

BBVA



Guía

para integrar
los Derechos
Humanos en
las funciones
clave de la
Organización

Índice

Acerca de esta guía	4
Introducción	6
Seis palancas de acción	8
Integrar los Derechos Humanos en el departamento de recursos humanos	9
Integrar los Derechos Humanos en el departamento de compras	9
Integrar los Derechos Humanos en la función de riesgos	9
Palanca 1: Liderazgo transversal	10
Recursos humanos	11
Compras	12
Riesgos	13
Palanca 2: Responsabilidad compartida	14
Recursos humanos	15
Compras	16
Riesgos	17
Palanca 3: La incentivación	18
Recursos humanos	19
Compras	20
Riesgos	21
Palanca 4: Proporcionar orientación operativa y formación	22
Recursos humanos	23
Compras	24
Riesgos	25
Palanca 5: Fomentar la comunicación bidireccional	26
Recursos humanos	28
Compras	29
Riesgos	30
Palanca 6: Revisión, análisis e integración	32
Recursos humanos	33
Compras	34
Riesgos	35
Conclusión y próximos pasos	36
Acerca de CSR Europe	38

Acerca de esta guía

El propósito de esta guía es dar apoyo práctico a:

- Gestores de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)/sostenibilidad para impulsar el esfuerzo que supone integrar los Derechos Humanos en toda la organización.
- Gestores de Recursos Humanos, Compras y Riesgos/departamento jurídico a la hora de clarificar sus roles y responsabilidades cuando contribuyen a la integración de los Derechos Humanos en la organización.

Esto se lleva a cabo a través de la clarificación del concepto de "integrar los Derechos Humanos", desglosándolo en seis palancas que pueden aplicarse fácilmente a un entorno de negocio. Para ello se aporta una definición de cada una de las seis palancas, seguida de un panorama de la política actual de la empresa en torno a cada aspecto y ejemplos de medidas e iniciativas específicas implantadas por otras empresas.

Posteriormente, las seis palancas se analizan bajo la perspectiva de Recursos Humanos, Compras y Riesgos, aclarando de qué forma contribuye cada una de estas tres funciones a la tarea de integrar los Derechos Humanos en toda la empresa.

Para desarrollar este plan, CSR Europe realizó las siguientes actuaciones:

2014

Colaboración con expertos del Shift para identificar las seis palancas clave para incorporar los Derechos Humanos y algunos ejemplos de buenas prácticas

2015

Recopilación de prácticas empresariales mediante entrevistas junto con socios del Hub

2016

Análisis de tendencias e identificación de buenas prácticas para la elaboración de la presente guía

Los ejemplos de prácticas que se presentan en este plan proceden de:

- 18 empresas entrevistadas: Tecnologías de la Información (TI), Electrónica e Industriales (5); Energía y servicios públicos (4); Servicios de telecomunicaciones (4); Servicios financieros y seguros (2); Alimentación y bebidas (1); Petróleo y gas (1); Servicios profesionales (1).
- Ejemplos empresariales acerca de lo que constituye una buena práctica aportados por los expertos del Shift.

Basándose en estas prácticas, CSR Europe ha extraído una serie de conclusiones sobre el estado empresarial actual en relación con cada una de las citadas palancas. Estas conclusiones se resumen en la sección de tendencias.

La presente guía ha sido redactada por el equipo de CSR Europe. Para afinar el contenido, se realizaron consultas a un número determinado de empresas y expertos. La información presentada se basa en las ideas recogidas en el marco del Hub europeo sobre Empresa y Derechos Humanos (The Hub).

The Hub

es una plataforma para empresas europeas creada con el fin de:

(i) Intercambiar información y aprender de colegas y expertos; (ii) Compartir las mejores prácticas sobre cuestiones relacionadas con las empresas y los Derechos Humanos y (iii) Desarrollar soluciones en relación con las brechas identificadas. The Hub se gestiona en asociación con 10 organizaciones nacionales procedentes de 10 países europeos.

El proyecto de CSR Europe sobre Empresa y Derechos Humanos

The Hub forma parte del proyecto de CSR Europe sobre Empresa y Derechos Humanos iniciado en 2012. El proyecto, dirigido por Hitachi, ArcelorMittal, Vattenfall, Volkswagen y la organización social alemana Econsense, tiene como objetivo mejorar el aprendizaje conjunto sobre las repercusiones comerciales de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas y prestar apoyo a las empresas en su implantación. Uno de los objetivos específicos es la integración efectiva de los Derechos Humanos en todos los niveles organizativos.

Para la recopilación de información, CSR Europe colaboró con los siguientes socios pertenecientes al Hub europeo sobre Empresa y Derechos Humanos:

In partnership with

**BUSINESS
IN THE
COMMUNITY**

econsense

Forum for Sustainable Development
of German Business



SODALITAS

FIBS
CORPORATE RESPONSIBILITY
NETWORK



Forética

respACT
austrian business council
for sustainable development

Introducción

Tratar las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos tiene sentido desde el punto de vista empresarial, ya que permite a las empresas garantizar la continuidad del negocio, cumplir jurídicamente con las normas establecidas y mejorar las relaciones con los grupos de interés, tanto internos como externos.

Lo que habitualmente no se tiene en cuenta en el debate de los Derechos Humanos es el impacto positivo que las empresas pueden tener a través, únicamente, de su propia actividad. Por ejemplo, una gestión de la cadena de suministro que se centre en la calidad de los productos, la entrega en plazo, las relaciones a largo plazo y la colaboración con proveedores supone un esfuerzo que se traduce en un avance real en la gestión de los Derechos Humanos en la economía y la sociedad. Es a través de esta clase de colaboraciones, y proporcionando a los empleados y a las comunidades los medios para fomentar el desarrollo económico y educativo, como se consigue de forma más eficaz mejorar el respeto a los Derechos Humanos.

Desde la adopción de los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas (Principios Rectores) por parte del Consejo de las Naciones Unidas en 2011, las empresas están incrementando el número de acciones para atender sus respectivas responsabilidades sobre el respeto de los Derechos Humanos.

