

Implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos (PREDH)  
en empresas multinacionales

Artículo académico

Presentado por:  
Karen Sánchez Yaber

Tutor: Antonio Vives, Ph.D

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Finanzas, Gobierno y Relaciones Internacionales

Centro de Estudios de Posgrados

Maestría en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Julio de 2018

## Tabla de contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>4</b>
Summary.....	5
<b>Palabras clave .....</b>	<b>5</b>
Keywords.....	6
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>II. ANTECEDENTES DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LOS PRINCIPIOS RECTORES SOBRE EMPRESAS Y DERECHOS HUMANOS .....</b>	<b>9</b>
2.1 Derechos Humanos y antecedentes de los PREDH .....	9
- Marco de referencia de los PREDH .....	10
2.2. Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.....	12
2.3 Situación actual de los Principios Rectores .....	12
- Tratado internacional vinculante .....	16
<b>III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA .....</b>	<b>17</b>
3.1. Objetivos y descripción del estudio .....	18
- Problema de investigación.....	18
3.2. Metodología.....	19
3.3. Justificación de la metodología .....	20
3.4. Implementación de la metodología.....	21
<b>IV. DISCUSIÓN Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>24</b>
4.1. Compromiso político .....	24
4.2. Diligencia debida.....	26
4.3. Canales de remediación .....	29
4.4. Comunicación y mejoramiento continuo .....	30
4.5. Estrategia para la integración de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.....	32
<b>VI. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS .....</b>	<b>36</b>
<b>APÉNDICE I: CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE CENTROS DE PENSAMIENTO Y DE EXPERTOS.....</b>	<b>40</b>
<b>APENDICE II: SUGERENCIAS DERIVADAS DEL ESTUDIO.....</b>	<b>42</b>
<b>VII. CONTRIBUCIÓN Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO: Tabla consolidada de análisis general .....</b>	<b>50</b>
<b>NOTAS FINALES .....</b>	<b>51</b>

## Índice de tablas e ilustraciones

<b>Tabla 3-1.</b> Empresas estudiadas. Información 2015-2017	
Ilustración 4-1. Modelo genérico sobre cómo gestionan las multinacionales la debida diligencia .....	27
Ilustración 4-2. Estrategia Rio Tinto acogándose a los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.....	33
Ilustración 4-3. Estrategia de H&M para la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.....	34
Ilustración 4-4. Resultados destacados de Eversheds.....	28

## Resumen

Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos (PREDH) –puesta en práctica del Marco de las Naciones Unidas “Proteger, Respetar y Remediar”– fueron elaborados por el equipo liderado por el profesor John Ruggie, aprobados por el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y respaldados en la Asamblea General en el 2011. Los PREDH brindan lineamientos para que el Estado proteja los DD. HH., para que la Empresa los respete y para que ambos reparen a las víctimas por las vulneraciones causadas. Forman parte de un conjunto de directrices sobre los Derechos Humanos que incluyen además el Pacto Global, las Directrices de la OCDE para empresas multinacionales y los Principios Voluntarios de Seguridad y DD. HH, las Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo y la Carta Universal de los Derechos Humanos y sus documentos conexos, entre otros.

Con el propósito de analizar y estudiar los avances y retos de las multinacionales en la implementación de los PREDH, se seleccionaron organizaciones que vienen adelantando buenas prácticas en la materia y se estudiaron diferentes fuentes, como información documental de centros de pensamiento e informes corporativos de estas empresas, que permitieron comparar, analizar, concluir y realizar algunas recomendaciones en espera de fomentar una mejor apreciación de la problemática en la comunidad académica y empresarial y estimular investigaciones sobre la realidad de la implementación.

La gran mayoría de las multinacionales están en una etapa temprana en la implementación de los lineamientos establecidos en los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. Las juntas directivas y la alta dirección se involucran en la validación y el desarrollo del compromiso político, los ejercicios de diligencia debida deberán ser perfeccionados y comunicados en mayor detalle, como el trabajo continuo que deberá hacerse para facilitar el acceso y la divulgación de los canales de remediación, pues quizá este es el elemento más desalentador. Con este panorama, son pocas las multinacionales que empiezan a comunicar al público los resultados de la implementación de la guía, situación que facilitaría afianzar lazos y generar conocimiento con los grupos de interés.

Así entonces vale la pena mencionar que a pesar del impulso que han tomado varias multinacionales en el respeto a los DD. HH. y la implementación de la guía, las expectativas eran mayores en cuanto al número de líderes y a la exhaustividad de la información pública. Este pobre avance podría o no impulsar la elaboración de un tratado jurídicamente vinculante para las empresas transnacionales que las “obligaría” a respetar los DD. HH., instrumento sobre el cual se viene dialogando desde el 2014 y que ha generado polarización en el seno de la Comisión de los DD. HH. Países como EE. UU. y algunos de la Unión Europea han votado en contra de la creación del tratado por creerlo innecesariamente restrictivo. Por el momento, la discusión continúa y luego del Foro de las

Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos (2017), se declaró que el instrumento buscaría complementar los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos y no generar rivalidades.

No obstante, es de esperarse que más multinacionales integren buenas prácticas en materia de DD. HH. en sus estrategias de responsabilidad social y que se acojan a los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.

Es primordial que las empresas divulguen sus resultados y experiencias a través del marco de reporte de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, a fin de contar con mayor evidencia y profundidad de detalle en futuras investigaciones. Las plataformas y guías están disponibles para que la información sea pública, pero hay prudencia por comunicar. Es importante que las multinacionales no avancen aisladas, pues el éxito en el respeto a los DD. HH. –y por ende la reducción de vulneraciones que afecta su reputación y sus estados financieros– deberá involucrar a sus grupos de interés y empresas pares que compartan sus experiencias.

**Palabras clave:** Diligencia debida, Derechos Humanos, empresas multinacionales, principios rectores, “Proteger, Respetar y Remediar”.

## Summary

*The Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations ‘Protect, Respect and Remedy’ Framework, GPBHR*, were developed by the team led by Professor John Ruggie, approved by the Human Rights Council of the United Nations, and endorsed by the General Assembly in 2011. These principles provide guidelines for the State to protect the Human Rights, and for the Companies to respect them, and for both to remediate the victims for any violations. They are part of series of directives or initiatives related to Human Rights such as the Global Compact, OECD Guidelines for Multinational Enterprises, Voluntary Principles on Security and Human Rights, the Conventions of the International Labor Organization and the Universal Declaration of Human Rights and its related documents.

To analyze and study the progress and challenges multinationals face in the implementation of the GPBHR, certain organizations that have been carrying out exemplary actions in the subject were selected, as well as other sources such as documentary information from think tanks and corporate reports from this companies that allowed to compare, analyze, conclude and prepare recommendations to promote a better appreciation of the issues within the academic and business communities and to stimulate further research on the reality of the implementation versus its reporting.

Most of the multinational entities are at an early stage of implementation of the Guiding Principles on Business and Human Rights. The Boards of Directors and the senior management are involved in the validation and development of the political commitment; the due diligence exercises must be improved and disclosed in greater detail, such as the ongoing work that must be done to facilitate the disclosure and access of the channels of remediation, because this is perhaps the most discouraging element. In this context, there are few multinational companies that have begun to communicate to the public the results of the implemented guidelines, a situation that would make it easier to strengthen ties and provide relevant information with stakeholders.

Thus, it is worth mentioning that despite the initiative that several multinationals have taken regarding the Human Rights and the implementation of the guide, the expectations were greater in terms of the number of leaders and the thoroughness of public information. This slow progress could or could not stimulate the production of a legally binding agreement as it considered unduly restrictive for the organizations that would also force them to strengthen their respect for Human Rights. The discussion about this document started in 2014, and it has caused polarization within the Human Rights Commission. The United States and the European Union have voted against the agreement as they considered it unduly restrictive. At present, the debate continues, but after United Nations Forum on Business and Human Rights (2017), a declaration was made on how such document would complement the Guiding Principles on Business and Human Rights with any controversy.

However, it is expected that more multinationals will incorporate Human Rights practices in their Social Responsibility strategies and embrace the Guiding Principles on Business and Human Rights.

It is essential that companies disclose their results and experiences through the Guiding Principles on Business and Human Rights framework, in order to have greater evidence and details to stimulate progress in others and to support future researches. The platforms and guides are available to make the information public, but multinationals are cautious to communicate it. It is important that enterprises do not make progress by their own in an isolated landscape, because the success in respect of Human Rights and, therefore, the reduction of violations that affect their reputation and financial statements, should involve their stakeholders and peers who share their experiences.

**Keywords:** due diligence, guiding principles, Human Rights, multinational enterprises “Protect, Respect and Remedy”.

## I. INTRODUCCIÓN

Las personas nacen con un conjunto de derechos universales, innatos, inherentes e incluyentes que deben ser protegidos y respetados tanto en lo colectivo como en lo individual. Estos derechos permiten a las personas desarrollarse en entornos diferentes y múltiples a través de relaciones interpersonales que en la cotidianidad tienen lugar en múltiples escenarios. Décadas atrás esto era algo complejo de entender y de abordar para las empresas, pues el Estado se percibía como el único actor legítimo responsable en la protección y el respeto a los DD. HH.

Hoy, es válido señalar que a pesar de que las multinacionales están familiarizadas con estándares internacionales como la Declaración de la OIT sobre los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo, los Principios Voluntarios de Seguridad y DD. HH., y la ISO 26000, entre otros, enfrentan dificultades para implementarlos, pues “[...] existe una gran confusión entre el entendimiento de lo que son los DD. HH., su alcance e impactos; ya que estos son numerosos y muchas de las organizaciones no conocen incluso los derechos más básicos” (Vives, 2015, p. 31).

Según RobecoSAM, los DD. HH. son percibidos por las empresas como parte del argumento empresarial<sup>1</sup>, es decir que su respeto puede generar beneficios tangibles para el negocio, dado que:

[...] implican un enfoque de mitigación o manejo de riesgos y no propiamente desde un enfoque de oportunidades. Es percibido como el riesgo de incidentes de los DD. HH. que pudieran suponer al negocio en sí mismo, y por parte del Estado y organizaciones de la sociedad civil se refiere al riesgo que representan las operaciones empresariales para los DD. HH. de las personas en sí. (Castillo, 2017, p. 27)

El argumento empresarial desarrolla incentivos para que las empresas respeten los DD. HH. Las empresas:

[...] están respondiendo a las crecientes expectativas de inversores, socios comerciales y gobiernos que exigen cada vez más al mundo empresarial y están incorporando el respeto por los DD. HH. en sus políticas, estándares y prácticas. Otras están reaccionando ante el creciente riesgo en materia de reputación, lo cual se pone en juego cuando sus actividades centrales quedan ligadas a tragedias humanas, como ocurrió con la catástrofe de las fábricas de indumentaria de Bangladesh. En algunos sectores, hay un creciente reconocimiento de los costos comerciales asociados con la incapacidad de manejar estas problemáticas: tal es el caso de las ineficiencias en las cadenas

de abastecimiento y los costos operativos del conflicto con las comunidades locales en el sector de hidrocarburos. (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2014, p. 6)

Para presionar más a las multinacionales y más allá del argumento empresarial, el Parlamento de la Unión Europea, y a través de la Directiva sobre la divulgación de información no financiera, exige a las multinacionales de los Estados miembros reportar asuntos relacionados con los DD. HH.

Esta norma alcanza a más de 6.000 multinacionales de la Unión Europea, la cual les exigirá divulgar cómo ha sido su gestión en cuanto a cuestiones en materia ambiental, social y de derechos humanos vinculadas a su operación, así como brindar descripciones de sus políticas, sus riesgos y los resultados de sus acciones. Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos son un marco importante que guía a las empresas a comunicar dicha información.

Luego de casi una década de esfuerzos de las Naciones Unidas para que las empresas –con ayuda de los gobiernos– se apropiaran y responsabilizaran por el respeto a los DD. HH., en el 2005 se inició un cambio con la creación de un grupo de trabajo liderado por el profesor John Ruggie, y en el 2011 con el Consejo de Derechos Humanos, que suscribió los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos clarificando el deber del Estado de proteger los DD. HH., el deber de las empresas de respetarlos y el deber de ambos de remediarlos.

Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, elaborados por el equipo liderado por el profesor John Ruggie, brindan el marco de “proteger, respetar y remediar”, luego de múltiples consultas y diálogos con empresas, organizaciones sin lucro, gobiernos, entre otros, finalmente aprobado por unanimidad por el Consejo de Derechos Humanos en 2011.

Desde entonces, estos principios han sido adoptados y respaldados por organismos intergubernamentales, industrias, organismos internacionales; en algunas instancias incluso han sido incorporados a los Planes de Acción de DD. HH. (PAN) de algunos países. (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2014, p. 3)

“La creación del marco “proteger, respetar y remediar” es sin duda un gran avance para las corporaciones en aras de buscar nuevas formas de hacer bien sus negocios” (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, 2014, p. 3). De esta manera, algunas empresas multinacionales desde su casa matriz son las que lideran la incorporación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos en sus modelos de negocio,



dadas sus extensas cadenas de suministro, la debilidad de los contextos sociopolíticos donde operan y la atracción de nuevos inversionistas, entre otros factores, con el propósito de proteger la rentabilidad del negocio, la marca y su reputación.

## **II. ANTECEDENTES DE LOS DERECHOS HUMANOS Y LOS PRINCIPIOS RECTORES SOBRE EMPRESAS Y DERECHOS HUMANOS**

### **2.1 Derechos humanos y antecedentes de los PREDH**

Para entender los antecedentes de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, su evolución y relevancia en las organizaciones, vale la pena recordar que después de la Segunda Guerra Mundial líderes de diferentes países aprobaron la Declaración Universal de los Derechos Humanos con el objetivo de asegurar derechos básicos de las personas. Esta declaración fue aprobada el 10 de diciembre de 1948, y más tarde en 1966 se aprobó el Pacto de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, los cuales entraron en vigor en 1976.

Esto fue un precedente importante en las relaciones políticas e internacionales y en las políticas de gobierno, con lo que se facilitó el surgimiento de instrumentos internacionales y de convenciones como la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Racial (1969) y muchas más, hasta que en 1973 se constituyó la Comisión de las Naciones Unidas sobre Empresas Transnacionales, que preparó un proyecto de Código de Conducta de Naciones Unidas para Empresas Multinacionales, el cual proponía pautas sociales y ambientales para las empresas. En ese momento, muchas empresas y gobiernos no estuvieron de acuerdo y el proyecto finalizó.

