: presencial, telefónico y correo electrónico. El proceso está diseñado en línea con los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de Naciones Unidas, y considera los siguientes pasos:

1. Identificar las quejas y reclamaciones
2. Registrar, analizar y clasificar
3. Alertar a los involucrados
4. Investigar las causas
5. Dialogar con el reclamante
6. Analizar con los involucrados
7. Generar opciones de solución y medidas de mejora
8. Construir soluciones con el reclamante
9. Acordar soluciones para establecer compromisos
10. Reportar y hacer seguimiento

4. Tipos de procesos de reclamación

Los procesos dentro de las empresas analizadas para hacer frente a una queja pueden variar, por ejemplo, los problemas se pueden abordar a través de negociación directa, la facilitación, la conciliación, la mediación, investigación, adjudicación y arbitraje. Algunos procesos pueden ser más adecuados que otros dependiendo del tipo de queja que se presente y en algunos casos, lo mejor puede ser utilizar una combinación de métodos. De cualquier forma, **es clave que el proceso se base en el diálogo** y los problemas no se resuelvan por la sola adjudicación de la empresa, ya que puede socavar la percepción de legitimidad y seriedad del mecanismo.

- La filial chilena de un grupo internacional del rubro energético cuenta con un **“Proceso de remediación de impactos y reconstrucción de las relaciones”**. Según se detalla en su Informe de Sostenibilidad del año 2020, la empresa firmó dos acuerdos con las comunida-

des que reclamaron por los impactos generados por las operaciones de la empresa en un lugar sagrado para la comunidad indígena, identificándose como un importante avance en la relación de la empresa con las comunidades de las zonas más afectadas.

5. Participación y coordinación entre departamentos: la respuesta a las quejas y reparación de impactos es responsabilidad de toda la empresa

Si bien el mecanismo puede ser coordinado por un área de la empresa, varias empresas señalaron que es fundamental involucrar a los **diferentes departamentos en el proceso**, pues el correcto funcionamiento del mecanismo es responsabilidad de toda la empresa. Es relevante que los altos directivos se involucren y velen por una respuesta intersectorial a las quejas, por ejemplo, a través de la implementación de incentivos adecuados. El apoyo de todos los departamentos o funciones de la empresa, así como de los directivos, debe ser tanto a nivel de compromiso como en la práctica.

Las diversas áreas de la empresa también deben participar en el desarrollo del mecanismo, de forma que comprendan sus objetivos, funcionamiento y colaboren con su eficacia. Este aspecto es relevante para que el personal de la empresa sienta que el mecanismo no constituye una amenaza y que las quejas no son un llamado de atención a su trabajo, sino un elemento constructivo y necesario para el éxito de las acciones de la empresa a largo plazo.

- Una multinacional de agricultura y pesca estableció un mecanismo global, independiente y confidencial en 2019. El mecanismo está disponible en el lenguaje de los empleados de la empresa y se puede acceder por teléfono o internet, aunque en Honduras y Guatemala solo es accesible online. Las quejas se dirigen directamente al Director de Asuntos Corporativos, quien reúne al comité relevante (compliance o recursos humanos) para abordar la queja. Los comités se reúnen semanalmente, acuerdan acciones y se dirige a los directivos para abordar las quejas o mitigar los impactos. De forma complementaria, cuentan con mecanismos de queja locales que también cuentan con procesos establecidos.

Recientemente recibieron una **queja sobre acoso sexual**, en virtud de la cual, dos personas recibieron advertencias por escrito, se formó nuevamente a los altos cargos y se formó al director general de esa sede. El proceso derivado de la queja también dio pie para revisar los procedimientos de contratación en ese lugar. En la resolución del caso participaron los jefes de recursos humanos para América Central, el jefe global de recursos humanos, el

jefe de sostenibilidad, el jefe de compliance, así como el jefe local de recursos humanos y compliance.

6. Importancia de la participación de los interesados para el diseño del mecanismo, la determinación de las reparaciones y más allá del mecanismo de reclamación

Una de las principales conclusiones del Proyecto sobre Rendición de Cuentas y Acceso a Reparación de ACNUDH (ARP, por sus siglas en inglés) es que los mecanismos más eficaces son aquellos que consultan de forma significativa a las personas a las que van destinados. **Las perspectivas de los titulares de derechos** deben tomarse en cuenta desde el diseño del proceso hasta los resultados de casos específicos. Las consultas con los destinatarios son un fuerte indicador de la eficacia de los mecanismos.

En el balance por los diez años de los PRNU, el Grupo de Trabajo destaca los persistentes problemas relacionados a la falta de confianza y eficacia en el diseño de los mecanismos de queja a nivel operacional. Especialmente, se menciona la falta de perspectiva de género, mecanismos que no son culturalmente apropiados, la falta de transparencia y supervisión eficaces de éstos. Sin embargo, existen ejemplos de iniciativas innovadoras impulsadas por los propios trabajadores o iniciativas colaborativas que involucran de forma significativa a los sindicatos y otras partes interesadas, las que podrían también ser aplicadas a mecanismos impulsados por la comunidad⁷⁷.

Sin embargo, los mecanismos de recepción de reclamos no pueden ser la única instancia de comunicación que tenga la empresa con las partes interesadas. Esto implicaría que la empresa solo se relaciona con los interesados en la medida que tengan problemas, sin tomar en cuenta sus puntos de vista sobre las actividades empresariales.

- Una empresa del rubro hidrocarburos, presente en varios países de América Latina, cuenta con un mecanismo de reclamos que fue **definido en conjunto con las comunidades y otros grupos de interés**. Los canales desarrollados están orientados a que las comunidades locales, empleados/as, proveedores, contratistas y otros grupos de interés puedan hacer llegar inquietudes, quejas o reclamaciones relacionadas con los derechos humanos.

7. Mecanismos establecidos por empresas, en colaboración con terceros o recurrir a un tercero

Las empresas pueden tener sus propios mecanismos de reclamación o participar de un mecanismo dependiente de una organización externa. Por ejemplo, estos mecanismos pueden estar ligados a asociaciones empresariales o a Iniciativas Multiactor (MSI por sus siglas en inglés).

Lista de MSI con mecanismos de reclamación⁷⁸

[Alliance for Water Stewardship](#)

[Better Cotton Initiative](#)

[Bonsucro](#)

[Equitable Origin](#)

[Ethical Trading Initiative](#)

[Extractive Industries Transparency Initiative](#)

[Fair Labor Association](#)

[Fair Stone](#)

[Fair Wear Foundation](#)

[Fairtrade International](#)

[Forest Stewardship Council](#)

[GoodWeave International](#)

[ICTI Ethical Toy Initiative](#)

[Infrastructure Transparency Initiative](#)

[International Code of Conduct for Private Security Providers](#)

[International Food & Beverage Alliance](#)

[International Sustainability & Carbon Certification](#)

[Marine Stewardship Council](#)

[Rainforest Alliance](#)

[Roundtable on Responsible Soy \(RTRS\)](#)

[Roundtable on Sustainable Biomaterial \(RSB\)](#)

[Roundtable on Sustainable Palm Oil \(RSPO\)](#)

[Social Accountability International \(SAI\)](#)

[Sustainable Forestry Initiative \(SFI\)](#)

[UN Global Compact](#)

[The Copper mark Criteria for Responsible Production](#)

[UTZ](#)

[Voluntary Principles on Security and Human Rights](#)

⁷⁷ Grupo de Trabajo sobre las empresas y los derechos humanos “Décimo aniversario de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: balance del primer decenio” (A/HRC/47/39) 22 de abril de 2021, página 23.