La fluidez con la que se implantan ciertas acciones resulta más evidente, como es el caso de la publicación de una política sobre Derechos Humanos o el establecimiento de un mecanismo de denuncia, si bien no quiere decir que esto sea necesariamente sencillo. Sin embargo, la puesta en marcha de otras acciones resulta más compleja. Por ejemplo, el hecho de comenzar nuevas prácticas, o reforzar las que afecten a toda la cultura corporativa y a su modo de hacer negocios.

Con el fin de cumplir con su responsabilidad en el respeto a los Derechos Humanos, las empresas deben integrar el respeto a los Derechos Humanos en su modelo de negocio, sus valores y su cultura corporativa.

Conforme a los Principios Rectores, integrar los Derechos Humanos en las funciones empresariales es "el macroproceso en el cual se garantiza que todo el personal es consciente de los compromisos que entraña la política de Derechos Humanos de la compañía, de las repercusiones que tiene en su trabajo, en su formación, en su capacitación y en su incentivación. De esta manera cada empleado actúa en consecuencia, tomando estos principios como algo intrínseco a los valores de su organización".

Es más fácil decirlo que llevarlo a cabo.

Esta es la razón por la que CSR Europe ha comenzado a trabajar con empresas para proporcionar asistencia práctica acerca de cómo realizar la integración de manera correcta. A partir de nuestro trabajo con empresas, se ha llegado a la conclusión de que las funciones que suelen desempeñar un papel central en este proceso son Recursos Humanos, Compras y Riesgos/Auditoría:

- Los Principios Rectores aconsejan centrarse en el riesgo para las personas antes que hacerlo exclusivamente en el riesgo de la empresa, de ahí el papel central de los Recursos Humanos.
- Para empresas que tienen cadenas de suministro grandes y complejas, es fundamental abordar el impacto potencial y real de los Derechos Humanos al tiempo que se limita un cambio radical en el modo de hacer negocios. Habitualmente el departamento de compras es el responsable de llevar esto a cabo, actuando como una correa de transmisión entre las decisiones de la sede central y la aplicación sobre el terreno.
- Todas las valoraciones de riesgos sirven como base para la validación y la mejora de procesos. Cuando se trata de los Derechos Humanos, la información extraída por las empresas durante la evaluación de los riesgos en relación con los Derechos Humanos (por ejemplo, la valoración del impacto en relación con los Derechos Humanos) genera información útil sobre riesgos e impactos potenciales, sobre la capacidad de la empresa para valorar y gestionar dichas cuestiones y las percepciones de los grupos de interés sobre la empresa. La información recopilada alimenta las decisiones estratégicas de la misma ayudando a mejorar los procesos. Con esta óptica es con la que se ha analizado la función de riesgos y cómo ésta contribuye a la integración de los Derechos Humanos dentro de la organización.

Seis palancas de acción

Los Principios Rectores no definen un único enfoque sobre cómo las empresas deben integrar la obligación de respetar los Derechos Humanos. No obstante, la experiencia sugiere que existen algunos elementos comunes clave que las empresas deben tener en consideración, independientemente de cuál sea su cultura corporativa, el tipo de actividad comercial o la ubicación de las distintas funciones dentro de la empresa.

Palancas	¿Qué significa esto en la práctica?
1. Liderazgo transversal	Garantizar la gestión efectiva de las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos a través de equipos transversales que: <ul style="list-style-type: none"> • Dirijan/impulsen los planes de acción • Vayan más allá del hecho de compartir información • Asignen distintas responsabilidades a departamentos clave para capacitarlos en sus acciones dirigidas a evitar impactos en cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos
2. Responsabilidad compartida	Compartir la responsabilidad de los posibles impactos, incluyendo a los departamentos cuyas actividades o relaciones comerciales puedan dar lugar a riesgos relacionados con los Derechos Humanos (propietarios de impacto)
3. La incentivación	Establecer objetivos adecuados para todo el personal y alinearlos con el compromiso de la dirección, garantizando de esta manera que el personal operativo relevante comprende su rol (que consiste en evitar y mitigar el riesgo y los posibles impactos negativos)
4. Proporcionar orientación operativa y formación	Aportar orientación operativa a medida y formación continua para el personal a todos los niveles de la empresa que: <ul style="list-style-type: none"> • Conecte con su trabajo cotidiano y refleje las necesidades de aprendizaje • Procure inculcar nuevos comportamientos y capacidades (no solo medir el grado de cumplimiento) • Esté visiblemente apoyado por la dirección
5. Fomentar la comunicación bidireccional	Establecer canales de comunicación bidireccionales entre la dirección y el personal operativo. La comunicación debe ser clara y frecuente y debe efectuarse en múltiples contextos. Debe abordar retos existentes y promover buenas prácticas
6. Revisión, análisis e integración	Analizar periódicamente el desempeño de la empresa en relación con los Derechos Humanos, así como compartir e integrar los aprendizajes a nivel interno. En línea con el enfoque de mejora continua, utilizar indicadores que contribuyan a medir el progreso en la consecución de las metas planteadas para que la empresa logre el éxito a medio/largo plazo

Estas seis palancas resultan válidas para cualquier área de la compañía y también son aplicables a las empresas de forma global. Pueden ser utilizadas para integrar el respeto por los Derechos Humanos en todos los sistemas de gestión y procedimientos de una empresa.

El enfoque más efectivo dependerá del contexto de cada empresa y del posicionamiento de las distintas funciones a nivel interno. Otro tipo de planes de acción pueden tener también impacto en ciertas empresas, pero la experiencia indica que los casos más exitosos suelen combinar una o varias de las palancas citadas anteriormente.

A menudo, las funciones de Recursos Humanos, Compras y Riesgos suelen disponer de redes de profesionales en todos los niveles de la compañía que desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones. Trabajar a través de estas redes puede ser decisivo a la hora de impulsar políticas de arriba abajo (*top-down*) así como soluciones de abajo a arriba (*bottom-up*) para promover un cambio cultural en la organización.

Integrar los Derechos Humanos en el departamento de Recursos Humanos

Gestionar los riesgos a los que se enfrentan las personas en el día a día de las empresas (riesgos para las personas) constituye un elemento clave de las políticas de recursos humanos. Por tanto, la función de Recursos Humanos puede desempeñar un papel fundamental a la hora de garantizar el respeto de la dignidad y la calidad de vida de todos los empleados.