De esta forma, la subcomisión de las Naciones Unidas para la Protección y Promoción de los DD. HH. en 1997 empieza un diálogo hacia las normas de carácter vinculante. Fue entonces, entre 1997 y 2003, que expertos de esta subcomisión llevaron a cabo consultas y estudios que desembocaron en las “Normas sobre Derechos Humanos para Empresas Transnacionales”, ocupándose de las responsabilidades de los gobiernos y empresas así como de mecanismos para la rendición de cuentas. Esto al inicio no tuvo buena acogida debido a que el proyecto de normas atribuía obligaciones jurídicas a las empresas. (Galán, 2017)

Debido a ello, en el 2005, a petición de la Comisión de Derechos Humanos de la ONU (hoy Consejo de Derechos Humanos), se creó la figura de “representante especial del Secretario General para la cuestión de los DD. HH. y las Empresas Transnacionales”, con el objetivo de alcanzar un consenso entre las partes acerca de la responsabilidad del Estado y las empresas en relación con los impactos de la actividad empresarial en los DD. HH. Para ello

el grupo de trabajo mencionado, desde el 2005 y hasta el 2008, tuvo la misión de llevar a cabo una investigación exhaustiva, consultando con gobiernos, empresas, organizaciones de la sociedad civil y variedad de grupos de interés para conciliar diversas posturas y perspectivas sobre el tema.

- *Antecedentes sobre los DD. HH.*

Muchas empresas han tomado tiempo en reconocer su responsabilidad en torno al respeto a los DD. HH., debido a su falta de conocimiento y a la ausencia de un análisis costo-beneficio de los riesgos y consecuencias para las empresas.

Algunas empresas han dado sus primeros pasos considerando el alcance de los DD. HH. en sus modelos de negocio. Para esto, las multinacionales –de manera voluntaria– tomaron como guía varios estándares y normas internacionales reconocidos y acogidos por muchas empresas, gobiernos y la academia. Sin embargo, para entenderlos e incorporarlos –y antes de mencionar los avances de las multinacionales frente a los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos– es clave conocer el marco de referencia que sustenta los DD. HH. A continuación, se comentan tanto los que les ha precedido como los que se ha producido en consecuencia:

- *Marco de referencia de los DD. HH.*

Declaración Universal de Derechos Humanos, proclamada en París en 1948 por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas ONU y primer instrumento formal que respalda el desarrollo amistoso entre las naciones y el respeto universal y efectivo de los derechos y libertades fundamentales del hombre. Esta declaración y los Pactos Internacionales de DD. HH. integran lo que se conoce como la Carta Universal de los Derechos Humanos, que recoge treinta artículos que consignan los DD. HH. básicos a partir de la carta de San Francisco en junio de 1945.

Declaración sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo de la OIT:

[...] aprobada en 1998, compromete a los miembros de la OIT a respetar y promover cuatro principios fundamentales: el derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva, la eliminación del trabajo forzado, la abolición del trabajo infantil y la eliminación de discriminación en el lugar de trabajo. La Declaración establece que estos derechos son universales y aplican a todas las personas en todos los países, sin importar el nivel de desarrollo económico. (Castillo, 2017, p. 26)

Principios de Ecuador<sup>2</sup>:

Lanzados en el 2003, los Principios de Ecuador son un marco de gestión de riesgos para ayudar a instituciones financieras a evaluar y manejar riesgos sociales y ambientales en la toma de decisiones relativa al financiamiento de proyectos. Estos hacen referencia a la importancia del respeto de los DD. HH. en la toma de decisiones financieras; estos últimos son coherentes con los lineamientos de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. (Castillo, 2017, p. 26)

#### Planes de Acción Nacionales (PAN):

Como parte de la responsabilidad estatal de implementar los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, el Grupo de Trabajo de Empresas y DD. HH. de la ONU ha exhortado a todos los países para desarrollar e implementar un Plan de Acción Nacional sobre Empresas y Derechos Humanos. Los planes son diseñados como una política estratégica que refleja el deber del Estado de proteger en el ámbito de los negocios, contra cualquier violación relacionada con los derechos humanos. (Castillo, 2017, p. 26)

A mediados del 2018 diez países habían desarrollado un PAN, entre ellos Colombia, y otros diecinueve países los tenían en proceso de desarrollo.

Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales. Si bien es cierto que los gobiernos son los suscriptores de las directrices y quienes adquieren el compromiso, las empresas son quienes los materializan con el respaldo de los gobiernos. Aquí los gobiernos hacen recomendaciones a las multinacionales sobre buenas prácticas y buen comportamiento. Los lineamientos están compuestos por ocho temáticas, una de ellas hace referencia a los derechos humanos.

El Pacto Global de las Naciones Unidas es una iniciativa dirigida a instituciones del sector privado y de la sociedad civil, con el objetivo de alinear sus estrategias y desarrollar buenas prácticas frente a diez principios de comportamiento. Estos principios se desarrollan en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción. Las organizaciones que se adhieran a la iniciativa se comprometen a gestionar acciones a favor de los diez principios, mejorando su relacionamiento con los grupos de interés e informando anualmente al Pacto y a sus partes interesadas sus avances al respecto.

Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos. Nacen en el año 2000 por un grupo de gobiernos (EE. UU. y Reino Unido), empresas y organizaciones no

gubernamentales, con el objetivo de ayudar a las multinacionales del sector extractivo a mantener la seguridad de sus operaciones dentro de un marco operativo de garantía del respeto a los DD. HH. y a las libertades fundamentales. Estos Principios surgieron dada la preocupación mundial por la violación y complicidad de los DD. HH. por parte de algunas empresas del sector en zonas de conflicto y debilidad institucional.

## **2.2 Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos**

Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de la ONU fueron aprobados por consenso por el Consejo de Derechos Humanos de la ONU en el 2011. Estos Principios brindan una guía para Estados y empresas en el marco de “proteger, respetar y remediar” los DD. HH. Los Estados deberán proteger los DD. HH., las empresas deberán respetarlos y ambos deberán remediarlos en caso de vulneración. A su vez, los Principios brindan lineamientos para que las empresas comprendan y gestionen los riesgos e impactos de los DD. HH. en sus negocios.

El proceso de desarrollo de los principios fue un modelo transparente de inclusividad, la guía es un re-pensamiento creativo sobre cómo evaluar el desempeño de los DD. HH. en las corporaciones, y esto puede que no tenga mucha influencia a menos que las empresas se eduquen y las leyes eduquen a las empresas en cuanto a su responsabilidad en los DD. HH., impulsando a los ejecutivos a actuar. (Aaronson & Higham, 2012, p. 1)

## **2.3 Situación actual de los Principios Rectores**

Según Aaronson y Higham (2012), “Líderes políticos, inversionistas y legisladores reconocen que los Estados deben hacer más para asegurar que las compañías no amenacen los DD. HH. en sus países de origen y en el exterior”. De esta forma, los autores afirman que:

[...] a pesar de los avances de los expertos en DD. HH., los gobiernos y las organizaciones multilaterales, son pocas las empresas que han adoptado una política frente a los DD. HH. y valorado sus impactos para analizar su desempeño y asegurarse de no amenazar los DD. HH. [...]

En el proceso de elaboración de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, se quiso entender qué estaban haciendo las empresas para respetar los DD. HH.; para esto, se realizaron múltiples consultas alrededor del mundo. En el 2005, se encuestó al grupo de Fortune Global 500; solo respondieron 102 ejecutivos, es decir el 20 %, mencionando que han gestionado buenas prácticas en materia de DD. HH., y un 40 %

respondió que cuenta con una política independiente, pero que integra elementos de los DD. HH. [...]

La mayoría de las compañías se refirieron a la Declaración Universal de los DD. HH. como marco de referencia, y el 75 % de los encuestados respondió que están involucrados en el reporte público y rutinario dirigido a la valoración de impactos en DD. HH. Estos resultados evidenciaron un gran esfuerzo para motivar a los Estados y las empresas por responsabilizarse a respetar los DD. HH. como deber moral y obligatorio. (Aaronson & Higham, 2012, pp. 8-9)

Adicional a esto, y a partir del 2011:

[El] Centro de Recursos de los DD. HH. y los Negocios BHRRC (*Business & Human Rights Resource Centre*, en inglés) fue quien listó 275 compañías con políticas explícitas sobre los DD. HH., de estas, 21 se refirieron a los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos en sus políticas y a pesar de este primer avance, varias de ellas no cumplen con la mayoría de los lineamientos de la guía. (Aaronson & Higham, 2012, p. 24)

Tan solo ocho de ellas se encuentran alineadas a los principios y a las convenciones de la OIT. Un compromiso hacia el respeto por los DD. HH. debe tener presente, como mínimo, la Carta Universal de los Derechos Humanos y los convenios fundamentales. De 275 empresas, solo diez se comprometieron a cabalidad con la Carta Universal que incluye varios de los convenios.

También se encontraron diferencias según las regiones, las compañías europeas son aquellas que más tienen presentes los DD. HH. en sus políticas (159 de las 275, es decir, 57,8 % de las compañías con políticas de DD. HH. son europeas). De estas, 144 son empresas cuya casa matriz está ubicada en Europa y 62 de ellas en el Reino Unido. Solamente 52 empresas con políticas en DD. HH. cuentan con casa matriz en EE. UU. y Canadá. Otras en menor proporción están ubicadas en Asia, en particular Japón, Latinoamérica y Egipto; evidenciando las diferencias culturales, por lo cual perciben de manera diferente los DD. HH. siendo no tan importantes en la legislación para los negocios. (Aaronson & Higham, 2012, p. 22)

Adicional a las prácticas y a la definición de una política en DD. HH. dentro y fuera de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, un punto fundamental que refleja el avance de las empresas en esta materia es la diligencia debida:

Aquí se encontraron solo 26 de la lista de 275 del Centro, que realizaron una valoración de sus impactos en materia de DD.HH., ya sea de manera general en sus matrices de riesgos o puntualmente en matrices de DD. HH. (Aaronson & Higham, 2012, p. 23)

Entonces, según lo indagado por los diferentes autores y centros de pensamiento frente a esta investigación, el panorama no ha cambiado mucho; es decir, faltan muchos esfuerzos aún, pero sobre todo respecto al compromiso político como primer elemento, razón por la cual ha habido tan poco avance en la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos desde el 2011 hasta hoy. Es clave que la alta dirección se empodere particularmente en este punto para así facilitar su desarrollo.

Con esto, en el marco de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, se hace un llamado a las compañías para empezar a integrarlos teniendo presente que es necesario hacerlo “a través del liderazgo al nivel más alto, creando capacidad de respuesta al interior de la organización con o sin la ayuda de expertos y el continuo aprendizaje” (Aaronson & Higham, 2012, p. 24).

La encuesta realizada por Eversheds y RSG Consulting sobre los DD.HH. en el lugar de trabajo, divulgada en el 2016, “cubrió a gerentes, directores de áreas y de RR.HH. de diferentes compañías de las 10 industrias más representativas en 34 países, dentro del marco de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos” (Eversheds Sutherland, 2016, p. 4). Así mismo, reflejó resultados similares a los años anteriores: persiste dificultad para identificar los riesgos en DD.HH., persiste el desconocimiento sobre el tema de manera general, y persiste la baja y débil responsabilidad de los líderes y directivos de nivel medio.

En cuanto a la implementación Eversheds afirma que el 31 % de las empresas ha progresado en los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, y que “los factores que las impulsan a aplicarlos son externos; por ejemplo, publicidad negativa, nuevas guías para reporte, condiciones de contratación, actividades de la competencia, nuevos inversionistas y riesgos en la cadena de suministro” (Eversheds Sutherland, 2016, p. 5).

Con esto, la encuesta refleja que el 47 % de los participantes ha utilizado el poder adquisitivo y otras estrategias con las compañías proveedoras para motivar su adherencia a los Principios. Además de esto, encuentra que el “19 % tratará de influenciar a sus clientes y aplicar algún tipo de apalancamiento si hubiese un conflicto respecto a los DD. HH. Los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos ejercen influencia en prevenir o reducir el impacto”. En este punto, fueron más propositivos y receptivos los directores de Recursos Humanos que los directores generales.

Por el lado del reporte:

[...] la encuesta arrojó que el 48 % de los participantes no comunican sus resultados sobre sus avances en cuanto a los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos (PREDH), no obstante, apenas el 11 % planea hacerlo a futuro; una cifra aún muy baja. Entonces, hasta la fecha solo el 33 % de las empresas reportan sus avances a través de sus reportes anuales y de sostenibilidad. (Eversheds Sutherland, 2016, p. 12)

En cuanto a las conclusiones encontradas por la Unidad de Inteligencia Económica (EIU) del *World Economic Forum*, en una encuesta electrónica realizada a 853 ejecutivos sénior de todo el mundo acerca de “¿*What is the business view on Human Rights?*”, se tuvo presente el progreso de estándares globales en DD.HH., como los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos y las directrices de la OCDE para multinacionales en las empresas.

El informe muestra las razones para ser optimistas y para preocuparse de los esfuerzos realizados por las empresas. Los resultados no difieren mucho de lo encontrado por Ariel y Highman y por Eversheds, ya que reafirman un aumento de los empresarios que reconocen que las compañías deben respetar los DD.HH. donde sea que operen; el nivel de conciencia cada vez es mayor, el respeto acoge a empresas y a gobiernos, así como el hecho de ir más allá de cumplir las leyes locales.

El 62 % de ellos recuerda el incidente en Rana Plaza y considera que “olvidar este desastre en Bangladesh, y comprar servicios de proveedores sin capacidad institucional será responsabilidad de las multinacionales” (De Felice, 29 de mayo de 2015). Es curioso observar que el 85 % respondieron que el CEO de sus compañías está involucrado en el conocimiento sobre el respeto a los DD.HH. y la mitad de ellos están tomando acciones para liderar el proceso.

El informe de la EIU confirmó que el cortoplacismo de los inversores y accionistas todavía representa un enlace crucial que falta entre las preocupaciones sociales más amplias y las acciones corporativas. Solo el 11 % de los encuestados consideró que la presión o el aliento de los accionistas son los mayores impulsores para el compromiso de la empresa a respetar los DD.HH. (De Felice, 29 de mayo de 2015)

Todos estos avances y retrocesos, encuentran un punto en común, afirmado por la EIU y en línea con las anteriores organizaciones:

[...] y es que luego de encuestar a 300 líderes de 152 compañías: los DD. HH. son el tema prioritario dentro de sus agendas en sostenibilidad corporativa. Luego de esta encuesta, la urgencia de desarrollarlos puede resumirse en que los DD. HH. son universales y tocan cada aspecto de las operaciones de las compañías. (De Felice, 29 de mayo de 2015)

Sería importante estudiar si las empresas europeas son las únicas que los consideran importantes en sus agendas de trabajo.