⁷⁸ Fuente: *MSI Integrity (2020)*, Table 5.1.

8. Evaluación del mecanismo

La empresa debe contar con un sistema que le permita evaluar la eficacia del mecanismo en la práctica. Para esto, puede recabar los puntos de vista de las partes interesadas, incluyendo su opinión sobre lo que implica que el mecanismo sea exitoso.

9. Los criterios básicos para un mecanismo eficaz

El Principio Rector 31 enumera una serie de criterios de eficacia, los cuales están interrelacionados, pues la exclusión de uno debilitará la satisfacción de los demás, afectando la eficacia del mecanismo en su conjunto.

Desde el año 2013, ACNUDH lidera un proyecto destinado a fortalecer la implementación del tercer pilar de los Principios Rectores, centrado en la reparación. El Proyecto de Rendición de Cuentas y Reparación (conocido como ARP, por sus siglas en inglés) se ha desarrollado en tres fases bianuales, cada una de ellas centrada en una categoría de mecanismo de reclamación. Así, la primera fase (o ARP I) se centró en los mecanismos judiciales, la segunda fase (o ARP II) se centró en los mecanismos estatales no judiciales, la tercera fase (o ARP III), se centró en los mecanismos no estatales de reclamación y la cuarta fase (ARP IV, en curso) se enfoca en mejorar la accesibilidad, difusión y aplicación de los resultados del proyecto. El objetivo de cada una de estas fases es mejorar la eficacia del mecanismo respectivo mediante la elaboración de y pasos deben darse para desarrollarlo en la práctica.



[Descargue aquí tabla con los criterios de eficacia establecidos por los Principios Rectores y recomendaciones del Proyecto ARP para cumplirlos.](#)

3.3. ¿Cómo se evalúa externamente el cumplimiento?

Un aspecto relevante de la debida diligencia se refiere a que la empresa comunique la forma en que aborda los riesgos para los derechos humanos. No solo es importante que la empresa cuente con mecanismos de reclamo eficaces, sino que también **comunique los procesos, resultados y datos relevantes sobre el funcionamiento del mecanismo.**

Luego de su última revisión el año 2021, los indicadores incluyen de manera transversal las recomendaciones del proyecto ARP de ACNUDH.



[Descargue aquí los indicadores transversales elaborados por el Corporate Human Rights Benchmark \(metodología 2022-2023\) sobre "mecanismos de reclamación" ⁷⁹.](#)

3.4. Herramientas prácticas para empresas

PDF Fase III de Proyecto Rendición de Cuentas y Mecanismos de Reparación sobre mecanismos de reclamación no estatales - ARP III (2018-2020)

- A. [Informe principal](#)
- B. [Addendum](#)

Autor: ACNUDH

Idioma: inglés y español (addendum solo en inglés)

Año: 2020

Descripción: El Proyecto sobre rendición de cuentas y mecanismos de reparación (ARP) de ACNUDH comenzó en 2014 con el propósito de elaborar recomendaciones creíbles y prácticas para aumentar la eficacia de la rendición de cuentas y los mecanismos de acceso a las reparaciones en los casos en que las empresas incurran en vulneraciones de derechos humanos. En su tercera fase, desarrollada entre 2018 y 2020, ACNUDH desarrolló una amplia gama de actividades para recopilar información sobre mecanismos de reclamación no estatales. El informe se centra en la eficacia de los mecanismos de reclamación no estatales, en particular, los mecanismos de reclamación de las empresas, los mecanismos de reclamación creados por un sector de la industria, por múltiples interesados o por otras iniciativas conjuntas y los mecanismos independientes de rendición de cuentas de las instituciones financieras de desarrollo.

PDF Hacer negocios respetando los derechos humanos. Una herramienta guía para empresas – Sección: "Mecanismos de corrección y reclamación"

Autor: Shift, Oxfam y Global Compact

Idioma: Inglés y español

Año: 2016, traducción al español el 2019

Descripción: Esta publicación ofrece a las empresas una

⁷⁹ El CHRБ es una iniciativa que genera rankings anuales de cumplimiento sobre derechos humanos y empresas en base a los Principios Rectores tomando información públicamente disponible. [Más información sobre la iniciativa e indicadores aquí.](#)



guía sobre la manera de implementar el respeto a los derechos humanos de acuerdo con los Principios Rectores de la ONU. La guía brinda información y recomendaciones específicas sobre los mecanismos de reclamación y otros procesos para proporcionar remedio en las páginas 102 a 111.

PDF **Guía Mecanismo de quejas y reclamos atentos a los derechos humanos y el derecho internacional humanitario (2014)**

Autor: Fundación Ideas para la paz (Secretaría técnica de Guías Colombia)

Idioma: español

Descripción: El documento busca dar lineamientos claros sobre los mecanismos que deben implementar las empresas que operan en Colombia para manejar quejas y reclamos por parte de sus grupos de interés acordes a los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario

PDF **Experiencias empresariales de implementación de las Guías Colombia Estudio de caso - Telefónica Movistar Colombia**

Autor: Fundación Ideas para la Paz (Secretaría técnica de Guías Colombia)

Idioma: español

Descripción: El documento divulga la experiencia de Telefónica Movistar Colombia en relación con la adopción y puesta en marcha de los lineamientos contenidos en la Guía Colombia Mecanismos de quejas y reclamos atentos a los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario. El reporte busca inspirar a otras empresas a replicar e innovar en materia de mejores prácticas para avanzar en su gestión organizacional en derechos humanos.

PDF **Gestión y resolución de preocupaciones y quejas a nivel local: Los derechos humanos en el sector de la minería y los metales (2020, traducción al español)**

Autor: ICMM

Idioma: español e inglés

Descripción: La guía ofrece elementos para fortalecer los mecanismos de queja a nivel operacional en el sector de la minería y los metales. También aborda recomendaciones sobre el diseño de mecanismos efectivos para para gestionar y resolver las preocupaciones o quejas de las comunidades, y proporciona herramientas prácticas para ayudar a las compañías en su implementación.

PDF **Discussion paper: Operational-Level Grievance Mechanisms Fit for Children**

Autor: UNICEF

Idioma: inglés

Año: 2014

Descripción: El documento explora cómo las empresas pueden ayudar a los niños a presentar quejas de forma eficaz cuando sus derechos han sido infringidos. El texto también desarrolla cómo las empresas pueden establecer o participar en mecanismos de reclamación para ofrecer recurso y resolución de manera satisfactoria para todos.