Por ejemplo, este departamento es habitualmente el encargado de inculcar los valores a los empleados. Además, les traslada los compromisos de la compañía y evalúa su comportamiento.

Los Principios Rectores esperan que las empresas aseguren que están previniendo y abordando sus principales riesgos en relación con los Derechos Humanos, en especial, aquellos cuyo impacto sea mayor o más difícil de reparar. Por ejemplo, en lo que respecta al departamento de Recursos Humanos, esto puede incluir:

- Los riesgos que surgen durante la contratación o el reclutamiento (como puede ser el trabajo forzado en el caso de trabajadores contratados temporalmente a través de un tercero).
- Riesgos relacionados con el trabajo infantil.
- Casos de abusos sexuales o incluso de violencia en el lugar de trabajo.
- Otros impactos negativos potenciales pueden estar relacionados con los salarios, las horas de trabajo, las medidas adecuadas en lo que respecta a salud y seguridad laboral, la libertad de expresión o religión y un amplio abanico de Derechos Humanos.

De manera destacada, los Principios Rectores esperan que todos los empleados de las empresas, incluidos los directivos, empleados fijos y temporales, respeten los Derechos Humanos.

Integrar los Derechos Humanos en el departamento de Compras

El área de Compras tiene la responsabilidad de adquirir las materias primas, las piezas, los componentes, los productos y los servicios. Por esta razón, la calidad de los bienes y servicios adquiridos, la entrega dentro de plazo y forma de los pedidos y la eficiencia en lo que respecta a los costes, suelen ser los principales criterios

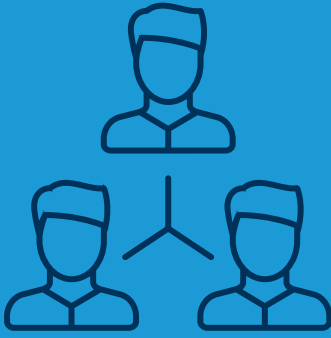
que rigen la gestión de esta área. Al mismo tiempo, el grado de protección de los empleados en las cadenas de suministro en relación con los Derechos Humanos, constituye un elemento importante en lo que respecta a la continuidad, la calidad y la reputación del negocio.

Mediante la contribución a los procedimientos destinados a garantizar el respeto a los Derechos Humanos, compras puede ayudar a reducir el riesgo en relación con los grupos de interés potencialmente afectados y también puede ayudar a limitar la posible interrupción del negocio. Por tanto, este departamento, tiene la responsabilidad de comprometer a los socios comerciales superiores e inferiores de la cadena de valor, incluyendo el establecimiento de expectativas claras y auditando a los proveedores. Este marco resulta importante porque los Principios Rectores esperan que las empresas aborden los impactos potenciales y reales en relación con los Derechos Humanos. Tanto los que pueden causar, y por lo tanto ser responsables de ellos, como aquellos a los que puedan contribuir directamente (por ejemplo, incentivando un comportamiento determinado de un tercero o en paralelo respecto a otras partes), o bien impactos relacionados directamente sus operaciones, productos o servicios.

Integrar los Derechos Humanos en la función de Riesgos

La función de Riesgos suele ser responsable de la identificación y la gestión del riesgo en relación con el negocio, ya se trate de riesgos operativos, jurídicos, financieros o relacionados con la reputación. Es una función de control interno (como Auditoría Interna) cuyo papel consiste en aportar una garantía al Consejo de que la empresa identifica y gestiona sus riesgos de manera efectiva. Aunque el respeto a los Derechos Humanos signifique centrarse en el riesgo para las personas antes que centrarse exclusivamente en el riesgo para el negocio, a medio/largo plazo la experiencia demuestra que ambos convergen cada vez más. Sin embargo, en el corto plazo puede que este no sea el caso.

En algunos aspectos, esto resulta coherente con la evolución de la Gestión de Riesgo Empresarial (ERM, según sus siglas en inglés). La ERM se desarrolló como una forma de internalizar las distintas "externalidades" que surgen a partir de las operaciones de la empresa, lo que incluye los costes relacionados con el medioambiente, los individuos y las comunidades. Particularmente, en Europa, la ERM tiende a centrarse de forma significativa en los grupos de interés (antes que en el accionista). De hecho, el último estándar ISO sobre gestión de riesgos, ISO 31000, tiene un enfoque claramente centrado en los grupos de interés.



PALANCA 1:

Liderazgo transversal

Un equipo transversal ayuda a la empresa a comunicar de forma más amplia, a alinear sus decisiones de manera más sencilla y a crear mejores productos y servicios. Los líderes de los diferentes departamentos dentro de una organización (y de las diferentes áreas dentro de un departamento) deben implicarse en el establecimiento de las expectativas y esforzarse para integrar el respeto a los Derechos Humanos en sus decisiones. Esto puede ayudar a generar una mayor colaboración en toda la organización y a mejorar el intercambio de información, de tal manera que se eliminen los compartimentos estancos entre las distintas áreas. Al implicar activamente a áreas de responsabilidad en la gestión de las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos, existe mayor probabilidad de que las empresas sean capaces de integrar de manera eficaz los hallazgos obtenidos en sus análisis de impactos y actuar en consecuencia. Los empleados con responsabilidades transversales deben tener capacidad de influencia suficiente para poder transmitir la importancia de los Derechos Humanos al resto de la organización.

Prácticas empresariales

Una **empresa multinacional** asigna la responsabilidad en lo que respecta al liderazgo en relación con los Derechos Humanos a tres funciones distintas: Sostenibilidad Corporativa, Riesgos y Recursos Humanos. El departamento de Sostenibilidad redacta políticas a nivel corporativo y proporciona directrices en relación con las mismas. El departamento de Riesgos es responsable de identificar y gestionar los riesgos relacionados con los Derechos Humanos como parte de los procesos globales de análisis y, al mismo tiempo, debe formar a los gestores de Riesgos en las oficinas nacionales para que comprendan los riesgos relacionados con los Derechos Humanos. El departamento de Recursos Humanos gestiona las cuestiones de Derechos Humanos relacionadas con los derechos laborales y la diversidad del personal. Los tres departamentos se apoyan entre sí a la hora de cumplir sus respectivos roles, por ejemplo, cuando responden a cuestionarios externos o para solicitar ideas sobre políticas clave.