Pasados setenta años de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y de acuerdo con las diferentes consultas, los avances para acoger los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos en los negocios están ocurriendo poco a poco. Es importante que se creen comunidades de empresas que ya trabajan en la implementación de los Principios para la generación de sinergias y multiplicación de modelos y factores de éxito.

Frente a la ausencia de comunicación de sus resultados y de los medios para la remediación de las víctimas, en el 2015 se creó un grupo de trabajo intergubernamental de composición abierta sobre empresas transnacionales y otras empresas comerciales para el respeto a los DD. HH. Este grupo de trabajo tiene como objetivo elaborar un instrumento jurídicamente vinculante para regular en el Derecho Internacional de los Derechos Humanos las actividades de las empresas transnacionales y otras; es decir, se empezó a tratar la creación de un tratado internacional de cumplimiento obligatorio que reforzaría o sustituiría los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.

#### *- Tratado internacional vinculante*

El acuerdo alcanzado para lograr que la Asamblea General de la ONU respaldara los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos dejó a algunos países y a muchas organizaciones de la sociedad civil insatisfechas, ya que preferían un tratado vinculante.

El 25 de junio de 2014, el Consejo de Derechos Humanos de la ONU aprobó una resolución para la “Elaboración de un instrumento internacional jurídicamente vinculante sobre las empresas transnacionales y otras empresas con respecto a los DD. HH.”. En esta resolución, se “decide establecer un grupo de trabajo intergubernamental de composición abierta, cuyo mandato será elaborar un instrumento jurídicamente vinculante para regular las actividades de las empresas transnacionales y otras empresas en el derecho internacional de los derechos humanos”.



Y es que la creación de dicho instrumento ha sido un motivo de discusiones, por lo cual el Consejo de Derechos Humanos ha analizado el problema de DD. HH. y empresas por sendas separadas. Entonces, un grupo está a cargo del:

[...] trabajo sobre Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, enfocado en las empresas de todo tipo y en el llamado derecho suave o *soft law*, promoviendo la aplicación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, el perfeccionamiento de normas y medidas nacionales y la celebración de foros. El segundo grupo está a cargo del instrumento vinculante, enfocado exclusivamente en las empresas transnacionales y en el denominado derecho duro o *hard law*, con el objetivo específico de redactar un instrumento internacional jurídicamente vinculante. (Galán, 2017)

Ambos órganos difieren sustancialmente en sus premisas para la solución del mismo problema, lo que ha traído como consecuencia cierta polarización en el seno de la ONU y, por supuesto, en diferentes sectores de la comunidad internacional.

La decisión del Consejo para adoptar la Resolución 26/9 –por la que se creó el Grupo de Trabajo sobre un instrumento vinculante– fue tomada con veinte votos a favor, trece abstenciones y catorce en contra, incluyendo votos en contra de países influyentes como Estados Unidos de América y los miembros de la Unión Europea. Sin embargo, aún hay un número considerable de Estados, principalmente europeos, que no están dispuestos a colaborar en el proceso de creación de un instrumento vinculante y, mucho menos, de votar a favor de este.<sup>3</sup> (Galán, 2017)

A la fecha, continúa la discusión sobre los pros y los cons de la creación de este instrumento. Si bien es cierto que el Foro de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos celebró su cuarta reunión en noviembre del 2017 y declaró que el instrumento no buscaría generar rivalidades frente a los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, por el momento se podría considerar como un elemento complementario que reforzaría el buen desempeño de las empresas en la materia. El 2018 será entonces un año decisivo para aprobar o denegar la creación de este instrumento.

### **III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA**

#### **3.1 Objetivos y descripción del estudio**

**Problema de investigación:** Después de un largo tiempo de múltiples afectaciones en sus entornos y grupos de interés, y con el surgimiento y la paulatina adopción e implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, se espera que las multinacionales tomen medidas para paliar y evitar las vulneraciones en esta materia.

Este trabajo tiene por objeto identificar y analizar los aprendizajes o las lecciones que han dejado hoy en día los ejercicios de implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos llevados a cabo por algunas multinacionales. De esta forma el estudio pretende aprender de la práctica de las empresas que son pioneras y líderes en estos temas para sacar lecciones para que puedan ser aplicadas a otras empresas que aún no han iniciado su andar en la adopción de los Principios.

Para el logro del objetivo general, se analizarán en particular los elementos clave de los Principios Rectores, que a su vez abarcan los objetivos específicos de la investigación. Estos elementos son:

1. Compromiso político formal por parte de las multinacionales y quiénes lideran su cumplimiento.
2. Aprendizajes de la diligencia debida.
3. Canales de remediación y el debido acceso a estos canales.
4. Comunicación de sus decisiones
5. Estrategias que facilitan a las empresas la integración de los Principios.

El estudio pretende desarrollar una serie de conclusiones y sugerencias para facilitar la implementación de los Principios en las empresas que inicien ese proceso.

Para lograr los objetivos del presente trabajo, se analizarán las publicaciones y otras fuentes de información sobre las actividades relacionadas con la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos en multinacionales que han avanzado en la gestión de buenas prácticas, el entendimiento y materialización de los DD. HH., y en la identificación de sus riesgos e impactos; y de manera global, en la creación de una cultura de respeto a los DD. HH. frente a todos sus grupos de interés.

En virtud de que el estudio se limita al análisis de la información que las empresas reportan públicamente, todos los resultados se referirán a lo que las empresas reportan, no a lo que realmente hacen. Se parte de la premisa de que las empresas reportan honestamente, lo cual puede no ser cierto en algunos casos. Sin embargo, siendo empresas multinacionales cuya reputación tiene un elevado valor y que están sujetas al escrutinio de varios grupos de

*stakeholders*, es de pensar que esta situación será poco frecuente. En cualquier caso, la constatación de la realidad excede la capacidad de la investigación.

### **3.2 Metodología**

La metodología utilizada en esta investigación corresponde a un análisis cualitativo y extensivo de información sobre 33 empresas multinacionales, disponible al público en medios electrónicos, directamente de sus informes de sostenibilidad, informes sobre DD.HH y sus sitios de internet, e indirectas, como por ejemplo, de las bases de datos de organizaciones como *Corporate Human Rights Benchmark*, *Shift & Mazars* y *Eversheds Sutherland*, y algunas publicaciones académicos expertos.

En la primera etapa, se seleccionó e identificó a las multinacionales más reconocidas a nivel mundial y se recopiló su información documental, analizando sus bases de datos, que integran y responden a los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.

La segunda etapa cotejó o comparó <sup>4</sup> frente a la primera, en una matriz de análisis que se anexa, los resultados y las conclusiones realizadas por las organizaciones mencionadas y los propios de la autora, según los objetivos específicos aquí planteados, para así puntualizar conclusiones propias. Adicional a esto, en el apéndice I, se resaltan las conclusiones de terceros, finalizando con algunas reflexiones y sugerencias en el apéndice II.

Hay que enfatizar que entre los objetivos de esta investigación se pretende ir más allá exponiendo dichas reflexiones y sugerencias para que las multinacionales y las empresas de menor tamaño interesadas en los DD. HH. puedan implementar buenas prácticas de manera estratégica. Para llegar a esto, se analizó el comportamiento de aquellas compañías para las que la información está disponible y que son reconocidas como líderes al tratarse de una iniciativa que está todavía en sus comienzos, por ello la muestra es relativamente pequeña y no fue posible acotarla o calificarla por sectores industriales.

Este objetivo es válido dado que la implementación de los Principios Rectores es incipiente y se ha concentrado en pocas multinacionales. De allí que para profundizar en la implementación es necesario analizar el progreso logrado hasta el momento y exponer recomendaciones que podrán ser útiles para otras empresas como ejemplo e incluso por otras instituciones interesadas en el tema. Por ejemplo, podrían ser utilizadas para guiar la producción de principios obligatorios si así la ONU lo decidiera e incluso para justificar esa obligatoriedad si se juzgara que la implementación voluntaria es deficiente.

### **3.3 Justificación de la metodología**

La metodología más adecuada para cumplir con los objetivos del presente trabajo es el análisis del mayor volumen de información posible (dentro de las limitaciones de tiempo y recursos disponibles) acerca de la implementación de los Principios Rectores en empresas líderes, así como el **análisis de varios casos** (no es un **estudio de caso**) para contrastar y comparar diferentes enfoques en la implementación.

Como premisa, debemos considerar que la implementación es incipiente, todavía se limita a un grupo selecto de empresas y es de adopción voluntaria. Por estas razones, no hay todavía protocolos definidos que se puedan utilizar para efectuar el análisis sistemático del progreso existente; tampoco hay esquemas de reporte uniforme que permitan hacer análisis comparativos de información producida de forma estandarizada. Todo esto impide usar las metodologías del análisis de contenido de documentos (*content analysis and text mining*), metodologías basadas en el análisis de cantidades masivas de datos (*big data*) y hasta la inteligencia artificial que permitiría sacar inferencias cuantitativas en cuanto al uso, la frecuencia y la ausencia de ciertos términos y construcciones semánticas. La información disponible es limitada, dispersa en diferentes medios y no está estandarizada, lo que limita el uso de las metodologías mencionadas.

No es de descartar que a medida que se avance en la adopción y puesta en práctica de los Principios, y en el caso de que se desarrollen principios de aplicación obligatoria y protocolos de reporte, se pueda realizar un análisis más sistemático. Por otra parte, la implementación se traduce en políticas desarrolladas y en procesos puestos en marcha; la información que se presenta no es de tipo cuantitativo, no son grandes volúmenes que permitan la formulación de hipótesis a demostrar mediante análisis estadísticos. El objetivo y los sujetos del estudio tampoco se prestan para análisis experimentales.

En función de estas limitaciones, la metodología utilizada de análisis del contenido de casos ejemplares es la más adecuada, aunque hay que destacar que las conclusiones que de ello se deriven no se pueden atribuir como que sean las prácticas que las empresas usan, sino las que dicen que usan.

Es común usar la metodología propuesta en estos casos en las ciencias sociales. En un artículo académico ampliamente citado (9328 veces a abril 2018) (*Five Misunderstandings About Case-Study Research*, Bent Flyvbjerg, *Qualitative Inquiry*, Vol 12 No. 2, April 2006, pgs. 219-245) sobre esta metodología dice:

Existen cinco malentendidos sobre la investigación basada en casos: (a) que el conocimiento teórico es más valioso que el práctico; (b) no se puede generalizar de un caso individual, por lo tanto el análisis de un caso no puede contribuir al conocimiento científico; (c) el estudio de casos es más útil para generar hipótesis en tanto que otros métodos son más adecuados

para la prueba de hipótesis y la construcción de teorías; (d) el estudio de casos contiene un sesgo hacia la verificación; y es difícil resumir casos específicos. Este artículo corrige estos malentendidos y concluye con el entendimiento Kuhniano de que una disciplina científica sin respaldo de casos exhaustivamente analizados y sin ejemplos es una disciplina inefectiva. Las ciencias sociales se pueden fortalecer con la ejecución de buenos estudios de casos.

El artículo procede a analizar en detalle cada uno de los malentendidos, pero para no alargar el documento no los comentaremos. Creemos que lo citado y la amplia adopción de esa metodología propuesta justifica la utilizada en este trabajo.

### **3.4 Implementación de la metodología**

- Primera etapa, investigación previa de la problemática: La metodología para el desarrollo de este artículo inició con una revisión y selección de centros de pensamiento especializados en DD. HH., puntualmente aquellos que ya empezaban a hablar en términos de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, que facilitarían la búsqueda de las multinacionales más reconocidas a nivel global y aquellas interesadas en desarrollar el tema por sus importantes riesgos e impactos a lo largo de su cadena de suministro. De esta manera, y teniendo presente la limitada información pública, se seleccionaron tres centros de pensamiento: *Corporate Human Rights Benchmark*, *Shift & Mazars* y *Eversheds Sutherland*, que ya contaban con bases de datos sobre el avance de multinacionales en la materia.

A partir de ahí, se hizo una revisión general de aquellas empresas que contaban con información en cuanto a temas clave para esta investigación: el compromiso político, la diligencia debida, la debida remediación y la comunicación de sus resultados. Varias organizaciones se quedaron en el primer elemento: el compromiso político, por lo cual se revisaron aquellas empresas cuyas marcas eran las más reconocidas a nivel mundial sin importar el sector al que pertenecieran, ya que la muestra del estudio sería muy pequeña y limitaría las reflexiones, lecciones aprendidas y sugerencias que podrían acoger las multinacionales adaptándolas a su entorno según sus necesidades.

- Segunda etapa, criterios y proceso de selección de las empresas a ser analizadas: De acuerdo con lo explicado en la “justificación de la metodología” sobre la ausencia de información estandarizada y de marcos únicos de reportes para comunicar los avances y resultados de las multinacionales, se definieron cuatro criterios a la hora de seleccionar las compañías y la información recopilada que facilitarían la investigación:

- Compromiso político

- Diligencia debida
- Canales de remediación y debido acceso
- Comunicación de las decisiones y oportunidades de mejora derivados del ejercicio de implementación

Las multinacionales seleccionadas publican información sobre dichos criterios, unas de manera más detallada que otras, lo que permitió estudiar el nivel de entendimiento, relevancia y maduración de prácticas de las compañías frente a los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, resultado de estrategias que algunas de ellas elaboraron y desarrollaron con el ánimo de lograr sus cometidos.

- Tercera etapa, análisis de la información: Se llevó a cabo una lectura detallada de los resultados encontrados por los centros de pensamiento en las diferentes bases de datos. Esta lectura se realizó de manera global y se encontraron enfoques de estudios diferentes en cada uno de ellos. No obstante, para el objetivo de esta investigación, el análisis de la información se concentró únicamente en los criterios definidos. En esta primera lectura, y frente a una posterior revisión de los informes corporativos de las multinacionales seleccionadas, se evidenció que los informes contenían información limitada, razón por la cual se desarrolló una matriz adicional y complementaria, teniendo como insumo principal los informes de DD.HH., los informes de sostenibilidad, los códigos de ética y transparencia y otra información producida por organizaciones no gubernamentales en DD.HH..