PDF **Remediation, Grievance Mechanisms, and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights**

Autor: Shift

Año: 2014

Idioma: inglés

Descripción: Este recurso revisa lo que se espera que hagan las empresas para proporcionar remedio cuando ya se han producido impactos sobre los derechos humanos, ya sea en sus propias operaciones o en sus cadenas de valor, en línea con los Principios Rectores.

PDF **Managing Grievances Effectively: How do I Proceed?**

Autor: Agentur für Wirtschaft & Entwicklung y GIZ

Año: 2020

Idioma: inglés

Descripción: Se trata de una guía práctica para acompañar el proceso de diseño de un mecanismo de reclamación. Para ello, el documento describe detalladamente ocho criterios de eficacia reconocidos internacionalmente y ofrece ejemplos de buenas prácticas de empresas reales. Contiene una serie de preguntas que orientan sobre cómo los criterios pueden aplicarse en la práctica.

www **SME Compass – Sección “Create Mechanisms for a Learning System”**

Autor: Agentur für Wirtschaft & Entwicklung and GIZ

Año: 2020

Idioma: inglés

Descripción: La brújula de la diligencia debida para pequeñas y medianas empresas, es una herramienta guía que conduce paso a paso por las fases de la debida diligencia, identificando acciones para la implementación de un



proceso de debida diligencia en derechos humanos en estas empresas. Esta herramienta permite comprender y aplicar la responsabilidad empresarial en materia de medio ambiente y derechos humanos a lo largo de la cadena de valor. Para ello ofrece una serie de pasos a seguir que permiten comprender los riesgos, tomar medidas y cumplir con la debida diligencia, con foco específico en las pequeñas y medianas empresas. En este apartado, la herramienta brinda un paso a paso para la creación de mecanismos de reclamación, como parte de un sistema de aprendizaje.

www

Business Practice Portal - Sección “Dealing with Grievances”

Autor: Global Business Initiative on Human Rights (GBI)

Idioma: inglés

Año: sin fecha

Descripción: En este portal pueden encontrarse lineamientos para la implementación de un proceso de debida diligencia en derechos humanos en las empresas, incluyendo una sección específica la identificación de riesgos de impacto en derechos humanos. Dentro de las herramientas disponibles cuenta con una serie de videos donde puede conocerse la experiencia de diferentes empresas, sus desafíos y recomendaciones. El portal incluye links de acceso a diferentes documentos y referentes internacionales sobre el tema empresas y derechos humanos.

PDF

Access to remedy. Practical guidance for companies

Autor: Ethical Trading Initiative (ETI)

Idioma: inglés

Año: 2019

Descripción: La guía busca apoyar a las empresas para que establezcan y participen en mecanismos efectivos de reparación informados por los Principios Rectores para los trabajadores de toda la cadena de suministro que puedan verse perjudicados por las operaciones, los productos, los servicios o las relaciones comerciales.



3.5. Estudio de caso

Experiencia en fortalecimiento de mecanismo de quejas a nivel operacional

Contexto

Empresa de minería, transporte e infraestructura con operaciones en México, Perú, Estados Unidos y España con aproximadamente 30.000 trabajadores.

La empresa cuenta con dos canales diferentes para la gestión de quejas, uno para públicos internos y otro para externos. El sistema interno está enfocado en los casos de trabajadores y proveedores que se relacionan con el Código de Ética, mientras que el externo está dirigido a las personas y comunidades fuera de la empresa y ligado a la atención comunitaria. Estos sistemas se gestionan de forma separada, aunque existe un trabajo actual para correlacionar los procesos bajo la coordinación del departamento de compliance.

Descripción del proceso

Si bien la empresa contaba con canales para recibir inquietudes de la comunidad, en el año 2018 se inició el proceso para diseñar un sistema para mejorar las comunicaciones con las comunidades. El proceso derivó en el establecimiento de un mecanismo permanente de comunicación entre la empresa y las comunidades, que permite a la empresa conocer y procesar las preocupaciones de las comunidades, para luego implementar medidas, monitorear el resultado y evaluar las acciones tomadas. Actualmente se encuentra operativo en 25 sitios de la división minera e infraestructura de México, Perú y Estados Unidos.

Para testear el sistema, la empresa realizó un piloto en cuatro comunidades y se adecuó el sistema de acuerdo con los resultados obtenidos. También se capacitó al equipo de desarrollo comunitario, a jefes de operaciones, al departamento jurídico y otros departamentos involucrados.

El proceso se divide en cinco etapas:

- **Difusión** del mecanismo, en idioma local y a través de diversos medios (impresos, digitales, perifoneo o actividades de la empresa).
- **Recepción de incidencias**, siempre con la posibilidad de anonimato, a través de diferentes canales (una línea gratuita 24/7, un WhatsApp, un correo electrónico, buzones físicos y el equipo en sitio). En algunos sectores

se tienen intérpretes de lengua indígena, por ejemplo, en Juchitán, Oaxaca (México), se han traducido todos los materiales al zapoteco y se cuenta con una operadora bilingüe español zapoteco.

- **Registro y notificación.** La información recibida se clasifica y notifica de acuerdo con la matriz de materialidad y conforme a cinco tipos: (1) solicitud de productos o acción de apoyo; (2) inquietud sobre temas relacionados con la empresa; (3) queja o reclamación; (4) emergencia sobre alguna situación que podría potencialmente ocasionar impactos inmediatos a la salud o al medio ambiente y (5) disputas relativa al uso de la tierra o derechos consuetudinarios de los pueblos indígenas. Posteriormente se **clasifica el riesgo** de una queja dependiendo de diversos factores (p.ej., reversibilidad, amplitud, tipo de impacto, etc.).
- **Gestión y resolución.** El área de desarrollo comunitario recibe los casos y gestiona el mecanismo para canalizar internamente. Las áreas asignadas al caso definen un plan de acción, lo implementan y monitorean su ejecución. Siempre y cuando la denuncia no haya sido anónima, la empresa contacta al usuario en máximo 48 horas y le informa periódicamente sobre los avances. Cuando un impacto que va más allá de la denuncia individual) la empresa involucra a actores claves locales o instancias que fungen como tercer observador, por ejemplo, el Comité Comunitario (un organismo de composición mixta, formado por representantes de la comunidad).
- **Reporte periódico.** Una vez resuelta la queja se genera un proceso de comunicación interno y externo mediante reporte de resultados periódicos que incluye estadísticas de casos recibidos por tipología, jerarquización, estatus, tiempo de resolución, detalle de casos en proceso, y casos de éxito con evidencia de atención y testimonios. A nivel interno, cada tres meses se genera un reporte sobre los resultados relevantes del mecanismo y se entrega a los altos directivos. A futuro, se proyecta desarrollar un microsistema donde se transparentará cada momento de la gestión de casos en el sistema y se realizarán encuestas de satisfacción para usuarios de forma anónima con la finalidad de mejorar el servicio.

Resultados de las decisiones tomadas

- La empresa redujo el tiempo de atención y resolución de quejas de 14 días en 2019 a 5 días en 2021.
- El mecanismo ha permitido fortalecer la vinculación con las comunidades, mejorar el proceso de escucha, promover un mejor entendimiento de las necesidades comunitarias relacionadas con la empresa, así como favorecer el diálogo cercano y constante.