A la hora de identificar qué funciones podrían ser relevantes para integrar los Derechos Humanos dentro de la responsabilidad corporativa, **Vattenfall**, una empresa del sector energético, empleó el siguiente doble enfoque:

- Incorporar el respeto a los Derechos Humanos utilizando los procesos internos ya existentes y el conocimiento previo.
- Dar un margen de tiempo para concienciar a los empleados y cambiar la mentalidad de la compañía.

La empresa procedió como sigue: identificó a alto nivel en qué casos podrían producirse impactos relacionados con los Derechos Humanos en sus operaciones y decidió centrarse en su cadena de suministro. A la hora de mapear los impactos en los Derechos Humanos de las distintas áreas, Vattenfall descubrió que muchos departamentos (Seguridad y Salud, Producción, Compras, Recursos Humanos y el departamento Jurídico) debían colaborar con el área de Sostenibilidad para abordar los impactos reales y potenciales en Derechos Humanos.

En lo que respecta a sus cadenas de suministro, Vattenfall decidió poner en marcha dos acciones iniciales:

- Establecer un comité transversal para la toma de decisiones en la cadena de suministro dentro del departamento de Compras de combustible, implicando a los directores comerciales y a los responsables del departamento Jurídico, de Riesgos y de Sostenibilidad. El comité está apoyado por un equipo de expertos en sostenibilidad.
- Crear un comité de grupo de carácter transversal destinado a la debida diligencia aplicada a la sostenibilidad en aquellos casos en los que Derechos Humanos tengan un papel clave. La red está diseñada para sensibilizar a la organización en lo que respecta a la sostenibilidad y, particularmente, en lo que se refiere a los principios sobre Derechos Humanos. A largo plazo, esto aumentará el grado de conciencia y las competencias de los empleados en las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos (como es el caso de los especialistas medioambientales, en seguridad y salud, los auditores, los compradores, etc.) de tal manera que puedan integrar eficazmente los Derechos Humanos en los procesos de debida diligencia sobre sostenibilidad.



Tendencias

Hay un acuerdo generalizado acerca de la importancia que tiene implicar a diversas funciones para reforzar el mensaje en relación con los Derechos Humanos.

Muchas empresas establecen comités transversales que implican tanto a la matriz como a las delegaciones regionales y, a menudo, el área de Compras cumple un papel central en esta tarea. Esto tiende a ser una decisión impulsada por el área de Cumplimiento, pero las entrevistas destacan algunos casos en los que el rol de compras está cambiando y poniendo un mayor énfasis estratégico en la innovación de los procesos.

El 40 % de las empresas manifiestan que el área de Riesgos participa de forma transversal en la incorporación de las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos.

Recursos humanos



En la mayor parte de las empresas, Recursos Humanos va a desempeñar un papel clave en la implantación transversal de los principios asociados a los Derechos Humanos, ya que se trata de un actor fundamental a la hora de establecer y mantener procesos que, no solo protegen los Derechos Humanos de los empleados, sino que ayudan a incorporar a la cultura corporativa la idea del respeto de los mismos.

Es preciso implicar a las diferentes áreas dentro de Recursos Humanos, incluyendo a aquellas personas que ocupan altos cargos corporativos en la matriz, los líderes en las delegaciones u oficinas regionales y a aquellos pares que tengan responsabilidades en zonas geográficas y unidades de negocio relevantes. A menudo, el área de Recursos Humanos suele colaborar de manera habitual con otros departamentos clave en el seno de la organización, como puede ser el caso del departamento Jurídico o los departamentos de gestión de Riesgos, de Auditoría Interna y de Compras. Estas relaciones existentes pueden aprovecharse cuando se trata de coordinar la gestión de los riesgos relacionados con los Derechos Humanos.

Prácticas empresariales

Una **multinacional de suministro de electricidad** tiene su dirección organizada en una estructura piramidal con tres niveles, donde cada nivel es responsable de distintos aspectos relacionados con la incorporación de los Derechos Humanos en el ámbito de la empresa. En lo alto de la pirámide se encuentra el nivel corporativo de la matriz, que es responsable de la definición de la estrategia del grupo y de organizar el comité de Derechos Humanos, compuesto por gestores de los departamentos de Ética, Estrategia y Recursos Humanos. El nivel medio está constituido por los responsables de Ética para las cinco ramas de actividades que tiene el grupo. Estos responsables de comportamiento ético trabajan de forma conjunta en un comité de dirección y son responsables de llevar a la práctica las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos y de crear planes de acción para el área de Dirección estratégica. Finalmente, el nivel inferior, está compuesto por responsables de comportamiento ético a nivel regional para cada una de las aproximadamente 1.500 empresas filiales, que son las responsables de implantar las iniciativas a nivel local.

Compras



El liderazgo transversal puede ayudar a una empresa a impulsar los Derechos Humanos en sus decisiones de aprovisionamiento haciendo, de esta manera, que los proveedores respeten los Derechos Humanos. La clave para la colaboración en el departamento de Compras consiste en crear equipos con distintos conocimientos y que tengan vínculos con otros departamentos. Esta es la razón por la que, frecuentemente, el personal de compras colabora con otras áreas, como el departamento jurídico, Riesgos, Auditoría Interna o Recursos Humanos, con la implicación de líderes pertenecientes tanto a la matriz como a las oficinas regionales, así como aquellos empleados que tienen responsabilidades en actividades o relaciones comerciales relevantes que puedan generar impactos en Derechos Humanos.