El análisis comparativo de las diferentes fuentes permitió identificar logros, debilidades, limitaciones y estrategias de las multinacionales en torno al ejercicio de implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. El análisis documental entonces se enfocó a dar respuesta a los objetivos específicos y, con ello, al objetivo general de dicha investigación.

- Cuarta etapa, elaboración de conclusiones y sugerencias: En esta etapa, se evidenciaron elementos que llevaron a algunas de las empresas a ser las más sobresalientes durante el ejercicio de implementación, como por ejemplo, lo que deberían hacer aquellas que no han logrado avanzar más allá. Aquí se plasman algunos puntos que limitaron la investigación y las consecuencias del estudio. Al finalizar, se expresan algunas conclusiones y sugerencias con el ánimo de facilitar a otras empresas multinacionales y nacionales a integrar buenas prácticas teniendo en cuenta las experiencias previas de las más avanzadas. Los resultados de esta investigación pueden servir como base a otras investigaciones académicas, en particular a las que busquen analizar como se están implementando los Principios en la práctica, no solamente lo que reportan.

**Tabla 3-1.** Empresas estudiadas. Información 2015-2017

<b>SECTOR</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PAÍS</b>
<b>EXTRACTIVO</b> <b>Minería, petróleo y gas</b>	Anglo American	Estados Unidos
	BP	Inglaterra
	BHP Billiton	Australia / Inglaterra
	Glencore	Suiza
	Newmont	Estados Unidos
	Rio Tinto	Australia/ Inglaterra
	Statoil	Noruega
	Sasol	Noruega
	Total	Francia
	Vale	Brasil
<b>FINANCIERO</b>	ABN – AMOR	Países Bajos
	CommonWealth Bank	Australia
	JP Morgan	Estados Unidos
	HSBC	Inglaterra
<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	Coca-Cola	Estados Unidos
	Diageo	Inglaterra
	General Mills	Estados Unidos
	Nestlé	Suiza
	Monsanto	Estados Unidos
	Pepsico	Estados Unidos
	Unilever	Holanda / Inglaterra
Kroger	Estados Unidos	
<b>TABACO</b>	Reynolds Tabaco	Estados Unidos
	Philip Morris International	Estados Unidos
<b>INDUMENTARIA</b>	Adidas	Alemania
	GAP	Estados Unidos
	H&M	Suecia
	Inditex	España
	Marks & Spencer Group	Inglaterra
<b>TECNOLOGÍA Y COMUNICACIÓN</b>	Apple	Estados Unidos
	Ericsson	Suecia
	Microsoft	Estados Unidos

## IV. DISCUSIÓN Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La comunidad internacional, los gobiernos, las corporaciones, los ciudadanos y los consumidores están a favor de la protección y el respeto a los DD.HH. en cualquier circunstancia y frente a cualquier contexto, por lo que deberían prevalecer ante intereses económicos y particulares. Y no es para poco, a lo largo de la última década a través de los medios de comunicación se evidencian marcas y empresas reconocidas y no reconocidas expuestas a múltiples acusaciones sobre vulneraciones que el *vox populi* dice que han cometido.

A continuación, se expondrán los resultados, las reflexiones y los aprendizajes derivados del análisis de algunas empresas multinacionales, para luego analizar y comparar las diferentes fuentes con los informes propios de las compañías y demás documentos corporativos.

### 4.1 Compromiso político<sup>5</sup>

Sobre el compromiso formal o una política de DD.HH. y quiénes lideran su estricto cumplimiento, se identificaron varios aspectos. Al pensar en las multinacionales, el imaginario colectivo las vincula como organizaciones con sólida capacidad institucional, formalidad, sistemas de gestión avanzados y tecnologías avanzadas. Sin embargo, en lo referente a los DD. HH., estas empresas apenas empiezan a incorporar el tema de manera sistemática en sus sistemas de gestión.

De las 33 empresas multinacionales estudiadas, pertenecientes a diferentes sectores económicos, todas cuentan con un compromiso político de respeto a los DD. HH., ya sea a través de un documento independiente o incluido en algún otro instrumento. Las diferentes políticas subrayan marcos generales en materia de DD.HH., por ejemplo, la Carta Universal de los Derechos Humanos, los Principios Voluntarios de Seguridad y DD. HH., el Pacto Global de las Naciones Unidas, la Declaración de los Derechos Fundamentales del Trabajo de la OIT y los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, situación que ha cambiado a favor si se le compara con el estudio realizado por Susan Aaronson e Ian Higham (2012).

Veintidós de las 33 multinacionales que desarrollaron un documento independiente que aborda su compromiso formal lideran esta práctica sobre aquellas que afirman contar con un compromiso plasmado en sus códigos de conducta en los negocios, en códigos de ética e incluso en sus reportes sobre avances en DD. HH. En cuanto al liderazgo interno, dieciocho de ellas reflejaron el compromiso de la Junta Directiva y del Presidente (CEO) en la aprobación o validación de la política.



Por otro lado, quince de estas empresas evidenciaron el liderazgo en DD. HH. por parte de los directivos de recursos humanos, asuntos legales, directivos de sostenibilidad y, de manera general, la alta dirección. Esta situación refleja también un cambio positivo en el que cada vez más personas en las empresas están involucradas con los DD. HH.

Además de esto, 29 compañías revelan dedicar esfuerzos a su público interno o empleados en la divulgación y capacitación de las políticas para familiarizarse con ellas, incluyendo las de DD. HH. y demás políticas relacionadas, como la Convención de la Organización Mundial del Trabajo, los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, las Directrices de la OCDE. A pesar de que ninguna empresa declaró la sensibilización y capacitación de la totalidad de sus empleados, más de la mitad comentan que empezaron a realizarlo gradualmente.

Algunas de las empresas que se han visto envueltas en vulneraciones graves a los DD. HH. (como H&M y Adidas, entre otras), y que están comprometidas con el respeto a los DD. HH. animan a sus socios comerciales a que firmen la declaración por el respeto a los DD. HH., y en otros casos, la declaración de sostenibilidad de la organización en aras de avanzar asertivamente en este camino. Esta situación es evidente, dadas sus largas cadenas de suministros en entornos de debilidad institucional donde se encuentran los mayores riesgos e impactos.

De manera general, las 33 empresas trabajan en compartir y difundir sus políticas de DD. HH. con sus socios comerciales y comunidades y empleados.

*Entonces, quienes lideran el compromiso formal o una política de DD. HH. en su aprobación y validación son las Juntas Directivas y CEO en la gran mayoría de las multinacionales, con reducidas excepciones que lo hacen a través de los comités de sostenibilidad y comités relacionados y la alta dirección a través de un documento independiente y, en menor medida, en documentos asociados a códigos de ética y conducta en los negocios, documentos que se comparten con grupos de interés prioritarios con el ánimo de fortalecer lazos y mantener relaciones comerciales a largo plazo, minimizando riesgos.*

*El compromiso evidencia en algunos casos la integración de este tema en los sistemas de riesgos corporativos o por lo menos la voluntad de hacerlo a largo plazo, como también el aprendizaje continuo al que están abiertas las compañías. Vale la pena mencionar la importante participación de la alta dirección en la gestión y materialización de la política con el apoyo de las diferentes áreas de la organización.*

#### 4.2 Diligencia debida<sup>6</sup>

En cuanto a la gestión de la diligencia debida (*due diligence*), apenas once compañías realizan esfuerzos en identificar y evaluar sus riesgos e impactos a lo largo de la cadena de valor; y los veintidós restantes realizan esfuerzos en dicha identificación únicamente en zonas de difícil operación y de alto riesgo, e incluyen a grupos de interés puntuales que podrían verse afectados con alta probabilidad.

Así mismo, quince compañías declararon integrar la diligencia debida de DD. HH. con el sistema de riesgos de la empresa. Curiosamente, analizando este grupo de empresas, vale la pena anotar que lo conforman compañías del sector hidrocarburos en su mayoría, compañías cuya casa matriz está en Europa y organizaciones que en el pasado vulneraron los DD. HH. o fueron acusadas de hacerlo, lo que posiblemente y sin ánimo de juicio les costó la fuga de varios clientes, pérdidas de ventas y daño reputacional por el escrutinio público.

Con estas consecuencias, es claro que todas las organizaciones deberán avanzar y madurar su ejercicio de diligencia debida a un nivel detallado y exhaustivo, pero sobre todo desde un enfoque preventivo, es decir que se lleve a cabo antes de iniciar operaciones y en lo posible que vaya más allá de algunas zonas de operación catalogadas como zonas rojas o zonas de alto riesgo, pues las vulneraciones pueden ocurrir por desconocimiento y omisión, sin importar el lugar de operación.

Entonces, mientras la gran mayoría informa sobre el desarrollo de procesos para identificar y evaluar los riesgos en DD. HH., solo ocho compartieron el paso a paso de su proceso de diligencia debida, incluyendo casos de estudios y ejemplos prácticos. Fue necesario realizar un análisis detallado de actividades y procesos de las organizaciones que facilitarían unir eslabones y concluir si existía transparencia y coherencia en lo comunicado, pues no fue fácil entender cómo llevaron a la práctica el ejercicio. La efectividad en cuanto a la disminución de vulneraciones frente a los DD. HH. es un tema que aún no se empieza a divulgar.

Otro elemento clave a la hora de analizar la madurez de este ejercicio, y dentro del marco de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, fue el desarrollo de prácticas de monitoreo que respondían al mapa de riesgos e impactos de las empresas. Frente a este punto, la mitad de las organizaciones mencionan que realizan prácticas de seguimiento y control, y a su vez, evidencian la realización de auditorías internas y externas, revisión de la política y códigos de conducta en los negocios, y evaluaciones con grupos de interés sobre algunas prácticas, aunque no brindan mayor detalle de estas.

No obstante, en el conjunto de compañías que avanzan a grandes pasos en la diligencia debida, puede deducirse que gran parte la gestionan de manera similar. A continuación, se ejemplifica a través de la Ilustración 4-1.

**Ilustración 4-1.** Modelo genérico sobre cómo gestionan las multinacionales la diligencia debida.



Fuente: elaboración propia

- a. Conocer el entorno y el contexto social, político, económico y ambiental donde se opera.
- b. Entendimiento de los DD. HH. en el negocio
- c. Valorar las consecuencias
- d. Elaborar hojas de ruta
- e. Monitoreo y ajustes
- f. Comunicación

Un ejemplo detallado de este modelo es el caso de Coca-Cola, quien lidera un modelo global, aunque por el momento se desarrolla en algunos países donde los riesgos son potenciales. Coca-Cola empezó entendiendo el concepto y la aplicación de los DD. HH. a través de *benchmarks* de empresas del sector, participación en mesas de trabajo para el respeto a los DD. HH. y acompañamiento de asesores expertos.

El equipo global *in-house* es el *Global Workplace Rights (GWR)*, que trabajó de la mano de líderes de las diferentes áreas para la identificación y evaluación de riesgos e impactos en DD. HH. y desarrolló la herramienta *Toolkit Coca-Cola*, que fortalece la puesta en marcha:

prevención, gestión, medición, medidas correctivas, y evaluación y entrenamiento para el respeto a los DD. HH.

El GWR elaboró una *checklist* para la diligencia debida en DD. HH., un material práctico que recoge de manera concreta una evaluación sobre los riesgos e impactos en materia de DD. HH., esto es, alrededor de siete asuntos destacados de DD. HH., según el contexto social, económico y político donde se encuentran operando, como la dinámica de la cadena de valor y el involucramiento de algunos grupos de interés que podrían verse impactados.

La herramienta es utilizada por embotelladoras, proveedores, socios, gerentes y empleados que deseen identificar impactos potenciales de DD. HH. en sus lugares de trabajo; y a lo largo de cada asunto destacado, hay un breve cuestionario sobre qué podría ser un impacto de alto/bajo riesgo, la acción a desarrollar y un punto de contacto en caso de requerir atención o guía.

Coca-Cola (2017) afirma:

[...] bajo el liderazgo de GWR, llevamos a cabo un análisis de la cadena de valor de los DD. HH. y discutimos desde el gobierno corporativo los temas de DD. HH. con el comité de Revisión de Diversidad. Esperamos tener un entendimiento más profundo de nuestros principales problemas y riesgos a finales de 2016 y para 2017 evaluaremos los avances para realizar los cambios necesarios y los procesos para la remediación frente a estos riesgos.

Coca-Cola incorpora su diligencia debida de DD. HH. en sus sistemas de gestión, al igual que lo hace frente a temas de medio ambiente, legales y financieros. La diligencia debida en DD. HH. se inició en algunos lugares de operación con debilidad institucional y entornos socioeconómicos difíciles, donde es más probable que se puedan vulnerar o contribuir a la vulneración de los DD. HH.

*Entonces, las multinacionales gestionan la diligencia debida a través de la elaboración de sus mapas de riesgo e impacto, principalmente en zonas de operación de alto riesgo. Podría incluso decirse que más de la mitad de las empresas estudiadas están en una etapa de aprendizaje. Aunque no comunican sus ejercicios en detalle, hay casos destacados como el de Coca-Cola y el de Rio Tinto, que elaboran un modelo, una hoja de ruta del deber ser y cómo prevenir y responder o actuar frente a un accidente y como llevar a cabo el diálogo con sus grupos de interés para identificar riesgos. Un resultado relevante hace referencia a que la mitad de las compañías deciden integrar la matriz de impactos y riesgos en el sistema de gestión de riesgos; una situación interesante pues facilita el conocimiento y gestión integral de los DD. HH. en todas las áreas de la organización. (The Coca-Cola Company, 2017)*

### 4.3 Canales de remediación<sup>7</sup>

Por el lado del cumplimiento al acceso de canales de remediación, este podría ser el talón de Aquiles de muchas organizaciones; pero no precisamente en la creación de dichos canales, sino en la divulgación de su existencia, con lo que se dificulta el acceso a estos. Todas las compañías declararon contar con mecanismos de quejas y reclamos para que las víctimas reporten las vulneraciones a los DD.HH. A estos canales, en el marco de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, se les denomina canales operacionales, por ejemplo: las líneas *SpeakUp*, *Hotline* y *Whistleblower*. Un número importante de multinacionales aportó datos puntuales de contacto (números telefónicos) y enlaces web para comunicarse, pero en dicho grupo apenas siete explicaron el protocolo o procedimiento para hacer buen uso y facilitar la remediación según el caso.