Aprendizajes

- El **registro de casos y manejo adecuado de la información** ayuda no solo a los casos individuales. Si se analiza en su conjunto se puede evaluar de mejor forma la magnitud de algunos impactos y generar acciones preventivas. Por ejemplo, a partir del análisis de datos de casos recurrentes sobre proceso de registro a proveedores, gestión de contratos y estatus de trámites se adicionó al servicio una ventanilla de atención exclusiva a proveedores.
- Importancia de contar con el apoyo de aliados para el fortalecimiento de los mecanismos. En este caso particular, la empresa pidió orientación de la Oficina en México ACNUDH. Este respaldo fue útil no solo en el aspecto técnico, sino también ayudó a atraer la atención interna de los altos ejecutivos de la empresa. También se destacó la importancia de reunirse con otras empresas para conocer las mejores prácticas internacionales.
- Importancia de la confianza. En un inicio la empresa diseñó un sistema enfocado en lo operativo, sin embargo, una decisión al diseñar el mecanismo fue nombrarlo "Servicio" en vez de "Sistema" con el fin de darle un enfoque más cercano y menos operativo. Gracias a ello, se han hecho adecuaciones que incluyen las preocupaciones de las comunidades y adaptaciones al servicio según las necesidades identificadas.
- El reforzamiento interno de los sistemas de denuncias a través de la coordinación con las áreas de compliance, jurídicas y gestión interna ayuda a alinear los procesos dentro de la empresa, para lo cual se han llevado a cabo capacitaciones al personal involucrado en la atención del servicio para diferenciar entre los casos que competen a los respectivos mecanismos. Por ejemplo, el trabajo con el área de compliance ha sido clave para que la información procesada por el servicio se comunique con los demás sistemas de denuncia que tiene la empresa.

Desafíos pendientes

- Fortalecer el trabajo interno en la empresa para que las diferentes áreas valoren la importancia del servicio y no lo tomen como un reproche a su trabajo, sino como una oportunidad de mejorar los procesos y abordar las quejas en etapas iniciales. Han comenzado a trabajar esta brecha interna a través de capacitaciones, pero aún falta trabajo por realizar.
- Mejorar la comunicación entre los mecanismos interno y externo y generar un proceso continuo entre estos mecanismos y el proceso de debida diligencia es una pieza clave para dar resoluciones oportunas.
- Generar un sistema integral para que diferentes personas analicen desde diversas áreas y perspectivas los criterios

de clasificación, resolución y mitigación, y con ello asegurar la objetividad del servicio.

- Migrar hacia un sistema de atención preventivo a través del análisis de datos que evite impactos futuros y brinde atención especial a los temas recurrentes.

3.6. Ejemplos de mecanismos de quejas de empresas con actividades en América Latina⁸⁰

Antamina	<u>Atención e investigación de denuncias</u>
Antapaccay	<u>Presentación de inquietudes</u>
Bimbo	<u>Proceso de quejas y reclamos</u>
Braskem	<u>Mecanismo de denuncias</u>
ENI	<u>Stakeholder management system and grievance mechanism</u>
Fyffes	<u>Ethic point</u>
Grupo Hame	<u>Mecanismo de quejas y consultas</u>
Grupo México	<u>Sistema integral de denuncias</u>
Repsol	<u>Mecanismos de reclamación</u>

⁸⁰ Los ejemplos listados tienen un fin meramente ilustrativo para mostrar ejemplos concretos de documentos corporativos en materia de derechos humanos. Las experiencias presentadas en este informe no constituyen de forma alguna una evaluación, certificación y/o validación por parte de ACNUDH de las empresas que colaboraron con este reporte, sus prácticas, impactos y/o modelo de negocio en general.

4. ASPECTOS TRANSVERSALES

4.1. Consulta y participación de las partes interesadas

Una característica fundamental de la DDDH es que se enfoca en los riesgos que las empresas generan hacia las personas. Por esta razón, la relación entre la empresa y aquellas personas a quienes pueda perjudicar, así como la necesidad de comprender el punto de vista de las personas y grupos que pueden verse afectados es un elemento clave de la DDDH.

Los Principios Rectores destacan en diferentes oportunidades la importancia de llevar a cabo consultas sustantivas con los grupos potencialmente afectados y otras partes interesadas, las que deben realizarse tomando en cuenta el tamaño de la empresa, la naturaleza y el contexto de la operación. Por ejemplo, para evaluar el impacto de sus actividades sobre los derechos humanos, las empresas *“deben tratar de comprender las preocupaciones de las partes interesadas potencialmente afectadas consultándolas directamente y teniendo en cuenta la cuestión del idioma y otros factores que puedan dificultar una comunicación efectiva. Cuando no sea posible proceder a estas consultas, las empresas deben considerar alternativas razonables, como consultar a expertos solventes e independientes, incluidos defensores de los derechos humanos y otros actores de la sociedad civil”*⁸¹. Asimismo, para dar seguimiento a las medidas adoptadas para prevenir impactos en los derechos humanos, la empresa debe *“tener en cuenta los comentarios de fuentes tanto internas como externas, incluidas las partes afectadas”*⁸².

ACNUDH ha aclarado que, en el contexto de los Principios Rectores, se entiende consulta y participación de las personas interesadas como *“un proceso continuo de interacción y diálogo entre una empresa y los interesados que podrían verse afectados que permite a la empresa escuchar, entender y dar respuesta a los intereses y preocupaciones de los interesados, incluso mediante enfoques de colaboración”*.



Para revisar experiencias prácticas de empresas respecto a la participación y consulta de partes interesadas, revise las secciones correspondientes en *“Compromiso político”, “Evaluación”, “Integración”, “Seguimiento”, “Comunicación” y “Mecanismos de queja”*.

Descargue aquí los indicadores transversales elaborados por el Corporate Human Rights Benchmark (metodología 2022-2023) sobre *“Participación de partes interesadas”*⁷⁹.

4.1.1. Herramientas sobre participación y consulta de partes interesadas



PDF **Guía de la OCDE de diligencia debida para la participación significativa de las partes interesadas del sector extractivo**

Autor: Shift, Oxfam y Global Compact

Idioma: Inglés y español

Año: 2016, traducción al español el 2019

Descripción: Esta publicación ofrece a las empresas una guía sobre la manera de implementar el respeto a los derechos humanos de acuerdo con los Principios Rectores de la ONU. La guía brinda información y recomendaciones específicas sobre los mecanismos de reclamación y otros procesos para proporcionar remedio en las páginas 102 a 111.

PDF **Hacer negocios respetando los derechos humanos. Una herramienta guía para empresas- Participación de las partes involucradas.**

Autor: Shift, Oxfam y Global Compact

Año: 2016, traducción al español el 2019

Idioma: inglés y español

Descripción: Esta publicación ofrece a las empresas una guía sobre la manera de implementar el respeto a los derechos humanos de acuerdo con los Principios Rectores de la ONU. Esta brinda información y recomendaciones específicas de la participación integral en las páginas 94 a 101.