Prácticas empresariales

Una **empresa multinacional de carácter global, perteneciente al cambiante sector de los bienes de consumo**, estableció un comité transversal con el propósito explícito de incorporar los Derechos Humanos en su sistema de gobierno y su modelo de negocio. En este caso, el liderazgo relativo a Derechos Humanos (situado dentro del equipo de RSC de la empresa) involucró especialmente al departamento de Compras debido a su importancia en la toma de decisiones de toda la empresa. El jefe de Compras se convirtió en el jefe del comité, lo cual implicó también a los siguientes compañeros:

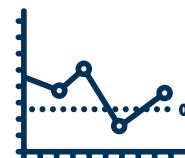
- Líderes de Compras en regiones clave, por ejemplo, en instalaciones nacionales de producción y divisiones comerciales donde se toman decisiones de abastecimiento
- Líderes de Compras globales dentro de distintas líneas de negocio, por ejemplo, los responsables del abastecimiento de las principales materias primas (azúcar, etc.)
- Áreas situadas en la división de Compras central que tienen la autoridad necesaria para tomar decisiones, por ejemplo, el responsable de Compras o el equipo de Cumplimiento y Auditoría
- Otras áreas que habitualmente interactúan con Compras, por ejemplo, el responsable de políticas, que tiene la responsabilidad de desarrollar el código de conducta, el equipo de Recursos Humanos que involucra a sus propios empleados y gestiona las relaciones con los sindicatos, el Consejo General y los miembros pertinentes del equipo de RSC

En un **conglomerado de venta al por menor**, la unidad de Responsabilidad Corporativa del grupo recibe el apoyo de distintos Comités de Dirección en lo que respecta al desarrollo, la coordinación y la comunicación de las actividades de RSC. En estas operaciones, el grupo presta una atención especial a las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos y las condiciones de trabajo en su cadena de aprovisionamiento y, al controlar dicha cadena, se centra fundamentalmente en los proveedores situados en países de alto riesgo. Por esta razón, existe un comité de dirección de Compras responsables que se dedica a:

- Desarrollar procedimientos de compras responsables del grupo
- Potenciar que se comparta información sobre las mejores prácticas de compras en el grupo
- Mantenerse al corriente de los cambios en la legislación en lo que respecta a las compras y el abastecimiento

El Comité de Dirección de Compras responsables colabora con el Comité de Dirección de Responsabilidad Local en los países en los que se opera para dirigir la implantación de los programas del grupo, incluidos aquellos relativos a los Derechos Humanos. Este grupo incluye al vicepresidente de Responsabilidad Corporativa y a los representantes de las filiales locales en los países en los que se opera.

Riesgos

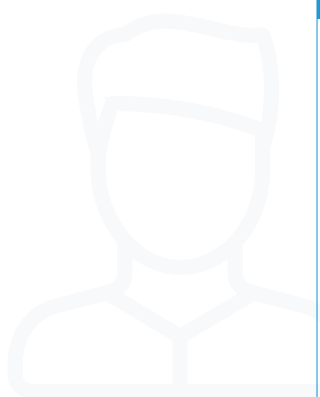


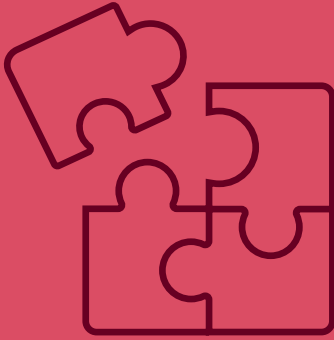
A la hora de identificar los principales riesgos de una empresa desde una perspectiva de negocio resulta fundamental involucrar a todas las áreas de la empresa. Esto también funciona así cuando se trata de identificar los principales riesgos relacionados con los Derechos Humanos, especialmente aquellos que tienen más riesgo de ser vulnerados por parte de la empresa. El rol que cumple el departamento de Riesgos es el de garantizar que cada función obtiene información precisa y, luego, ésta es recopilada y enviada a la matriz, de tal manera que los riesgos puedan ser valorados y comparados. En las empresas en las que esta clase de coordinación transversal ya forma parte del rol de la función de Riesgos es importante revisar en qué medida se identifican a través de este proceso los riesgos que afectan a los Derechos Humanos y dónde hay brechas, teniendo en cuenta que el riesgo que afecta a las personas resulta distinto del riesgo que afecta al negocio.

Prácticas empresariales

Una **empresa global de alimentación y bebidas** tiene un departamento de Gestión de Riesgo Empresarial (ERM) que impulsa valoraciones de impacto en los Derechos Humanos del negocio en contextos de alto riesgo. Partiendo de los principios de ERM de la empresa, ésta integra los riesgos relacionados con los Derechos Humanos en su valoración de riesgo global y su sistema de gestión en estrecha coordinación con los departamentos más relevantes. La empresa identifica los mercados de alto riesgo basándose en el listado FTSE4Good de países de alto riesgo, y requiere que las operaciones realizadas en estos países se acompañen de un informe anual específico de indicadores relacionados con los Derechos Humanos. Posteriormente, esta información se incluye en la valoración de riesgos sobre Derechos Humanos a nivel corporativo (que también se actualiza con periodicidad anual).

Un **grupo bancario internacional** aborda el compromiso de la empresa en lo que respecta a las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos a través de su equipo de riesgo reputacional. El equipo de riesgo reputacional es responsable de identificar los asuntos relacionados con los Derechos Humanos y de garantizar que se gestionan de forma eficaz. Asimismo, el equipo gestiona las relaciones con grupos de interés externos preocupados con los Derechos Humanos y lleva a cabo periódicamente análisis a futuro centrados en la identificación de riesgos actuales y potenciales que afecten al banco y al sector de los servicios financieros. Estas tareas implican fundamentalmente a cuatro áreas clave: empleados, proveedores, clientes y comunidades. A la hora de cumplir con sus responsabilidades para responder a estos objetivos, el equipo trabaja estrechamente con otros departamentos tales como Recursos Humanos, Jurídico, Riesgos, Compras y Comunicaciones. Esta colaboración transversal está destinada a crear un enfoque holístico del grupo en relación con los problemas vinculados a los Derechos Humanos.





PALANCA 2:

Responsabilidad compartida

El equipo operativo debe recibir apoyo por parte de compañeros expertos o especialistas en Derechos Humanos, u otros profesionales que ocupen cargos en RSC, gestión de Riesgos u otras áreas clave que posean un profundo conocimiento de los temas, los estándares y las leyes relacionadas con los Derechos Humanos. En su conjunto, estos expertos pueden trabajar con encargados de áreas operativas para evaluar casos específicos y aportar recomendaciones para mejorar los sistemas de gestión a lo largo del tiempo. La responsabilidad en lo que respecta los Derechos Humanos debe situarse en los equipos "dueños" de las actividades o las relaciones comerciales que pueden dar lugar a impactos negativos. Esto es así porque dichos equipos necesitan estar implicados a la hora de identificar y evitar los impactos negativos contando con el apoyo de aquellos que tienen un conocimiento más profundo de los problemas relacionados con los Derechos Humanos.