Sin embargo, para profundizar sobre el acceso y la eficacia de estos canales, debería tenerse presente el involucramiento de los grupos de interés o por lo menos de aquellos que podrían hacer uso de ellos. No obstante, solo cinco de las multinacionales mencionaron involucrarlos, situación que dificulta crear lazos de confianza, acceso, transparencia y efectividad. Además, dieciséis de ellas dicen contar con canales de remediación específicos para proveedores y empleados, mientras que unas pocas perfilaron los canales según las características de sus grupos de interés, idiomas locales, etc.

De acuerdo con las fuentes, no es concluyente si las multinacionales dan a conocer los mecanismos (más allá de sus códigos de conducta y políticas); la mitad de estas parecen no estar comprometidas contra represalias y unas pocas suministran información sobre cómo cooperar con mecanismos jurídicos, en caso tal de que las víctimas deseen consultar instancias ajenas a los mecanismos propios de la compañía. Ante este escenario, parece difícil para los grupos afectados acceder a una pronta y efectiva remediación.

Por otro lado, el escenario para los trabajadores es mucho más alentador. Los mecanismos se comunican en los códigos de ética y conducta. Tales mecanismos son comités de convivencia y canales operacionales externos e internos para solucionar problemáticas referentes a prácticas laborales y de DD.HH. Las actividades relacionadas con el conocimiento de los DD.HH. va aumentando considerablemente y en ellas la difusión de instrumentos internos en esta materia.

Es posible que las empresas sí cuenten con los mecanismos operacionales y brinden información a sus grupos de interés sobre apoyo adicional de terceros e independientes como las instancias judiciales, pero esto se evidencia en muy pocas organizaciones.

Para las organizaciones de seguimiento y control *Shift* y *Corporate Human Rights Benchmark*, la remediación y la comunicación son los dos temas más débiles y, por lo tanto, menos reportados. Rara vez las empresas comunican haber suministrado remediación a los grupos afectados. “Por lo tanto, acceder a cualquier mecanismo con el objetivo de exponer un reclamo por impacto adverso es esencial para que la compañía a su vez tenga la oportunidad de explicar cómo permite dicha remediación de manera efectiva” (Langlois, 2017, p. 28).

Evidenciar la existencia de los mecanismos de remediación es clave para el proceso de respeto a los DD.HH. Sin embargo, como menciona *Shift*, también lo es reportar las respuestas a alegaciones serias frente a los DD. HH. Todas las organizaciones con posibles vulneraciones expuestas por sus grupos de interés fueron resueltas públicamente y, adicionalmente, once de las compañías reportaron el número total de alegaciones capturadas a través de sus mecanismos. No es claro cuántas fueron sobre DD. HH.

*Las multinacionales sí crean canales de remediación para sus grupos de interés. No obstante, sus esfuerzos pueden resultar inefectivos ya que estos canales no han sido divulgados adecuadamente, es más, podría decirse que aquellas empresas que lo hacen aún son reservadas. A estos canales se les ha denominado en su gran mayoría líneas SpeakUp, Hotline, Whistleblower y líneas de PQRS. Las multinacionales comunican a través de documentos formales como códigos de conducta en los negocios sobre acceso y buen uso, dirigidos a sus empleados, socios y proveedores, quienes tienen ventajas y están mejor informados en comparación, por ejemplo, con las comunidades y clientes.*

*Es posible que las empresas se sientan temerosas frente al escrutinio público ante un posible accidente y prefieran no divulgar la existencia de estos canales, no obstante, así será muy difícil tomar medidas preventivas ante nuevos incidentes como también analizar la efectividad de los mismos. Prevale el conservadurismo frente a potenciales acciones legales contra la empresa.*

#### **4.4 Comunicación de sus decisiones y logros**

En cuanto a la comunicación de sus decisiones y los resultados de sus ejercicios, y cómo integran las oportunidades de mejora derivados de su proceso de aprendizaje, se percibe una mayor consciencia, aunque no es proporcional a la comunicación de sus logros.

Las empresas comunican, a través de varias herramientas, su posición y el comportamiento que esperan que los grupos tengan frente a los DD. HH. Muchas de esas herramientas son públicas, por ejemplo, los códigos de ética y los códigos de conducta en los negocios, así como en sus políticas empresariales y guías de adquisiciones.

A pesar de que la socialización y la comunicación a través de manuales o guías internas para el respeto a los DD. HH. son altas, las multinacionales no muestran progresos en temas de comunicación sobre avances, resultados y metas en la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.

De tal forma, antes de reflejar los resultados en este punto, vale la pena aclarar que, al hablar de comunicación, se hace referencia a la diversidad metodológica que utilizan las multinacionales para informar al público sobre sus logros, avances y retos en dicha materia. Varias de las compañías aquí estudiadas optaron por comunicar sus resultados a través de informes de sostenibilidad, otras lo hicieron mediante el marco de presentación del informe de los Principios Rectores de la ONU, siguiendo la primera guía en el mundo para que las empresas informen sus acciones en el respeto a los DD. HH. (lanzada en el 2015 por *Shift & Mazars*), y otras elaboraron sus informes con metodología propia.

De las empresas que cubre esta investigación, siete elaboraron informes de resultados sobre sus avances en los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, sin importar su preferencia metodológica. Allí comunicaron: su estrategia de implementación; sus compromisos, responsabilidades frente a los DD. HH. y resultados; su ejercicio de diligencia debida y algunas metas para los próximos periodos. Estos informes, especiales por contener información sobre los DD. HH., brindan detalle de la gestión que vienen realizando las organizaciones. Otras pocas organizaciones mencionan algunos avances generales en sus reportes anuales o en informes de sostenibilidad.

Aquellas compañías que compartieron avances en informes específicos sobre DD. HH. comunican algunos aspectos importantes en su proceso de aprendizaje. De manera general, los temas que más informan las compañías se refieren a su compromiso por el respeto a los DD. HH., acciones mínimas para reducir impactos en DD. HH., los temas destacados en DD. HH., evaluación de los riesgos de DD. HH., la participación del gobierno corporativo y la alta dirección en la toma de decisiones, la participación de algunos grupos de interés y algunos ejemplos de buenas prácticas y casos de estudio, entre otros.

Todas las multinacionales expresan la necesidad de mejorar sus buenas prácticas en los aspectos destacados de DD. HH., trabajo infantil, inmigración, salud y seguridad, y DD. HH. en la cadena de suministro, entre otros. Así mismo, apenas unas pocas declaran la importancia de avanzar en sus ejercicios de diligencia debida y la divulgación y acceso de sus canales de remediación.

De este pequeño grupo, todas mencionan sin mucho detalle la evaluación de riesgos e impactos que realizan anual o trianualmente para así proceder a incorporar en sus sistemas de gestión nuevas prácticas para la prevención y la gestión de actividades que reduzcan riesgos latentes.

Adicional a esto, y como el proceso de aprendizaje apenas empieza a gestionarse en la mayoría de las compañías, la forma como integran sus oportunidades de mejora se evidencia sin mucho detalle y exhaustividad. Por ejemplo, la mitad de ellas declararon la revisión anual o bianual de sus políticas de DD.HH. por el CEO y la validación por la Junta Directiva, ajustes que se requieren en sus códigos de suministro, de ética y de conducta, entre otros.

*Las multinacionales han logrado pocos avances frente a la comunicación de sus resultados sobre la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. Es sin duda un proceso de maduración. Dentro del grupo de 33 solo siete comunican sus resultados a través de diferentes metodologías: propias o dentro del marco de los PREDH, evidenciando en menor medida sus oportunidades de mejora. Por otro lado, el grupo restante comunica algunos avances en reportes anuales o informes de sostenibilidad mencionando su compromiso hacia los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.*

#### **4.5 Estrategia para la integración de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos**

Finalmente, y teniendo presente los resultados anteriores y frente al desarrollo de estrategias definidas por las empresas para facilitar la implementación de la guía, es claro que aún existen muchos retos. Vale la pena resaltar que cada vez son más las organizaciones que deciden adoptar los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. Como menciona el director del *Global Workplace Rights* de Coca-Cola, la gestión de los Principios Rectores está apenas empezando.

Si bien es importante llevar a la práctica todos los compromisos, durante el análisis documental de esta investigación se observó que no existe un plan estándar para implementar las disposiciones de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. No existe una única estrategia, ni una única fórmula, pues cada empresa experimenta situaciones particulares en circunstancias especiales a las cuales deberán adaptarse.

De esta forma, al analizar la documentación de las multinacionales, se tuvo en cuenta que algunas de ellas reflejaron en informes propios o documentos para sus grupos de interés estrategias explícitas sobre las etapas para la integración de los Principios. Por otro lado, se encontraron otras multinacionales que no fueron claras a la hora de comunicar una estrategia, aunque implícitamente parece que sí la tienen, pues según su documentación, respondieron las preguntas: qué, por qué, donde cómo y cuándo.

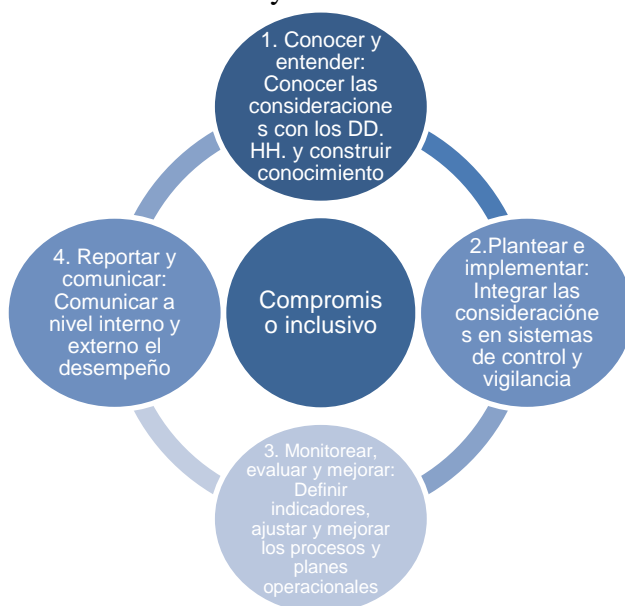


También, se encontró otro grupo de empresas que apenas están dando sus primeros pasos y no comunican sus objetivos ni hacia dónde van. Hasta el momento presentan algunas buenas prácticas puntuales y desconectadas unas de otras, por lo cual se concluyó que no habina desarrollado estrategias.

De esta forma, trece organizaciones evidenciaron estrategias y/o modelos que se ajustaron a las necesidades de su negocio y que, a la vez, les facilitó la introducción de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. Vale la pena mencionar que el proceso de implementación es gradual y ninguna organización respondió a todos los Principios a un nivel exhaustivo. Por otro lado, a pesar de que otro grupo de compañías no declararon contar con una estrategia estructurada, sí se evidenciaron primeros pasos y casos valiosos en la incorporación de los Principios.

Entre las compañías que sí desarrollaron estrategias estructuradas se encuentran, por mencionar algunas, Anglo American, BHP Billiton, Rio Tinto, Coca-Cola, Unilever, Marks & Spencer y H&M. Un ejemplo de la estrategia de Rio Tinto en la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos se muestra en la Ilustración 4-2.

**Ilustración 4-2.** Estrategia Rio Tinto acogiéndose a los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos



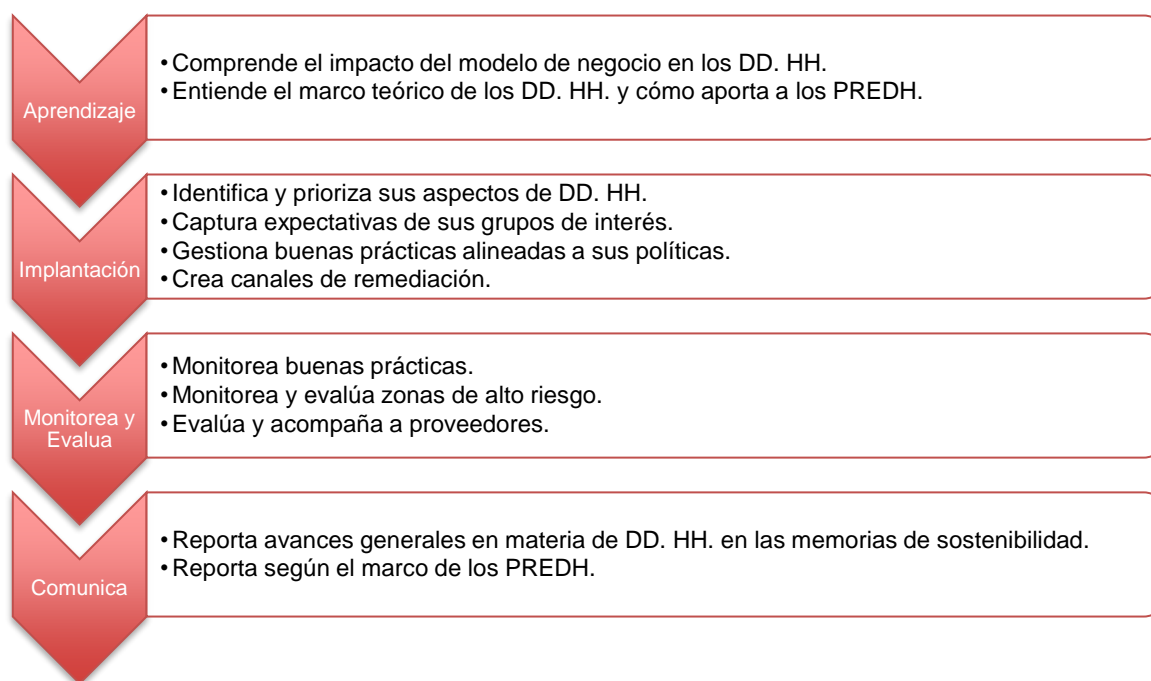
Fuente: Rio Tinto (2013)

Para Rio Tinto, la estrategia se desarrolla con un enfoque global, aunque operativamente funciona primero en países con alta probabilidad de violaciones de DD. HH. y cuando

enfrentan un alto riesgo de verse involuntariamente involucrados. Rio Tinto es una de las compañías sobresalientes a lo largo del estudio. Otro ejemplo es H&M, que se vio afectada después de la tragedia ocurrida en Bangladesh.

H&M declara que la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos ha sido un continuo aprendizaje dentro del marco de su estrategia, que se muestra en la Ilustración 4-3.