PDF **Guía Colombia sobre relacionamiento con comunidades**

Autor: Guías Colombia en Empresas y Derechos Humanos

Año: 2020

Idioma: español

Descripción: Presenta lineamientos prácticos sobre cómo las empresas pueden integrar en su día a día, procesos de relacionamiento estratégicos, efectivos y transparentes.

PDF **Engaging Affected Stakeholders: The Emerging Duties of Board Members**

⁸¹ Comentario Principio Rector N° 18

⁸² Principio Rector N° 20

⁸³ ACNUDH *“La responsabilidad de las empresas de respetar. Guía para la interpretación”* (2012), página 10.



Autor: World Economic Forum

Año: 2022

Idioma: inglés

Descripción: El informe ofrece consejos e información para ayudar a los consejos de administración en la gestión de sus relaciones con las partes afectadas. La información se basa en la investigación y consultas realizadas entre 2020 y 2022 por el World Economic Forum's Global Future Council on Human Rights.

PDF

Identifying and Understanding Stakeholders

Autor: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y el Helpdesk Business & Human Rights del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (Alemania)

Año: sin fecha

Idioma: inglés y alemán.

Descripción: Guía práctica para identificar y clasificar actores relevantes a considerar en el proceso de debida diligencia.

PDF

Guidelines for Interviews with Civil Society Actors

Autor: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH y el Helpdesk Business & Human Rights del Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (Alemania)

Año: sin fecha

Idioma: inglés y alemán.

Descripción: Guía que ofrece orientación y apoyo para realizar entrevistas a la sociedad civil en el contexto de procesos de DDDH. El documento presenta una lista de preguntas estructuradas en base a las diferentes fases de la DDDH a modo de orientación; pueden ser adaptadas o expandidas dependiendo el caso.

PDF

Stakeholder Engagement in Human Rights Due Diligence

Autor: Global Compact Network Germany & Twentyfifty

Año: 2014

Idioma: inglés

Descripción: La guía busca apoyar a las empresas a diseñar un proceso de relacionamiento con las partes interesadas en el marco de la DDDH.

www

Business Practice Portal - "Engaging Stakeholders"

Autor: Global Business Initiative on Human Rights (GBI)

Año: sin fecha

Idioma: inglés

Descripción: En este portal pueden encontrarse lineamientos para la implementación de un proceso de debida diligencia en derechos humanos en las empresas, incluyendo una sección específica sobre la relación con parte interesadas. Dentro de las herramientas disponibles cuenta con una serie de videos donde puede conocerse la experiencia de diferentes empresas, sus desafíos y recomendaciones. El portal incluye links de acceso a diferentes documentos y referentes internacionales sobre el tema empresas y derechos humanos.

www

Assessing the Quality of Relationships

Autor: Shift

Año: 2021

Idioma: inglés

Descripción: Tomando en cuenta que buenas relaciones con las partes interesadas sustentan el respeto de los derechos humanos, la página web compila una serie de herramientas y documentos centrados en la evaluación de las relaciones entre la empresa y sus partes interesadas, con el fin de integrar la voz de las partes interesadas en los procesos de debida diligencia.

4.2. Grupos en situación de vulnerabilidad

Los Principios Rectores destacan que las empresas deben *"prestar especial atención a las consecuencias concretas sobre los derechos humanos de las personas pertenecientes a grupos o poblaciones expuestos a un mayor riesgo de vulnerabilidad o de marginación, y tener presentes los diferentes riesgos que pueden enfrentar las mujeres y los hombres"*⁸⁴. Para esto, es posible que *"las empresas deban tener en cuenta normas especiales que detallan, por ejemplo, los derechos de los pueblos indígenas, de las mujeres, las minorías nacionales, étnicas, religiosas y lingüísticas, los niños, las personas con discapacidad y los trabajadores migrantes y sus familias"*⁸⁵.



Para revisar experiencias prácticas de empresas respecto a grupos en situación de vulnerabilidad, revise la sección correspondiente en el apartado de *"Evaluación"*

⁸⁴ Comentario Principio Rector N° 18

⁸⁵ Comentario Principio Rector N° 12

La dimensión de género en la debida diligencia en materia de derechos humanos

A pesar de la prohibición de discriminación en el sistema internacional y sistemas nacionales de justicia, las mujeres y las niñas continúan sufriendo distintas formas de discriminación y violencia debido a estructuras de poder, normas sociales y estereotipos de género. Esto se traduce en que las mujeres sufren de forma diferente y desproporcionada los impactos que generan las empresas. Por esta razón, las empresas deben aplicar una perspectiva de género a la debida diligencia que les permita identificar y abordar estos riesgos diferenciados. El año 2019 el Grupo de Trabajo presentó un informe sobre la integración de una perspectiva de género en la aplicación de los Principios Rectores⁸⁶ en el cual ofrece directrices específicas sobre cómo integrar la perspectiva de género en cada uno de los Principios Rectores, lo que comprende recomendaciones específicas en relación a la DDDH.



Más información sobre ejemplos concretos de medidas que pueden implementar las empresas para identificar, prevenir, mitigar y abordar los riesgos que generan hacia las mujeres y niñas en la "Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable".

Entre las estrategias y acciones prácticas informadas por empresas para abordar los aspectos sobre género, se encuentran:

- Elaboración de **políticas de equidad y género** con el objetivo de promover la igualdad de oportunidades laborales y profesionales entre hombres y mujeres, así como apoyar la conciliación de la vida familiar y laboral de hombres y mujeres.
- **Diagnósticos** sobre diversidad e inclusión a través de

encuestas, entrevistas y grupos en las operaciones, cuyos resultados se incorporan en las políticas de diversidad e inclusión, planes de acción o políticas transversales de igualdad de género y no discriminación. Entre los aspectos que se busca identificar en los diagnósticos se mencionan los sesgos inconscientes en relación con la inclusión y diversidad, así como brechas salariales. Para realizar los diagnósticos algunas empresas señalan utilizar los indicadores del programa Women Empower Principles⁸⁷. Otra iniciativa utilizada para identificar y abordar aspectos clave en materia de género son las herramientas digitales desarrolladas por BSR en el marco del proyecto Her Project⁸⁸.

- Diseño de **planes estratégicos** para atender de manera paulatina las brechas identificadas en la empresa. Algunos planes destacan el diseño y aplicación de un protocolo de prevención y actuación ante conductas de acoso y hostigamiento laboral, o sexual, cursos de sensibilización para distintos grupos de empleados y la integración de la perspectiva de género y diversidad a la estrategia de reclutamiento, retención y gestión de talento.
- **Compromisos corporativos sobre género** con el fin de erradicar la brecha de salario por género, generar oportunidades para el desarrollo de las mujeres dentro de la empresa, elaborar indicadores y planes, capacitar y sensibilizar a los y las trabajadoras en materias de respeto e igualdad, erradicar la discriminación en el reclutamiento y selección de personal, abordar las necesidades de las mujeres para la protección de los derechos reproductivos, velar por una comunicación basada en el respeto y la tolerancia y promover el mecanismo de quejas, entre otros objetivos. Una empresa mencionó el compromiso formal específico de **duplicar la participación de mujeres** en todos los niveles de la organización, los que incluyen metas y objetivos, así como fechas de cumplimiento.
- **Acciones específicas para disminuir brechas y eliminar barreras**, tales como ajustes salariales para mujeres, programas aprendices exclusivos para mujeres, procedimiento e instancias de reclutamiento que incorporan la variable género para eliminar sesgos, campañas de prevención y reparación por acoso sexual y laboral

⁸⁶ Grupo de Trabajo sobre las empresas y los derechos humanos "Dimensiones de género de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos" (A/ HRC/41/43), 23 de mayo de 2019

⁸⁷ Los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEP, por su sigla en inglés) son un conjunto de principios establecidos por el Pacto Mundial de Naciones Unidas y ONU Mujeres y basados en las normas internacionales de derechos humanos, que ofrecen orientación a las empresas sobre cómo promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad.