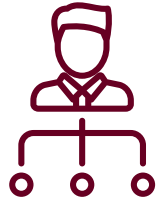
Prácticas empresariales

Un **banco** que atiende a clientes minoristas, de banca privada y banca corporativa tiene una serie de políticas y procedimientos relacionados con los derechos de los empleados, la selección de proveedores mediante diligencia debida y las valoraciones de países, que son revisadas por distintos departamentos, incluido el de Compras. El banco utiliza estos procesos para conectar su compromiso con el respeto a los Derechos Humanos con las decisiones de negocio. El departamento de Sostenibilidad proporciona conocimiento sobre determinados temas para ayudar a otras áreas a filtrar y seleccionar a los clientes basándose en una serie de criterios, incluida la revisión de los procesos de diligencia debida respecto a los Derechos Humanos y el comportamiento de dichos clientes. Estos esfuerzos permiten integrar los Derechos Humanos en los procesos de toma de decisiones del banco y ayudan a garantizar que los gestores comerciales y de Riesgos apliquen estos criterios en las solicitudes de préstamo de los clientes.

En **Enel** se creó un equipo transversal compuesto por personal perteneciente a distintas divisiones (Sostenibilidad, Recursos Humanos y Compras), para fomentar un enfoque integrado y global sobre aspectos relacionados con los Derechos Humanos, tales como la diversidad, la no discriminación, la seguridad de sus propios trabajadores y de los trabajadores de sus proveedores. El equipo está activamente implicado en el apoyo a otras áreas a la hora de comprender y respetar la integración de los Derechos Humanos utilizando su experiencia. Para garantizar que el equipo comparte la responsabilidad derivada de las políticas relacionadas con los Derechos Humanos:

- El departamento de Sostenibilidad planifica y coordina la implantación de la política de Derechos Humanos, aprobada por la Junta Directiva y por los comités a nivel local.
- El departamento de Recursos Humanos es responsable de la alineación de los procedimientos y procesos con la política de la empresa y de gestionar la formación.
- El departamento de Compras está implicado en la incorporación de estos aspectos en los procesos de cadena de suministro.

Randstad es una empresa de consultoría multinacional de reclutamiento y recursos humanos con un compromiso público respecto a los Derechos Humanos. El departamento jurídico corporativo de la empresa gestiona la oficina de Cumplimiento en la que el equipo legal trabaja conjuntamente con especialistas de Recursos Humanos y de Auditoría. Los canales de denuncia están abiertos a todos los empleados, incluidos los trabajadores temporales que trabajan para sus clientes, así como grupos de interés externos y otras terceras partes. Las denuncias son abordadas por empleados locales y, cuando resulta apropiado, también por los clientes, en coordinación con la matriz.



Recursos humanos

Tendencias

La mayoría de las empresas entrevistadas han designado especialistas internos en Derechos Humanos que proporcionan ayuda a otras funciones a la hora de integrar los Derechos Humanos en la organización. Fundamentalmente, estos expertos suelen pertenecer al departamento de Recursos Humanos.

Garantizar un buen nivel de comprensión por parte de todos los empleados de lo que significan los Derechos Humanos (más allá de la concienciación) suele ser uno de los mayores retos en las organizaciones. Para este fin, cabe la posibilidad de contemplar diversos enfoques:

- *Asignación y formación de especialistas en Derechos Humanos tanto en la matriz como a nivel local.*
- *Implicación de todos los departamentos relevantes en la discusión desde el inicio.*
- *Utilización de un lenguaje simple y claro y de casos de estudio para facilitar su comprensión.*

El equipo de Recursos Humanos es "propietario de impactos". Esto es así porque en su día a día es responsable de evitar y abordar un amplio abanico de impactos relacionados con los Derechos Humanos en lo que respecta a los empleados y a los subcontratistas. Es probable que dispongan de una serie de procedimientos que resulten útiles para este fin como pueden ser:

- Herramientas formales, tales como la realización de encuestas a los empleados, evaluaciones y entrevistas de salida

• Interacciones de carácter más informal como es el caso de la relación con empleados o sindicatos

El equipo de Recursos Humanos también puede desarrollar procedimientos para anticiparse en la identificación de riesgos o de preocupaciones que afecten al equipo, por ejemplo, a través de "revisiones de incidentes" de carácter interno. Asimismo, pueden tener la capacidad de apoyar al equipo directivo a la hora de evaluar qué acciones deben llevarse a cabo para abordar los impactos negativos en relación con los Derechos Humanos que afectan al personal de la empresa.

Prácticas empresariales

El área de recursos humanos en una empresa de carácter global, **en el cambiante sector de los bienes de consumo** y con sede en Europa, es responsable de gestionar las relaciones con los sindicatos y de tutelar la relación con los empleados de la empresa. Mientras que los responsables en la matriz de la empresa tienen la última responsabilidad en lo que respecta a la gestión de las relaciones con los sindicatos internacionales, los directores de Recursos Humanos de las filiales gestionan las relaciones con los sindicatos locales. Esto ayuda a crear una responsabilidad compartida en la relación con este grupo de interés en toda la organización.

Puesto que el tema de los Derechos Humanos tiende a ser complejo y está regulado a través de un amplio elenco de leyes, una **empresa global de soluciones de TI** cree que se trata de algo relevante para casi todos los procesos y funciones del departamento de Recursos Humanos. Por tanto, el departamento cuenta con una serie de expertos especializados en temas como la privacidad de los datos, la discriminación, el acoso, las reclamaciones y la legislación laboral. A pesar de estar ubicados en el departamento de Recursos Humanos, dichos expertos son responsables de garantizar que las prácticas, las políticas de empleo y los procesos cumplen todos los requisitos legales y comerciales en toda la empresa. También son responsables de que estén disponibles para su consulta si un directivo o un empleado señalan la existencia de un problema relacionado con los Derechos Humanos.