**Ilustración 4-3.** Estrategia de H&M para la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos



Fuente: elaboración propia

Si bien es cierto que las empresas desempeñan un rol importantísimo en el desarrollo sostenible y cuentan con la experiencia y los recursos para la solución de los problemas que les atañen, es indispensable: comprender el significado del respeto a los DD.HH.; identificar y evaluar sus riesgos e impactos; involucrar a internos y externos como grupos de interés, empleados, líderes, ONG y expertos en DD.HH., entre otros; generar conocimiento y herramientas; fomentar la cultura preventiva; y diseñar medios idóneos, legítimos, accesibles y transparentes para la remediación.

Cada organización irá identificando la manera más apropiada para integrar los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos en sus sistemas de gestión y en su estrategia

de negocio. No obstante, las organizaciones que diseñaron estrategias para esta tarea evidenciaron –en comparación con las que no– una mayor capacidad de gestión, involucramiento, coherencia entre su voluntad y su quehacer, y mayor transparencia en divulgación.

*Fueron apenas trece multinacionales quienes definieron una estrategia para la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, varias de ellas no mencionaban como tal la palabra estrategia, aunque sí comunicaron el proceso, casos de estudio y compromisos a futuro. Aunque definir una estrategia no garantiza el respeto a los DD. HH., sí puede facilitar el entendimiento del argumento empresarial y el valor de los DD. HH. en la empresa, siendo más eficientes y cuidadosos en los procesos. El desarrollar una estrategia promueve una cultura preventiva y un entorno mejor preparado para cualquier incidente, contrario a actuar o responder por reacción frente a un incidente ya causado.*

## VI. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

A continuación, se destacan las principales conclusiones del análisis efectuado en esta investigación, que son complementadas con las de los centros de pensamiento y expertos en el Apéndice I y las sugerencias derivadas de este análisis en el Apéndice II. Las conclusiones aquí presentes, son resultado de la autora.

- ✓ **Conclusiones generales:** Los DD.HH. son un tema que la sociedad civil y las empresas creen conocer, aunque al indagar en los informes corporativos (informes de DD.HH, sostenibilidad y políticas organizacionales, entre otros), las acciones son puntuales y a veces esporádicas. El desconocimiento y la ausencia de voluntad parecen ser dos elementos clave a la hora de avanzar.
- ✓ Entre el 2011 y el 2017, un número creciente de compañías se acogieron a los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos y empezaron a trabajar en ellos. No obstante, el grupo sigue siendo reducido. Este hallazgo contrasta con lo mencionado por la EIU sobre la respuesta de los líderes y directivos entrevistados, al decir que los DD. HH. se encuentran como tema prioritario en sus agendas de trabajo.
- ✓ Los líderes sobresalientes reconocieron el imperativo moral y el argumento empresarial como el valor de marca y la atracción por parte de inversionistas al tomar acciones frente a los DD.HH. Así mismo reconocen que de no hacerlo, el riesgo de vulneración sería alto y con ello su reputación y estados financieros.
- ✓ Si bien es cierto que este proceso requiere de esfuerzos, recursos y tiempo, es primordial que se siga trabajando continuamente en el entendimiento y la cultura

preventiva de los DD. HH., pues de lo contrario no se podrán desarrollar con asertividad los demás elementos que sugieren los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos: compromiso, diligencia debida, seguimiento y monitoreo, comunicación, involucramiento con grupos de interés y canales de remediación.

- ✓ **Compromiso político:** quienes lideran el compromiso formal o una política de DD. HH. en su aprobación y validación son las Juntas Directivas y CEO en la gran mayoría de las multinacionales, con reducidas excepciones que lo hacen a través de los comités de sostenibilidad y comités relacionados y la alta dirección a través de un documento independiente y, en menor medida, en documentos asociados a códigos de ética y conducta en los negocios, documentos que se comparten con grupos de interés prioritarios con el ánimo de fortalecer lazos y mantener relaciones comerciales a largo plazo, minimizando riesgos.
- ✓ El compromiso evidencia en algunos casos la integración de este tema en los sistemas de riesgos corporativos o por lo menos la voluntad de hacerlo a largo plazo, como también el aprendizaje continuo al que están abiertas las compañías. Vale la pena mencionar la importante participación de la alta dirección en la gestión y materialización de la política con el apoyo de las diferentes áreas de la organización.
- ✓ En contraste, el desempeño cae, incluso en empresas líderes, cuando se trata de tomar acciones frente a riesgos, realizar seguimiento a hojas de ruta y resultados, comunicar logros y retos, comunicar los canales de remediación e incluir a grupos de interés en la elaboración de estos canales. Es importante que las empresas hagan de sus grupos de interés sus aliados en todo este proceso, o por lo menos sobre quienes recaigan los mayores impactos.
- ✓ **Canales de Remediación:** Las multinacionales sí crean canales de remediación para sus grupos de interés. No obstante, sus esfuerzos pueden resultar inefectivos ya que estos canales no han sido divulgados adecuadamente, es más, podría decirse que aquellas empresas que lo hacen aún son reservadas. A estos canales se les ha denominado en su gran mayoría líneas SpeakUp, Hotline, Whistleblower y líneas de PQRS. Las multinacionales comunican a través de documentos formales como códigos de conducta en los negocios sobre acceso y buen uso, dirigidos a sus empleados, socios y proveedores, quienes tienen ventajas y están mejor informados en comparación, por ejemplo, con las comunidades y clientes.
- ✓ Es posible que las empresas se sientan temerosas frente al escrutinio público ante un posible accidente y prefieran no divulgar la existencia de estos canales, no obstante, así será muy difícil tomar medidas preventivas ante nuevos incidentes como también

analizar la efectividad de los mismos. Prevale el conservadurismo frente a potenciales acciones legales contra la empresa.

- ✓ El desempeño es deficiente en lo que se refiere a la remediación. La gran mayoría de compañías no involucra a sus grupos de interés en la elaboración de mecanismos de remediación ni en su divulgación, como tampoco en explicar su buen uso.
- ✓ **Comunicación de sus resultados:** Las multinacionales han logrado pocos avances frente a la comunicación de sus resultados sobre la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. Es sin duda un proceso de maduración. Dentro del grupo de 33 solo siete comunican sus resultados a través de diferentes metodologías: propias o dentro del marco de los PREDH, evidenciando en menor medida sus oportunidades de mejora. Por otro lado, el grupo restante comunica algunos avances en reportes anuales o informes de sostenibilidad mencionando su compromiso hacia los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.
- ✓ **Estrategias de implementación:** Muy pocas multinacionales definieron una estrategia para la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, varias de ellas no mencionaban como tal la palabra estrategia, aunque sí comunicaron el proceso, casos de estudio y compromisos a futuro. Aunque definir una estrategia no garantiza el respeto a los DD. HH., sí puede facilitar el entendimiento del argumento empresarial y el valor de los DD. HH. en la empresa, siendo más eficientes y cuidadosos en los procesos. El desarrollar una estrategia promueve una cultura preventiva y un entorno mejor preparado para cualquier incidente, contrario a actuar o responder por reacción frente a un incidente ya causado.
- ✓ Es primordial hacer un llamado a todas las empresas, pues deberán hacer una revisión de sus estrategias de Responsabilidad Social para incorporar el respeto a los DD. HH. dentro del marco de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, pues los lineamientos que se definen en casa matriz al parecer en un país como Colombia no se están llevando a cabo, puntualmente frente a los DD. HH.
- ✓ La sociedad civil y los ciudadanos tienen un rol relevante y crucial que exige cada día más a las empresas sus compromisos sociales y ambientales. Tanto la sociedad civil como los ciudadanos, y especialmente las generaciones jóvenes con capacidad de compra, castigan o premian a las compañías por sus prácticas. Los jóvenes están más informados a través de plataformas web 2.0 y el *vox populi* como mecanismos más comunes. Esta tendencia, si se da con mayor fuerza en Europa, en Latinoamérica es cada día más consciente de la responsabilidad social de las empresas; se informa mejor y prefiere cambiar decisiones de compra debido a los grandes escándalos.

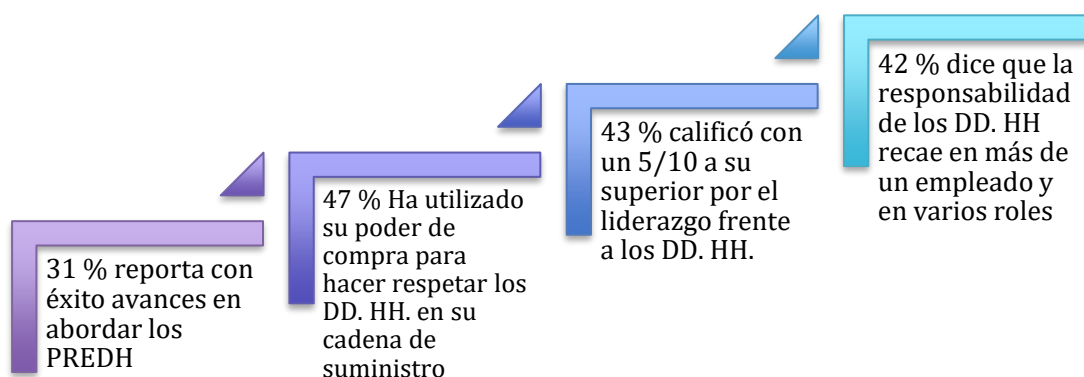
- ✓ De acuerdo con lo planteado por RobecoSAM sobre la visión de las empresas frente a los DD. HH. como el argumento empresarial, es cierto que empiezan a verlo desde ese ángulo, no obstante, a largo plazo resulta ser además un caso de valor, pues los beneficios tangibles e intangibles de los negocios responsables son evidentes no solo en los estados financieros.
- ✓ **Diligencia debida:** las multinacionales gestionan la diligencia debida a través de la elaboración de sus mapas de riesgo e impacto, principalmente en zonas de operación de alto riesgo. Podría incluso decirse que más de la mitad de las empresas estudiadas están en una etapa de aprendizaje. Aunque no comunican sus ejercicios en detalle, hay casos destacados como el de Coca-Cola y el de Rio Tinto, que elaboran un modelo, una hoja de ruta del deber ser y cómo prevenir y responder o actuar frente a un accidente y como llevar a cabo el diálogo con sus grupos de interés para identificar riesgos. Un resultado relevante hace referencia a que la mitad de las compañías deciden integrar la matriz de impactos y riesgos en el sistema de gestión de riesgos; una situación interesante pues facilita el conocimiento y gestión integral de los DD. HH. en todas las áreas de la organización.

Estas conclusiones del análisis llevado a cabo, y las sugerencias que se incluyen en el Apéndice II, pueden contribuir a facilitar el proceso de adopción e implementación de los Principios Rectores, al observar como reportan las prácticas las empresas que han sido pioneras en ello. Es de enfatizar que estas conclusiones se basan en información disponible al público y que no pretenden reflejar la realidad de las empresas. Sería deseable que otros investigadores analizaran en detalle la congruencia entre lo reportado y la realidad, para lo cual este estudio podría servir de base.

## APENDICE I: CONCLUSIONES DEL ANALISIS DE DE CENTROS DE PENSAMIENTO Y EXPERTOS

Con el objetivo de diferenciar los resultados encontrados por los centros de pensamiento y expertos de aquellos resultados del análisis propio en el presente artículo, a continuación, se exponen los resultados generales de estos centros. La presentación de los resultados generales se debe puntualmente a que cada uno de los ellos concentró su investigación con enfoques y objetivos diferentes.

**Ilustración I.** Resultados destacados de *Eversheds*



*Eversheds* realizó una encuesta a más de 200 líderes empresariales, entre ellos abogados, juntas directivas y directores de Recursos Humanos en diferentes compañías que representan a diez sectores de 34 países, sobre el compromiso con los DD.HH., sus desafíos y la presentación de informes.

- ✓ “Según *Eversheds*, el 31 % de las organizaciones reportan progreso en la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. Otra minoría menciona desarrollar buenas prácticas en la materia”.
- ✓ “Pocas compañías reportaron su gestión sobre los riesgos en materia de DD. HH. Esto debe cambiar dada la tendencia global de nuevos reportes públicos en Europa, como la Directiva de Reporte de Información No Financiera y la Ley de Esclavitud Moderna del Reino Unido” (*Eversheds*, 2016).
- ✓ “Bajo compromiso de directivos y confusión de las responsabilidades de los DD. HH. son dos temas que prevalecen: esta es una combinación peligrosa para

algunas organizaciones cuyas cadenas de abastecimiento u operaciones presentan alto riesgo humano” (Eversheds, 2016).

- ✓ “Recursos Humanos lleva el liderazgo en la implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos en relación a las condiciones laborales” (Eversheds, 2016).
- ✓ “Pocas compañías enfocaron sus reportes en los temas donde los riesgos en DD. HH. pueden ser severos. Tal solo mencionaron cómo los seleccionaron y su relación con la valoración de sus ejercicios de materialidad” (Eversheds, 2016).
- ✓ “Las compañías no brindan información sobre la gobernanza en los DD. HH., ni siquiera sobre la gobernanza en los temas de sostenibilidad y responsabilidad social” (Langlois, M. 2017)
- ✓ “Muy pocas compañías (11 %) detallaron en su compromiso político de DD. HH. la Carta Universal de los Derechos Humanos y su extensión de la misma a sus socios, explicando cómo se desarrolló y se comunicó. De manera global, la mayoría de los compromisos de las compañías se refleja de manera genérica donde se cubren apenas algunos derechos humanos” (Langlois, M. 2017)
- ✓ “El 96 % de las empresas reportaron contar con una línea telefónica u otro canal disponible que recibiera quejas pero además que tuviesen que ver con vulneraciones a los DD. HH [...] tan solo unas pocas evidenciaron claramente los canales de remediación con información detallada que explicara el protocolo y uso adecuado del canal” (Langlois, M. 2017)
- ✓ “Basados en las declaraciones de las empresas, apenas un 26 %, evidencia en sus ejercicios de diligencia debida avances en la identificación de riesgos, impactos y planes de acción de algunos DD. HH., más que todo en riesgos de la seguridad y la salud” (Langlois, M. 2017)
- ✓ “El nivel de declaraciones en materia de la diligencia debida ha ido aumentando, sin embargo fue difícil comprender cómo el proceso fue implementado y llevado a la práctica, si fue efectivo o no” (Langlois, M. 2017)
- ✓ “Pocos grupos de interés fueron involucrados por parte de las empresas en la creación y divulgación de los canales de remediación, lo que indica una gran inacción en torno a garantizar que dicho mecanismo sea realmente adecuado para su propósito” (Langlois, 2017, p. 28).