⁸⁸ HERproject es una iniciativa de colaboración liderada por BSR que busca empoderar a las mujeres de bajos ingresos que trabajan en las cadenas de suministro mundiales. A través del trabajo con marcas mundiales, sus proveedores y ONG locales, el proyecto impulsa intervenciones en el lugar de trabajo sobre salud, inclusión financiera e igualdad de género.

con procedimientos establecidos, campañas comunicacionales y talleres para gestionar la igualdad de género al interior de la organización, programas de desarrollo para mujeres, entre otros.

- Generación de **gobernanza interna**, por ejemplo, a través de un Comité Corporativo de Género, responsable de diseñar estrategias para dar cumplimiento a los compromisos, así como Comités Locales de Género en cada una de las operaciones que deben contribuir a la construcción y ejecución de planes de acción sobre el tema.
- **Canales de comunicación permanentes** con el fin de identificar hallazgos para poder corregir y evitar futuros efectos adversos en las mujeres y habilitar y facilitar entornos inclusivos.
- **Iniciativas de formación**, tales como talleres de sesgos inconscientes para líderes y agentes de cambio, talleres con profundización en temas de género para agentes de cambio, entrenamiento en liderazgo inclusivo, talleres de comunicación inclusiva para toda la organización, publicación de guías de conciliación, charlas y talleres de conciliación y corresponsabilidad, taller de masculinidades inclusivas, etc.
- **Sistemas de alerta temprana** con enfoque en género.
- **Seguimiento de los avances** a través de instancias formales dentro de la empresa, reportes trimestrales sobre los avances e inclusión de indicadores de desempeño corporativo de los diferentes niveles de la organización sobre la materia.
- **Programas piloto** sobre género en operaciones con metas y plazos definidos.



4.2.1. Herramientas sobre grupos en situación de vulnerabilidad



Niños, niñas y adolescentes

PDF

Los niños son asunto de todos: Manual de trabajo 2.0 Guía para integrar los derechos del niño en políticas corporativas, evaluaciones de impacto e informes de sostenibilidad

Autor: UNICEF

Año: 2013

Idioma: español e inglés

Descripción: La herramienta busca guiar a las empresas a través de un aprendizaje continuo sobre los derechos del niño y su incorporación a las políticas corporativas y a sus procesos de gestión. Parte de y construye sobre los, que La guía da orientación práctica a las empresas para implementar los Principios establecidos en el instrumento “*Derechos del Niño y Principios Empresariales*”.

PDF

Mapping Child Labour Risks in Global Supply Chains. An Analysis of the Apparel, Electronics and Agricultural Sectors

Autor: UNICEF

Año: 2020

Idioma: inglés

Descripción: El documento analiza y mapea los riesgos de trabajo infantil en las cadenas de valor de la industria textil, electrónica y agricultura. La guía también presenta ejemplos innovadores para abordar los riesgos señalados.

PDF

Herramienta de orientación de la OIT y la OIE sobre el trabajo infantil destinada a las empresas

Autor: OIT y Organización Internacional de Empleadores (OIE)

Año: 2016

Idioma: español

Descripción: Documento que busca ayudar a las empresas a cumplir con los requisitos de diligencia debida establecidos en los Principios Rectores en relación con el trabajo infantil. La guía presenta una serie de pasos prácticos que pueden seguir las empresas para prevenir y abordar situaciones de trabajo infantil.



Pueblos Indígenas

PDF

Respetar los derechos de los pueblos indígenas. Lista de verificación sobre debida diligencia para las empresas

Autor: Instituto Danés de Derechos Humanos

Año: 2019

Idioma: español, inglés y francés

Descripción: Basándose en la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas y en el Convenio 169 de la OIT, esta herramienta ofrece orientaciones a las empresas sobre cómo garantizar la debida diligencia cuando operan en áreas donde sus proyectos pueden afectar a los pueblos indígenas. La Guía se centra especí-



ficamente en las etapas de evaluación de impactos reales y potenciales en los derechos humanos y el monitoreo de las acciones y resultados para asegurar que los impactos fueron abordados de forma efectiva.



Género

[www](#) **Perspectiva de Género de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos**

Autor: Grupo de Trabajo de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos

Año: 2019

Idioma: español, inglés y francés

Descripción: Folleto que reproduce el informe sobre género elaborado por el Grupo de Trabajo sobre las empresas y los derechos humanos de manera fácil de usar. Entre otros aspectos, el reporte entrega directrices específicas, incluyendo ejemplos concretos, sobre cómo integrar la perspectiva de género en cada uno de los Principios Rectores, lo que comprende recomendaciones específicas en relación a la DDDH.

[www](#) **Principios para el Empoderamiento de las Mujeres**

Autor: Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres

Año: sin fecha

Idioma: inglés

Descripción: Basados en las normas internacionales del trabajo y los derechos humanos, los principios ofrecen orientación a las empresas sobre cómo promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad.

[www](#) **Herramienta Empresarial de las Normas de Conducta LGBTIQ+ de la ONU**

Autor: BSR, Asociación para la Igualdad Global LGBTIQ+, Oficina del Alta Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el Foro Económico Mundial, con apoyo de Boston Consulting Group (BCG)

Año: sin fecha

Idioma: español, inglés y portugués

Descripción: Plataforma online de uso fácil y gratuito, y estrictamente confidencial que permite a las empresas autoevaluar sus políticas y programas actuales, identificar áreas de mejoras y oportunidades para definir objetivos corpora-

tivos futuros para abordar la discriminación de las personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersex (LGBTIQ+). La herramienta permite generar un aprendizaje institucional y un potencial plan de acción para alinear sus prácticas, políticas y procesos a las Normas de Conducta LGBTIQ+ de la ONU.

[PDF](#) **Hacer frente a la discriminación contra las personas lesbianas, gays, bisexuales, trans e intersexuales. Normas de Conducta para las Empresas**

Autor: ACNUDH

Año: 2017

Idioma: español

Descripción: Las normas brindan orientación práctica a las empresas sobre cómo respetar y apoyar los derechos de las personas LGBTI en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. El documento comprende cinco normas específicas que ayudan a las empresas a examinar sus políticas y prácticas y establecer otras nuevas con miras a respetar y promover los derechos humanos de las personas LGBTI.