Asimismo, a cada unidad de negocio se le asigna una persona de Recursos Humanos para garantizar que existe alguien con conocimiento experto sobre Derechos Humanos en toda la empresa.

Finalmente, se ha creado un equipo de Negocio Responsable que incluye un representante de Recursos Humanos además de representantes de otras funciones. Este equipo es responsable de promover mejores prácticas y de los desarrollos legislativos. Esta colaboración permite compartir la responsabilidad no solo en el desarrollo de procesos relacionados con los Derechos Humanos sino también en lo relativo a los resultados de dichos procesos. Estas son las funciones que, en última instancia, utilizan su experiencia para contribuir a las operaciones cotidianas de la empresa.

En **Deutsche Telekom**, el conocimiento experto sobre Derechos Humanos reside en la función de Recursos Humanos. Los especialistas en Derechos Humanos dentro del área de RSC cooperan, además, con otras funciones dentro de la organización tales como Cumplimiento, Compras. Dichos especialistas actúan como traductores de la responsabilidad de la empresa en defensa de los Derechos Humanos. Asimismo, se pusieron en marcha "Puntos de contacto" sobre Derechos Humanos en el seno de Recursos Humanos, para valorar los posibles impactos en los Derechos Humanos. El hecho de disponer de estos expertos en distintos departamentos permite que se comparta la propiedad de los procesos y los resultados de los mismos.



Compras

El personal de Compras suele ser "propietario de impactos" porque sus responsabilidades operativas cotidianas pueden impactar en los Derechos Humanos. Deben considerar de qué forma los controles de los procesos actuales tienen en cuenta los Derechos Humanos (por ej. las revisiones de nuevos socios comerciales, el establecimiento de plazos, los cambios de pedidos, etc.) revisando si estos sistemas los incluyen de forma adecuada o si en el pasado se han producido fallos a la hora de detectar riesgos en relación a los mismos. Por ejemplo, las actividades propias de una empresa pueden influir o contribuir negativamente a las decisiones de otro actor (por ej., un proveedor o un socio comercial). Incorporar los Derechos Humanos en los sistemas de gestión del departamento de Compras puede ayudarles a evitar o mitigar los riesgos relacionados con los mismos. Asimismo, esto les permitirá apoyar a la dirección a la hora de evaluar qué acciones deben llevar a cabo para abordar un impacto negativo en Derechos Humanos ya producido. A la hora de hacer estas evaluaciones puede resultar útil, además, involucrar a expertos en Derechos Humanos del resto de la organización (por ejemplo, compañeros internos en RSC, gestión de Riesgos o funciones relevantes que tengan una comprensión detallada de los temas, los estándares y las leyes).

Prácticas empresariales

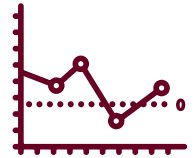
Una **empresa multinacional del sector textil** entiende que sus propias prácticas de compras pueden contribuir a generar impactos negativos en relación con los Derechos Humanos en las fábricas donde se confeccionan sus productos. En este sentido, han designado una serie de enlaces comerciales responsables de Derechos Humanos para colaborar con los equipos de Compras de cada área. Esto genera una responsabilidad compartida entre los equipos de RSC y Compras globales. Por ejemplo, si se producen cambios de última hora en un pedido, los trabajadores de la planta pueden verse obligados a trabajar horas adicionales para cumplir las fechas límites de entrega. El equipo de RSC del grupo ayuda al equipo de Compras globales a evitar que se puedan incentivar comportamientos que no cumplan con la normativa laboral en sus fábricas.

Para mitigar los riesgos en sus compras, el departamento de Compras global de Enel colabora estrechamente con el área de Servicios Jurídicos, de Seguridad, Auditoría, Salud y Seguridad y Sostenibilidad. De esta manera, apoya la aplicación de las condiciones contractuales generales del grupo, la política de diversidad y la política de Derechos Humanos en todo el proceso de aprovisionamiento. Como resultado de todo ello, a la hora de gestionar todas las relaciones con terceros, los contratistas necesitan cumplir los principios del código ético de Enel, el plan de tolerancia cero contra el soborno y la política de Derechos Humanos.

Desde junio de 2015, las divisiones de Compras globales y Sostenibilidad encabezan un equipo transversal para lograr que el aprovisionamiento resulte más sostenible. En este proyecto, la matriz coordina la colaboración entre Compras y Sostenibilidad, al tiempo que ha designado a una persona de cada país y línea de negocio para aplicar el plan de forma local, garantizando así la adaptación a las realidades de cada geografía. De esta manera, el departamento de Compras comparte la responsabilidad de los resultados al tiempo que presta su conocimiento experto a otras divisiones.

Para una **empresa internacional de telecomunicaciones**, las licitaciones de los proveedores necesariamente incluyen criterios éticos. Siempre que se planteen problemas en relación con los Derechos Humanos durante el proceso de adjudicación, el equipo de Sostenibilidad de compras analiza dichos problemas junto con el departamento jurídico del grupo. Los resultados de estos análisis se incluyen en las actualizaciones trimestrales de aprovisionamiento que se envían al comité operativo, un comité ejecutivo de alto nivel que incluye al director general, los directores ejecutivos de cada línea de negocio y las divisiones centrales tales como el departamento jurídico y Recursos Humanos. Las actividades del departamento de Compras necesariamente incluyen procesos que afectan a los Derechos Humanos, cuyos resultados se comunican a la alta dirección, pudiendo influir potencialmente en la manera en que se realicen los negocios en un futuro.

Riesgos



La función de Riesgos juega un papel fundamental a la hora de estimular el diálogo sobre las medidas de mitigación apropiadas en relación con los principales Riesgos a los que se enfrenta la empresa. Pero estas estrategias deben ser ejecutadas por los "propietarios de impacto" en otras partes del negocio. Por lo tanto, resulta esencial que el diálogo facilitado por Riesgos se base en información precisa acerca de las operaciones de la empresa y que reconozca los diversos roles y responsabilidades de los distintos actores dentro de la empresa, así como la variedad de enfoques que pueden resultar necesarios para abordar un riesgo particular en la práctica. La responsabilidad de evitar y de abordar los riesgos relacionados con los Derechos Humanos puede detectarse a través de un proceso de ERM que afecte a toda la empresa y luego puede transferirse a aquellos que se definan responsables, o bien a otra parte del negocio. Esto resulta particularmente útil para identificar riesgos relacionados con centros de trabajo, proyectos o países específicos.