- ✓ “Los inversionistas cumplen un rol fundamental en apoyar ese paso de cambio para que las multinacionales acojan los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos. Ellos deben enfocarse en el caso de negocio, el compromiso político, la diligencia debida y el seguimiento a los compromisos” (Langlois, 2017, p. 40).
- ✓ “*Shift* revela que apenas un 20 % de las compañías analizadas reportaron tener una ‘hoja de ruta’ o plan específico para incorporar los DD.HH. a lo largo de la compañía” (Langlois, 2017, p. 31), hallazgo que en el 2018 no está lejos de ser cierto.
- ✓ Sobre la diligencia debida, “a pesar de la cantidad de auditorías llevadas a cabo, solo diez de las multinacionales estudiadas compartieron abiertamente sus resultados e información sobre cómo dichos resultados ayudaron abiertamente a los proveedores a tomar planes de acción correctivos” (Langlois, 2017, p. 22).
- ✓ “Las prácticas también necesitan evolucionar más allá de tener un mecanismo para la remediación. La gran mayoría de las multinacionales parecen no asegurar que los mecanismos estén públicamente disponibles, ni que sean de fácil uso”. (Langlois, 2017)
- ✓ “El 98 % de las empresas estudiadas reflejaron su compromiso político, más de 2/3 de ellas subrayaron la Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo. Un grupo pequeño de ellas reflejó claramente el liderazgo del CEO y la alta dirección en la aprobación del compromiso político de los DD. HH.; no obstante, el número de ellas cae cuando se trata de incentivar a los directivos para responsabilizarse por la gestión en el respeto de los DD. HH.” (*Corporate Human Rights Benchmark*, 2017)
- ✓ “Hay tendencias positivas en las compañías sobre el fomento de crear una cultura de respeto hacia los DD. HH. a nivel macro, ya que a nivel micro falta mucho trabajo por hacer en la implementación sistémica de todos los componentes de los DD. HH. en el proceso de diligencia debida” (*Corporate Human Rights Benchmark*, 2017).
- ✓ “Aunque la tendencia por desarrollar los ejercicios de diligencia debida por parte de las empresas es positiva, no se refleja en sus procesos cómo actúan frente a los riesgos, cómo se realiza seguimiento a los mismos y finalmente si existe efectividad en la comunicación” (*Corporate Human Rights Benchmark*, 2017).

## APENDICE II: SUGERENCIAS DERIVADAS DEL ESTUDIO

Con el ánimo de facilitar a las empresas multinacionales y nacionales la adopción e implementación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, a continuación, se presentan algunas sugerencias derivadas de lo aprendido por la autora en la investigación de las prácticas empresariales y en revisión de la literatura existente sobre el tema, que fue llevada a cabo para la preparación de la investigación. El objetivo de esta sección es complementar los resultados de la investigación.

- ✓ Es clave que las multinacionales desarrollen estrategias sólidas para adoptar los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, ya que esto crea una cultura preventiva y no reactiva una vez se presente una vulneración por descuido. Lo importante es que dicha estrategia madure con el tiempo y facilite la reducción de posibles vulneraciones.
- ✓ Es importante que las empresas busquen asesoría para mejorar sus ejercicios de diligencia debida, incluyendo la participación de sus grupos de interés, pues facilitan nuevas perspectivas en cuanto a los riesgos del negocio, así como analizan desde diferentes puntos de vista los riesgos e impactos de la operación, se generan vínculos de confianza y trabajo en equipo, y se minimizan vulneraciones en el caso de los DD. HH., entre otros.
- ✓ Las multinacionales, durante su ejercicio de diligencia debida, deberán madurar sus mapas de riesgo e impacto, ligados a hojas de ruta con medidas no solo preventivas sino también reparativas. Esto se debe hacer en todos los niveles de la organización.
- ✓ Todo aquel que se relacione con las comunidades y los grupos de interés sensibles para la empresa deberá conocer los canales de remediación, liderar su divulgación y apoyarles en su acceso cuando sea necesario.
- ✓ Es relevante que los líderes y las áreas de sostenibilidad y de riesgos en las empresas estén atentos a desarrollar manuales para el buen uso de los canales de remediación y los compartan con todos los grupos de interés. Estos manuales deberán ser escritos en el idioma local, de manera sencilla, indicar el paso a paso, qué se considera o no una remediación, así como los tiempos de resolución de conflictos.
- ✓ Las compañías deberán empezar a realizar mediciones de impacto frente a las buenas prácticas integradas, pues fue un elemento que no se evidenció en los documentos corporativos. Es clave que luego de diseñar una estrategia hacia el respeto a los

DD. HH. y mejorar continuamente en la diligencia debida, se elaboren indicadores de desempeño que reflejen una reducción de vulneraciones frente a los DD. HH.

- ✓ Los DD. HH. son un tema aún ambiguo en Latinoamérica e incluso desconocido en países pobres. Por eso, como primer paso clave para ser exitosos en el respeto hacia los DD. HH., las multinacionales deberán acompañar a sus subsidiarias en el entendimiento de los DD. HH.
- ✓ Los gobiernos, como protectores de los DD. HH., deberán fomentar el conocimiento del marco de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, especialmente en las industrias con riesgos significativos. Es importante que el gobierno desarrolle incentivos, no necesariamente económicos, para las compañías que sí están introduciendo buenas prácticas en los temas sociales, y dado el contexto colombiano sobre construcción de paz y DD. HH., es un escenario perfecto para ello.
- ✓ La responsabilidad de las gerencias y direcciones de sostenibilidad son cada vez mayores, deberán persistir ante el gobierno corporativo en respetar los DD. HH. y acoger el marco de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, compartiendo responsabilidades en todos los niveles de la organización; no es un tema que le competa solo a algunos o a los líderes de sostenibilidad o a Recursos Humanos, es un tema transversal que compete a todos.
- ✓ Se propone a todas aquellas multinacionales cuya casa matriz ha avanzado enormemente en el respeto a los DD. HH. que empiecen a compartir conocimiento con sus subsidiarias, especialmente en países como Colombia, que vive una nueva etapa de posconflicto. Aunque el entorno es diferente, es clave compartir sus puntos de éxito y oportunidades de mejora, para así empoderar a los equipos responsables desde las subsidiarias.

## VII. CONTRIBUCIÓN Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN :

El valor agregado de esta investigación se concentra en comparar, analizar y realizar algunas reflexiones con el objetivo de fomentar una mejor apreciación de la problemática en la comunidad académica y empresarial, estimulando la investigaciones sobre la realidad de la implementación, más allá de la retórica de los informes producidos por las empresas.

No obstante como se comentó en la metodología, la investigación se limitó al análisis de información públicamente disponible sobre las empresas. De esta manera, las conclusiones deberán ser tomadas como tentativas ya que están basadas en lo que las empresas reportan sobre ello. De cualquier manera es de suponer que la información revelada en los diferentes informes corporativos es información verdadera, pues se encuentran bajo el escrutinio público y muchos de sus *stakeholders* están bien informados. Así mismo, podría suponerse que las multinacionales llevan a cabo otras actividades que prefieren no comunicar, pero no por esto debe suponerse que no son consideradas valiosas para sus *stakeholders*.

Por estas razones vale la pena que futuras investigaciones enfocaran esfuerzos en determinar en detalle la realidad de la implementación más allá de la retórica. Esto requiere de acceso a información que muchas veces no está disponible a los investigadores y que las empresas no quieren divulgar. No se debe descartar, que se puedan analizar casos individuales donde la tarea sea mas factible, en particular en empresa que son conocidas como de gran responsabilidad social como por ejemplo Unilever.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaronson, S. A. & Higham, I. (2012). *'Re-righting business': John Ruggie and the struggle to develop international human rights standards for transnational firms*. Working Papers 2013-08, Institute of the International Economic Policy, The George Washington University. Recuperado de [https://www2.gwu.edu/~iiep/assets/docs/papers/Aaronson\\_IIEPWP2013-5.pdf](https://www2.gwu.edu/~iiep/assets/docs/papers/Aaronson_IIEPWP2013-5.pdf)
- ABN AMRO (2015). *Our path towards respecting human rights. ABN AMRO and Human Rights*. Amsterdam: ABN AMRO
- Adidas Group (2015). *Human rights and responsible business practices: Frequently asked questions*. Recuperado de [https://www.adidas-group.com/media/filer\\_public/2013/11/14/human\\_rights\\_responsible\\_business\\_practices\\_qa\\_july\\_2011\\_en.pdf](https://www.adidas-group.com/media/filer_public/2013/11/14/human_rights_responsible_business_practices_qa_july_2011_en.pdf)

- Amnesty International (2010). *Time to invest in human rights. A summary of concerns for the International Finance Corporation*. London: Amnesty International.
- Anglo American (2009). *The Anglo social way. Management system standards*. Recuperado de [http://www.angloamerican.com/site-services/search-results#queryType=Exact&keywordtracking=1&q=social%2520way.pdf&sort=header\\_date\\_publish-date+desc](http://www.angloamerican.com/site-services/search-results#queryType=Exact&keywordtracking=1&q=social%2520way.pdf&sort=header_date_publish-date+desc)
- Anglo American (2015). *Seat Toolbox. Socio-economic Assessment Toolbox. Version 3*. Recuperado de <http://www.angloamerican.com/~media/Files/A/Anglo-American-Plc/docs/seat-toolbox-v3.pdf>
- Asamblea General de Naciones Unidas (2008). *Proteger, respetar y remediar: un marco para las actividades empresariales y los Derechos Humanos. Informe del representante Especial del Secretario General sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas comerciales, John Ruggie*. Recuperado de <https://observatoriorsc.org/la-empresa-y-los-derechos-humanos-la-puesta-en-practica-del-marco-proteger-respetar-y-remediar/>
- BHP Billiton Limited (2015). *Taking the long view. Sustainability report 2015*. Recuperado de [http://www.bhp.com/investor-centre/-/media/bhp/documents/investors/annual-reports/2015/bhpbillitonsustainabilityreport2015\\_interactive.pdf](http://www.bhp.com/investor-centre/-/media/bhp/documents/investors/annual-reports/2015/bhpbillitonsustainabilityreport2015_interactive.pdf)
- Castillo Espinosa, E. (2017). Las empresas y los Derechos Humanos: ¿Dejó de ser un tema tabú? En RobecoSAM, *The Sustainability Yearbook 2017* (pp. 25-34). Zúrich: RobecoSAM.
- Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (2014). *Llevar a escala la acción en Derechos Humanos. Hacer operativos los Principios Rectores de la ONU sobre Empresa y Derechos Humanos*. Recuperado de [http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Impacto\\_Social/WBCSD-Scaling-Up-Action-Human-Rights-Spanish.pdf](http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Impacto_Social/WBCSD-Scaling-Up-Action-Human-Rights-Spanish.pdf)
- Corporate Human Rights Benchmark (2017). *Key Findings 2017*. Recuperado de [https://www.corporatebenchmark.org/sites/default/files/2017-03/CHRB\\_Findings\\_web\\_pages.pdf](https://www.corporatebenchmark.org/sites/default/files/2017-03/CHRB_Findings_web_pages.pdf)

- Commonwealth Bank Group (2015). *Human rights positions statement and supplier code of conduct*. Recuperado de <https://www.commbank.com.au/content/dam/commbank/about-us/shareholders/pdfs/corporate-responsibility/2017/2017-corporate-responsibility-report.pdf>
- De Felice, D. (2015, mayo 29). *What is the business view on human rights?* World Economic Forum. Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/what-is-the-business-view-on-human-rights/>
- Diageo (2015). *Human rights global policy and code of business conduct*. Recuperado de <https://www.diageo.com/PR1346/aws/media/4031/global-human-rights-policy-july-2017.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=co>
- Diageo (2016). *Sustainability & Responsibility Performance Addendum to the Annual Report*. Recuperado de <https://www.diageo.com/en/investors/financial-results-and-presentations/sustainability-responsibility-performance-addendum-2017/>
- Ericsson (2015). *Technology for good. Ericsson Sustainability and Corporate Responsibility Report 2015*. Recuperado de <https://www.ericsson.com/assets/local/about-ericsson/sustainability-and-corporate-responsibility/documents/2015-corporate-responsibility-and-sustainability-report.pdf>
- Espinosa, M. F. (2017). *Report on the first session of the open-ended intergovernmental working group on transnational corporations and other business enterprises with respect to human rights, with the mandate of elaborating an international legally binding instrument. United Nations General Assembly*. Recuperado de <https://business-humanrights.org/en/binding-treaty/intergovernmental-working-group-sessions>
- Eversheds Sutherland (2016). *On the right path - Human Rights at Work 2016 Report*. Recuperado de <https://www.eversheds-sutherland.com/global/en/what/publications/business-and-human-rights/index.page>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2): pp. 219-245.