[www](#) **La mujer en la minería: Hacia la igualdad de género**

Autor: OIT

Año: 2021

Idioma: español

Descripción: Estudio destaca los principales retos y oportunidades para promover la igualdad de género y el trabajo decente en la minería



Personas con discapacidad

[PDF](#) **Guía para empresas sobre los derechos de las personas con discapacidad**

Autor: Pacto Mundial de las Naciones Unidas y OIT

Año: 2017

Idioma: español

Descripción: La guía busca ayudar a las empresas a comprender mejor los derechos de las personas con discapacidad y sugiere medidas concretas que pueden utilizar las empresas para implementar su responsabilidad de respetarlos y apoyarlos.



Personas mayores

PDF [Guía sobre personas mayores](#)

Autor: Guías Chile sobre Empresas y Derechos Humanos

Año: 2020

Idioma: español

Descripción: La guía comprende recomendaciones prácticas para que las empresas cumplan con su responsabilidad de respetar los derechos humanos de las personas mayores. Las recomendaciones se estructuran en función de cuatro grupos de interés de las empresas (trabajadores, cadena de suministro, clientes y comunidades) y se refieren al proceso de debida diligencia según correspondan a identificación de impactos, integración de acciones o seguimiento a la implementación.



Personas migrantes y refugiadas

PDF [Guía sobre personas migrantes y refugiadas](#)

Autor: Guías Chile sobre Empresas y Derechos Humanos

Año: 2020

Idioma: español

Descripción: La guía, fruto de un proceso de diálogo e intercambio con un amplio espectro de instituciones, comprende recomendaciones prácticas para que las empresas cumplan con su responsabilidad de respetar los derechos humanos de las personas migrantes y refugiadas. Las recomendaciones se estructuran en función de cuatro grupos de interés de las empresas (trabajadores, cadena de suministro, clientes y comunidades) y se refieren al proceso de debida diligencia según correspondan a identificación de impactos, integración de acciones o seguimiento a la implementación.

www [Responsible Recruitment of Migrant Workers](#)

Autor: Know the Chain

Año: sin fecha

Idioma: inglés

Descripción: Recurso enfocado en el reclutamiento responsable de trabajadores migratorios. El sitio web incluye información, casos de estudio, prácticas empresariales y también entrega recomendaciones prácticas sobre prácticas de contratación, prevención y remedio en este contexto.



IV. INICIATIVAS MULTIACTOR O DE OTRAS PARTES INTERESADAS

Diversas iniciativas multiactor o de otras partes interesadas han llevado a cabo acciones para impulsar y apoyar la labor de las empresas en el desarrollo de políticas de derechos humanos y procesos de debida diligencia en derechos humanos.

Programa Derechos Humanos y Empresas – 2018 y 2019

Acción Empresas – Chile

Programa desarrollado a lo largo de dos años a través del cual 11 empresas del sector extractivo y de generación energética asumieron un compromiso explícito de elaborar políticas en derechos humanos, implementar procesos de debida diligencia y canales de denuncia. Los aprendizajes recabados se están incorporando a una nueva versión del proyecto.

El programa consistió en 15 Jornadas de capacitación, con workshops adicionales para las áreas de Recursos Humanos, Compliance y Cadena de Valor; un estudio de Línea Base y otro final; informes individuales por empresa y un seminario final para compartir aprendizajes.

Respecto a su gobernanza, el programa contaba con un consejo consultivo que asesoraba técnicamente y acompañaba el proceso de aprendizaje de las empresas participantes, resolviendo dudas y compartiendo experiencias, además de difundir esta iniciativa en sus diversos ámbitos de acción. El consejo se compuso por miembros del sector público, organismos internacionales y academia.

Las clases teóricas se complementan con desafíos donde los participantes ponen en práctica sus conocimientos, talleres de innovación basada en la cocreación para abordar brechas detectadas en base al enfoque de debida diligencia y liderazgo a través de coaching grupal. En paralelo hay instancias de diálogo multiactor con representantes de las empresas y sus respectivos grupos de interés enfocados en el diálogo como forma de resolución de conflictos, guiados por facilitadores expertos.

Luego del programa piloto, se han realizado programas formativos en 2021 y 2022.

Programa de derechos humanos y empresa CentraRSE (Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial en Guatemala)

Con el programa de derechos humanos y empresa, CentraRSE generó una agenda de incidencia para promover la adopción de los Principios Rectores sobre Empresa y Derechos Humanos a nivel de empresas y en Cámaras y Gremios Empresariales por medio de la construcción de procesos de sensibilización, capacitación, debida diligencia, foros de discusión y diálogo multiactor. En este contexto, se

brindó apoyo para la generación de compromisos políticos al más alto nivel en dos de las asociaciones empresariales más relevantes de Guatemala: Asociación de Exportadores de Guatemala -AGEXPORT- y la Asociación de Generadores con Energía Renovable -AGER-.

Además de las políticas de derechos humanos, ambas organizaciones generaron planes de trabajo que incluyen cursos virtuales sobre empresas y derechos humanos, formación en materia de debida diligencia y la implementación de un observatorio en derechos humanos y empresas. Ambas organizaciones han generado un efecto multiplicador entre sus asociados para iniciar la construcción, fortalecer e implementar políticas en materia de derechos humanos y empresa.

Programa sobre derechos humanos para empresas estatales

Defensoría del Pueblo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con apoyo de Pacto Global y el proyecto CERALC (Argentina) – 2020 y 2021

El programa dirigido a empresas estatales sobre derechos humanos tuvo un doble objetivo: por un lado, promover la incorporación e interiorización de estándares internacionales de respeto a los derechos humanos en las empresas de propiedad estatal y, en segundo lugar, que las empresas participantes desarrollaran y adoptaran una política corporativa de derechos humanos aprobada por sus respectivos directorios.

El Programa consistió en encuentros formativos, donde se trabajó con una herramienta de debida diligencia, para luego elaborar, a partir de los conocimientos adquiridos en ambos procesos, una política corporativa de Derechos Humanos.

Los equipos designados por las empresas para llevar a cabo el Programa fueron capacitados en una diversidad de temáticas, tales como:

- Introducción a los derechos humanos como paradigma y el abordaje de la debida diligencia en las empresas.
- Inclusión significativa de grupos de interés en los procesos de debida diligencia.
- Desarrollo de indicadores de medición de cumplimiento de derechos humanos
- Presentación de casos exitosos de empresas, privadas y estatales, que comenzaron el camino de la debida diligencia y el respeto integral a los derechos humanos.

En el marco del programa, **se generó una herramienta de autoevaluación** sobre cumplimiento en derechos humanos a partir de un modelo del Instituto Danés de Derechos Humanos. El objetivo es ayudar a detectar los impactos en el ámbito de los derechos humanos causadas por sus activida-

des empresariales, tanto internamente, como en las comunidades y en la cadena de suministro de la empresa. A través de la herramienta se trabajaron cuatro grandes ejes:

- A. Conducta Empresarial Responsable.
- B. Prácticas laborales.
- C. Impacto en la comunidad, y
- D. Gestión en la cadena de suministros.