- Frutiger, C. & Rueda, E. (2015). *Talking the human rights walk. Nestlé experience assessing human rights impacts in its business activities*. Copenhagen: The Danish Institute for Human Rights.
- Fundación Ideas para la Paz & Embajada Británica de Bogotá (2012). *Libro Blanco sobre Empresas y Derechos Humanos en Colombia*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz.
- Galán, J. L. (2017). *Búsqueda de consensos sobre empresas y derechos humanos: hacia un instrumento internacional vinculante*. Recuperado de [http://auilr.org/wp-content/uploads/2016/02/Gailan-for-PRINT\\_for-real.pdf](http://auilr.org/wp-content/uploads/2016/02/Gailan-for-PRINT_for-real.pdf)
- García-Herrero, H. (2014). *Los derechos humanos en la empresa* (tesis de grado, Universidad de Oviedo, España).
- GRI. (2014). *Linking G4 and the UN Guiding Principles. Comply with the UN Guiding Principles on Business and Human Rights through G4 Reporting*. Amsterdam: Global Reporting Initiative. Recuperado de [https://www.globalreporting.org/.../GRI-UNGP\\_LinkageDoc.pdf](https://www.globalreporting.org/.../GRI-UNGP_LinkageDoc.pdf)
- Inditex (2015). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de [http://static.inditex.com/annual\\_report\\_2015/](http://static.inditex.com/annual_report_2015/)
- Joseph, C. & Cherlow, J. (2012). *Developing corporate human rights policies and the role of legal counsel*. UN Global Compact Human Rights Working Group. Recuperado de <https://business-humanrights.org/en/un-global-compact-releases-good-practice-notes-on-human-rights-0>
- Jungk, M. (2016, octubre 13). *Why businesses say human rights is their most urgent sustainability priority*. Recuperado de <https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/why-businesses-say-human-rights-most-urgent-sustainability-priority#.WAZYLyvPYZs.twitter>
- Koenig-Archibugi, M. (2004), Transnational corporations and public accountability. *Government and Opposition*, 39(2), pp. 234-259.
- Langlois, M. (2017). *Human rights reporting: Are companies telling investors what they need to know?* New York: Shift Project. Recuperado de <https://www.shiftproject.org/resources/publications/corporate-human-rights-reporting-maturity/>

- Lehr, A. & Jenkins, B. (2007). *Business and human rights – Beyond corporate spheres of influence*. Recuperado de <https://business-humanrights.org/en/business-and-human-rights-%E2%80%93-beyond-corporate-spheres-of-influence>
- Macdonald, K. (2007). Globalising justice within coffee supply chains? Fair trade, Starbucks and the transformation of supply chain governance. *Third World Quarterly*, 28(4), pp. 793-812.
- Marks & Spencer (2017). *Our approach to human rights. Human Rights Report 2017*. Recuperado de <https://corporate.marksandspencer.com/documents/plan-a-our-approach/mns-human-rights-report-june2017.pdf>
- Naciones Unidas (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights*. Nueva York: Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Recuperado de [http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](http://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)
- Naciones Unidas (2015). *UN Guiding Principles Reporting Framework*. Recuperado de <http://www.ungpreporting.org/reporting-framework/>
- International Corporate Accountability Roundtable (ICAR) (2014). *National Action Plans on Business and Human Rights: A Toolkit for the development, implementation, and review of state commitments to business and human rights frameworks*. Copenhagen: The Danish Institute for Human Rights, ICAR.
- Prandi, M., Cano, J. A. & Arenas, D. (2011). *Empresas y crisis humanitarias: dilemas y retos*. Barcelona: Escola de Cultura de Pau. Recuperado de [http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/empresas\\_crisis\\_humanitarias.pdf](http://escolapau.uab.cat/img/programas/derecho/empresas_crisis_humanitarias.pdf)
- Rio Tinto (2013). *¿Por qué son importantes los derechos Humanos? Una guía de recursos para integrar los derechos humanos en el trabajo con las comunidades y en el desempeño social de Rio Tinto*. Recuperado de [www.riotinto.com/.../ReportsPublications/RT\\_Human\\_Rights\\_Guide\\_Spanish\\_LR.pdf](http://www.riotinto.com/.../ReportsPublications/RT_Human_Rights_Guide_Spanish_LR.pdf)
- Ruggie, J. G. (2008). “Clarifying the Concepts of ‘Sphere of influence’ and ‘Complicity’”. *Companion report by John Ruggie*. Recuperado de <https://business->



[humanrights.org/en/clarifying-the-concepts-of-sphere-of-influence-and-complicity-companion-report-by-john-ruggie](http://humanrights.org/en/clarifying-the-concepts-of-sphere-of-influence-and-complicity-companion-report-by-john-ruggie)

- Ruggie, J. G. (2013). *Multinational corporations and human rights, just business*. New York: W.W. Norton & Company.
- Secretary of State for Foreign and Commonwealth Affairs (2012). *Good Business Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights Presented to Parliament. Action Plan Human Rights UK*. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/publications/bhr-action-plan>
- The Coca-Cola Company (2012). *Human rights due diligence checklists. Background and guidance*. Recuperado de <http://www.coca-colacompany.com/our-company/2013-global-workplace-rights-brochure>
- The Coca-Cola Company (2017). *The Coca-Cola Company's Human Rights Report 2016-2017*. Atlanta: The Coca-Cola Company.
- The Thun Group of Banks (2013). *UN Guiding Principles on Business and Human Rights. Discussion Paper of Banks on Implications of Principles 16-21*. Recuperado de <https://business-humanrights.org/en/statement-by-the-thun-group-of-banks-%E2%80%9Cthe-guiding-principles-an-interpretation-for-banks%E2%80%9D-banks-in-barclays-bbva-credit-suisse-ing-bank-rbs-group-ubs-unicredit>
- Treaty Alliance (2016). *Diplomacy wins on the last day of the IGWG in Geneva*. Recuperado de <http://treatymovement.com/news>
- United Nations (1948). *Universal Declaration of Human Rights. Dignity and justice for all of us*. Paris: United Nations General Assembly. Recuperado de <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>
- United Nations General Assembly (2008). *Promotion and protection of all human rights, civil, political, economic, social and cultural rights, including the right to development. Report of the Special Representative of the Secretary General on the Issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises, John Ruggie*. Recuperado de <https://www.un.org/development/desa/disabilities/promotion-and-protection-of-all-human-rights-civil-political-economic-social-and-cultural-rights-including-the-right-to-development.html>

- Unilever (2015). *Enhancing livelihoods advancing human rights. Unilever Human Rights Report 2015*. Recuperado de <https://www.unilever.com/sustainable-living/enhancing-livelihoods/fairness-in-the-workplace/advancing-human-rights-in-our-own-operations/>
- Vale (2017). *Human Rights Guide*. Recuperado de <http://www.vale.com/EN/aboutvale/sustainability/Documents/human-rights-guide-03-12-2013.pdf>
- Vives, A. (2014, julio 6). *Obligatoriedad o discreción en la RSE: respeto a los derechos humanos*. Blog Cumpetere. Recuperado de <http://cumpetere.blogspot.com.co/2014/07/obligatoriedad-o-discrecion-en-la-rse.html>
- Vives, A. (2015, noviembre 25). *¿Debe regularse el respeto a los Derechos Humanos por parte de las empresas?* Blog Cumpetere. Recuperado de <http://cumpetere.blogspot.com.co/2015/11/debe-regularse-el-respeto-los-derechos.html>
- Vives, A. (2015). *Derechos Humanos para empresas normales y corrientes*. En: *¿Para qué sirve realmente la ética en la empresa? (libro del XXIII Seminario Permanente)*. Valencia: Fundación Etnor.

## ANEXO: Tabla consolidada de análisis general

\*Las matrices adicionales y por empresa se encuentran en archivo aparte comprimido nombrado: Matrices Empresariales.

#	Empresas	Política formal e independiente	Compromiso integrado en otros Doc	Gobierno lidera toma de decisiones y valida política DD.HH	Explica Diligencia Debida de forma general	Explica en detalle proceso de Diligencia Debida	Debida diligencia en Cadena valor	Debida diligencia integrada a sistemas de gestión	Canales para agravios para todos los grupos interés	Canales para agravios empleados y/o proveedores	Involucra a sus GI para el diseño de canales	Explica el uso debido del canal, proceso y tiempos de respuesta	Guia de avances DD.HH
1	AngloAmerican	X	-	-	X	-	X	X	X	X	X	X	
2	BP	X	-	X	X	-	-	X	X	X	-	-	
3	BP Bhillinton	X	X	X	X	-	-	X	-	X	-	-	
4	Glencore	X	-	X	-	X	X	-	X	X	X	-	
5	Newmont	-	X	X	X	-	-	-	X	X	-	-	X
6	Total	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X
7	Rio Tinto	X	X	X	-	X	X	X	X	X	X	X	X
8	Sasol	-	X	X	X	-	-	X	X	X	-	-	
9	Staoil	-	X	X	X	-	-	X	X		-	-	
10	Vale	X	-	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X
11	Coca Cola	X	X	-	-	X	X	X	X	X	-	X	
12	Diageo	X	-	X	X	-	X	-	-	X	-	-	
13	General Mills	X	-	-	X	-	Parcial	-	X	X	-	-	
14	Kroger	-	-	-	-	-	-	-	-	X	-	-	
15	Monsanto	X	-	-	-	X	X	X	X	X	-	-	
16	Nestlé	X	-	X	-	X	X	X	X	X	-	-	
17	Pepsico	X	-	-	X	-	-	-	X	X	-	-	
18	Unilever	X	-	-	-	X	X	X	X	X	-	-	X
19	Marks & Spencer	X	X	X	-	X	-	X	X	X	-	X	X
20	Philip Morris International	-	X	X	X	-	X	-	-	X	-	-	
21	Reynolds Tabaco	X	-	X	X	-	X	-	-	X	-	-	
22	Common wealth Bank	X	X	X	X	-	X	X	X	X	-	X	
23	JP Morgan	X	-	-	X	-			X	X	-	-	
24	ABN Amor	X	X	X	-	X	Parcial	X	X	X	-	X	
25	Apple		X	-	X	-		-	-	X	X	-	
26	Adidas	X	X	X	-	X	Parcial	X	X	X	-	X	
27	GAP	X	X	-	-	X	X	X	X	X	-	X	
28	H&M	X	-	X	X	-	X	X	X	X	-	-	
29	Inditex	-	X	-	X	-	X	-	X	X	-	-	
30	Ericcson	X	X	-	X	-	-	X	X	-	-	-	
31	Microsoft	X	-	-	-	-	X	X	X	X	X	X	
32	HSBC	X	-	-	X	-	X	X	X	X	-	X	

## NOTAS FINALES

<sup>1</sup> El caso de negocio es comúnmente conocido como el “argumento empresarial”, con lo que se pretende demostrar que ciertas acciones en la RSE pueden llevar a beneficios tangibles para la empresa y es un argumento que se usa para convencer a los escépticos, a los que necesitan más argumentos que el argumento moral: el argumento de justicia de que hacer el bien es una responsabilidad independientemente de los beneficios que produzca. En el documento, se explica que el argumento empresarial se concentra en el manejo de riesgos, es decir que se debe mitigar el riesgo de incidentes de DD. HH. y que esto nunca supere la operación del negocio en sí, pues los socios e inversionistas reaccionan al riesgo en materia de reputación. El argumento empresarial busca reflejar por qué y para qué es importante para las empresas integrar los PREDH en sus modelos de negocio.

<sup>2</sup> Los Principios de Ecuador abordan la valoración de los temas ambientales y sociales (Principio 2), los planes y sistemas de gestión (Principio 4), la participación de los grupos de interés (Principio 5) y los mecanismos de quejas y reclamos (Principio 6) dentro de un contexto y enfoque de DD. HH. De esta forma, los Principios invitan a clientes y empresas a desarrollar buenas prácticas en materia de DD. HH., haciendo especial énfasis en la debida diligencia.

<sup>3</sup> Países que están a favor de la elaboración de un instrumento internacional jurídicamente vinculante sobre las empresas transnacionales y otras empresas con respecto a los DD. HH., son: Argelia, Burkina Faso, China, Congo, Costa de Marfil, Cuba, Etiopía, Rusia, Filipinas, India, Indonesia, Marruecos, Sudáfrica, Venezuela y Vietnam. En contra están: Alemania, Austria, EE. UU., Estonia, Francia, Irlanda, Italia, Japón, Montenegro, Reino Unido, República Checa, Corea y Rumania, entre otros. Abstenciones: Arabia Saudita, Argentina, Botsuana, Brasil, Chile, Costa Rica, Emiratos Árabes Unidos, Maldivas, Perú y México, entre otros.

<sup>4</sup> Cotejar significa comparar y examinar una cosa para apreciar sus semejanzas o diferencias. Esto, en breves palabras, es lo que se hizo en parte de la metodología utilizada, pues se estudiaron los resultados encontrados por los Centros de Pensamiento (Shift, Mazars y CHBR) versus los propios (según informes de las empresas y documentos corporativos en sus sitios web). La metodología fue reescrita con el ánimo de evidenciar el paso a paso de la investigación y cómo se ajustó la terminología para mejor comprensión. En virtud de que la investigación no pudo hacerse de manera cuantitativa debido a la limitación de la información, el análisis está basado en el procesamiento y análisis cualitativo de aquella que sí está disponible, así como en la interpretación y los conocimientos de la autora (con el apoyo del tutor) para identificar elementos comunes y así llegar a importantes conclusiones.

<sup>5</sup> El compromiso político se entiende como la responsabilidad de respetar los DD. HH. a través de una declaración política, pues no basta con una expresión de voluntades. Esta declaración política deberá ser aprobada al nivel más alto de la empresa y expresar el deber ser de las relaciones de las empresas con sus grupos de interés en materia de DD. HH. Así mismo, es importante que esta se haga pública y se vea reflejada en las políticas y los procesos de la organización para así llevarla a cabo.

<sup>6</sup> Se entiende por debida diligencia la evaluación del impacto real y potencial de las actividades de la empresa en los DD. HH., de los planes de acción o la actuación al respecto, y del seguimiento a las respuestas que brinden los implicados. Entonces la debida diligencia integra las consecuencias negativas sobre los DD. HH. a través de sus propias actividades y las relaciones comerciales. Esta variará su complejidad en función del tamaño de la empresa, sus riesgos y el contexto de sus operaciones. Para finalizar, vale la pena enfatizar que se debe responder con medidas de prevención o mitigación mientras que aquellos problemas reales deberán ser remediados. La debida diligencia debe ponerse en marcha antes del inicio de operaciones o de relaciones comerciales, incluso puede ser parte importante en la preparación de contratos.

<sup>7</sup> Los Principios Rectores hablan de “remediar”, como los procesos que proporcionan una remediación frente a una consecuencia negativa para los DD. HH. o como los resultados que pueden contrarrestar o compensar esa consecuencia. De esta forma, las empresas deben contribuir directamente a remediar el daño de manera puntual y eficaz. En función de la naturaleza del daño causado, la remediación puede adoptar varias formas: una disculpa, una indemnización, el cese de alguna actividad. No obstante, antes de realizar cualquier tipo de remediación, las empresas deben crear mecanismos de reclamación a nivel operacional, como lo mencionan los Principios Rectores, como una vía formal a través de la cual los grupos de interés plantean sus inquietudes con respecto a agravios de los DD. HH. En los Principios Rectores, el término “mecanismo de reclamación de nivel operacional” abarca los mecanismos situados al nivel de la empresa, como sobre el terreno, y al nivel de los proyectos de la empresa. Las personas que han visto vulnerados sus DD. HH. frente a la actividad empresarial deben conocer estos mecanismos y conocer el protocolo para utilizarlos. El acceso según los Principios Rectores se entiende como proporcionar una vía de recurso temprana que permita identificar o atender las quejas de los interesados afectados antes de que las consecuencias negativas se agraven o de que se produzca un daño mayor.