A través del programa se identificó que las empresas tenían distintas iniciativas y prácticas vinculadas con los derechos humanos, pero no se encontraban enmarcadas dentro de una política corporativa de derechos humanos. El Programa les permitió formalizar dichas iniciativas y alinearlas dentro de una política. Además, el trabajo con herramientas de autoevaluación y la formación sobre debida diligencia permitieron identificar necesidades, tales como generar equipos de trabajo interdisciplinarios dentro de las empresas para llevar a cabo el proceso de debida diligencia de forma de poder desarrollar una evaluación integral.

Guías Colombia en Empresas, Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario **Fundación Ideas para la Paz (Colombia) - Desde 2006**

Guías Colombia en Empresas, Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario (DIH) es una iniciativa multiactor creada el 2006 donde participan voluntariamente empresas de distintos sectores de la economía con el propósito de mejorar la situación de derechos humanos y DIH en el país. Los participantes elaboran e implementan, de forma participativa, lineamientos prácticos y especializados temáticamente que orientan a las empresas en sus procesos de debida diligencia en derechos humanos. La iniciativa se ha constituido como un foro de aprendizaje que genera un puente entre los más altos estándares internacionales en empresas y derechos humanos con la realidad de Colombia y que además promueve la confianza, el respeto por la diversidad y reconocimiento del otro para la acción colectiva en asuntos de interés compartido.

Actualmente, Guías Colombia cuenta con 28 integrantes, que incluyen: 12 empresas o gremios empresariales, 5 entidades estatales, 5 organismos internacionales (incluyendo el ACNUDH) y 5 organizaciones de la sociedad civil. La Fundación Ideas para la Paz (FIP) actúa como Secretaría Técnica.

El trabajo de Guías Colombia se ha materializado en los siguientes siete lineamientos sobre asuntos de crucial importancia para el país:

- **Mecanismos de quejas y reclamos atentos a los derechos humanos y el DIH:** Da lineamientos cla-

ros sobre el quehacer de las empresas que operan en Colombia para contar con mecanismos eficaces que les permitan tramitar y gestionar quejas y reclamos por parte de sus grupos de interés de manera atenta a los derechos humanos y el DIH.

- **Seguridad:** Da lineamientos sobre lo que las empresas deben hacer en materia de derechos humanos y DIH cuando se despliegan sus actividades de seguridad; particularmente, frente a su relacionamiento con la Fuerza Pública presente en sus zonas de operación, así como con sus contratistas de vigilancia y seguridad privada.
- **Trabajo decente:** Se enmarca en el propósito de orientar la operación empresarial de manera atenta y responsable con los derechos humanos y el DIH en Colombia y se centra en temas laborales, específicamente, libertad sindical, oportunidades laborales, condiciones laborales, prevención del trabajo forzoso, de la explotación laboral infantil y explotación sexual, prevención de la explotación sexual de niños, niñas y adolescentes, seguridad industrial y protección social, igualdad de oportunidades y respeto a la diversidad.
- **Compra y adquisición de derechos sobre la tierra y derecho de uso:** En el marco de la actividad empresarial, un número importante de derechos humanos relacionados puede verse impactado por la adquisición de derechos sobre la tierra por parte de las empresas. En ese sentido, propone una serie de principios de acción en el momento de planear y adquirir los derechos de propiedad o de uso de la tierra, para evitar impactar negativamente los derechos humanos.
- **Cadena de suministro:** brinda a las empresas elementos para gestionar riesgos e impactos a los derechos humanos en el marco de sus relaciones comerciales mediante un enfoque preventivo. También, pretende establecer programas de desarrollo de proveedores e implementación de acciones de seguimiento para integrar a la gestión de derechos humanos de la empresa los riesgos e impactos asociados a su cadena de suministro.
- **Fortalecimiento institucional:** brinda lineamientos que orienten a las empresas en su responsabilidad de respetar los derechos humanos en la implementación de acciones el fortalecimiento de las capacidades y herramientas que tienen las organizaciones estatales y no estatales presentes en el territorio para cumplir efectivamente con sus funciones; así como el fortalecimiento de las prácticas, conductas y normas de actuación que rigen el comportamiento e interacción de los actores presentes en el territorio y que promueven el respeto por los derechos humanos; el respeto y promoción de la ley, la ética y la integridad, y la rendición de cuentas para el relacio-

namiento transparente; y la búsqueda continua del bien común y de relaciones pacíficas en el territorio.

- **Relacionamiento con comunidades:** ofrece lineamientos prácticos sobre cómo las empresas pueden integrar en su día a día, procesos de relacionamiento estratégicos, efectivos y transparentes con las comunidades. Su implementación pone en el centro de las decisiones empresariales a las personas. A su vez ofrece una ventaja competitiva a las empresas, ya que contribuye a una gestión anticipada de los riesgos sobre los derechos humanos y la construcción de confianza con los grupos de interés.

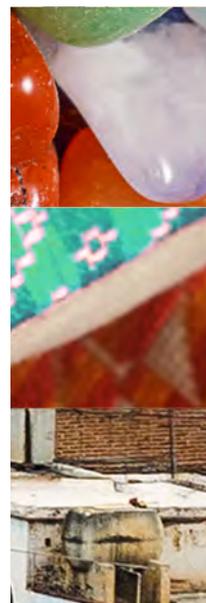
Dado que el alcance geográfico de Guías Colombia está enmarcado en el territorio colombiano, sus lineamientos se elaboran conforme a las particularidades del país. Para las empresas miembro, la aplicación de estos lineamientos está delimitada a los territorios del país donde se encuentran sus operaciones. Dicha aplicación se complementa con la herramienta de autodiagnóstico para la identificación de brechas empresariales de gestión en derechos humanos de Guías Colombia, que permite a las empresas que participan de la iniciativa medir sus avances en la implementación de los lineamientos.

Programa gestión sostenible de negocios con enfoque en derechos humanos

Sumarse – Pacto Global (Panamá) - 2020 y 2021

El objetivo del programa, que tuvo una duración de 6 meses, fue apoyar a las para que consideren la debida diligencia en derechos humanos en su gestión. El programa buscaba que las empresas pudieran identificar los principales riesgos del nuevo contexto y los temas críticos desde la perspectiva interna y externa de la compañía con el fin de construir una hoja de ruta para fortalecer el respeto a los derechos humanos desde la operación y la relación con sus grupos de interés, atendiendo los temas más críticos en cada caso.

Como producto esperado del programa, se consideró que cada empresa participante construyera su propio plan de acción, sobre gestión sostenible de negocios con enfoque en derechos humanos. Este plan de acción consistía en un informe con la descripción del proceso realizado durante el programa, que plasmara la identificación y priorización de los riesgos, análisis de materialidad, e integración de los ejercicios con identificación de iniciativas existentes con las que se abordan esas prioridades y propuesta de nuevas iniciativas complementarias.



V. HERRAMIENTAS

Descargue aquí un listado de herramientas de apoyo para empresas sobre la debida diligencia en materia de derechos humanos y la incorporación del enfoque de derechos humanos. Cada herramienta contiene una descripción y cuenta con clasificaciones por industria, temas y etapas de la debida diligencia, cuando corresponda.