Prácticas empresariales

Distintas unidades de negocio de una **empresa industrial forestal** tienen la responsabilidad de identificar y comunicar riesgos en un mapa de riesgo corporativo a través de un proceso de abajo a arriba (*bottom-up*). Posteriormente, los riesgos significativos en relación con los Derechos Humanos se insertan en el ERM de la empresa, a través del cual se asigna personal responsable para gestionar la mitigación del riesgo. Existen varios departamentos implicados en la mitigación de los riesgos identificados, como es el caso de RSC, Auditoría, Jurídico y Cumplimiento. Esto permite que los riesgos transmitidos por el ERM estén asignados a distintos nichos de conocimiento en la empresa, lo que permite que cada unidad utilice sus propias fortalezas en el proceso de mitigación.

En una **empresa de petróleo y gas**, el departamento de Riesgos es responsable de proveer los procedimientos y las herramientas para mitigar todos los asuntos, incluidas las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos, así como de recopilar los resultados obtenidos. No obstante, los riesgos vinculados con los Derechos Humanos son gestionados por el departamento responsable de ese riesgo, como puede ser el caso de los riesgos vinculados a la cadena de suministro, recursos humanos y producción. El departamento de Sostenibilidad, especializado en Derechos Humanos, apoya a los distintos departamentos en esta tarea. Adicionalmente, a nivel local, existe una responsabilidad compartida, donde los gestores de riesgos locales tienen la responsabilidad de definir la implicación de las distintas áreas.

La mitigación de los riesgos relacionados con los Derechos Humanos en **Gas Natural Fenosa**, una empresa de energía que se ocupa de la generación de electricidad y gas y de la distribución de electricidad, establece distintos roles para cada departamento en el seno de la organización. A la hora de definir las políticas relacionadas con los Derechos Humanos, la empresa se sometió a un proceso de definición e identificación de riesgos. Éste fue validado y acordado por los directores de las distintas ramas de la empresa y por diferentes departamentos aportando al departamento de riesgos, de esta manera, la perspectiva y el conocimiento experto de diferentes intervinientes. El departamento de RSC desempeña un papel central a la hora de organizar la mitigación de riesgos. Sin embargo, la ejecución y la responsabilidad relativa a los riesgos individuales recae en la esfera de responsabilidad de las distintas áreas, como es el caso de Recursos Humanos, Compras, Seguridad e Impacto social.



PALANCA 3:

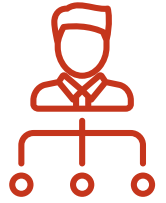
La incentivación

La dirección de la empresa debe implicarse a la hora de establecer las expectativas acerca de la importancia que tiene incorporar los Derechos Humanos en las operaciones habituales de la empresa. Una forma de lograrlo consiste en crear incentivos y sistemas de medida del rendimiento que impulsen la conciencia y la motivación para incorporar el respeto a los Derechos Humanos en la empresa.

Prácticas empresariales

Una **multinacional de servicios de electricidad** establece objetivos a través de un sistema de informes aplicable a todo el grupo. Este sistema establece una serie de objetivos para el personal en áreas tales como el desarrollo profesional, la diversidad, las condiciones laborales, y el diálogo social. También crea una sección de Derechos Humanos, más explícita, basada en las Directrices de comunicación de sostenibilidad G4 de GRI. Asimismo, la empresa está desarrollando un proyecto piloto que vincula los indicadores clave de desempeño (los *KPI* como se conocen en inglés), relacionados con los Derechos Humanos al rendimiento de la dirección, involucrando así en los objetivos de la política tanto al equipo directivo como al personal operativo.

Marks & Spencer ha integrado métricas de carácter ético en los objetivos y revisiones de rendimiento de todos los empleados, lo que incluye vincular las evaluaciones de los directores, y los pagos en función de resultados de la empresa, en su "Plan A" (un enfoque holístico de la empresa en cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y el rendimiento social).



Recursos humanos

Tendencias

El uso de indicadores clave de rendimiento (KPI) relacionados con los Derechos Humanos como parte de la valoración del rendimiento de los empleados está lejos de constituir la corriente mayoritaria.

Algunos indicadores clave específicos respecto a determinadas funciones están vinculados a los Derechos Humanos:

- A menudo, los directivos de Compras son evaluados según el rendimiento del proveedor con respecto a los códigos de conducta del propio proveedor, que habitualmente incluyen aspectos relacionados con los Derechos Humanos.
- La Gestión por Objetivos (conocida como MBOs en inglés) en lo que respecta a los gestores de Recursos Humanos incluyen aspectos de seguridad y salud.

Si bien para los gestores de Riesgos suele ser una práctica común establecer objetivos en sus propios procesos de evaluación, a menudo se olvida el vínculo con los Derechos Humanos.

Solo tres de las empresas entrevistadas incluyen explícitamente los Derechos Humanos en sus valoraciones, evaluaciones o metas de desempeño anual de los empleados. Actualmente, se reflejan en forma de programas piloto focalizados en gestores.

En muchas empresas, el equipo de Recursos Humanos participa en el diseño y la implantación de los procesos de evaluación del rendimiento. De esta manera pueden desempeñar un papel crítico a la hora de incorporar los Derechos Humanos en objetivos de rendimiento medibles para el equipo, así como en criterios de contratación y estructuras de bonificaciones. Un número limitado de empresas tienen experiencia a la hora de incorporar los Derechos Humanos en sus respectivas estructuras de incentivos a través de sus compromisos con el comportamiento ético, lo que implica que las funciones de Recursos Humanos y Ética colaboran para desarrollar programas de recompensa a los empleados por mantener un comportamiento ético.

Prácticas empresariales

Una **empresa líder del campo de la extracción** tiene en marcha un sistema de compensación para los altos ejecutivos que incorpora las relaciones con la comunidad y la salud y seguridad laboral (todo lo cual tiene repercusiones en los Derechos Humanos). Mientras que los líderes de estas áreas definen métricas y objetivos apropiados, la función de Recursos Humanos trabaja para incorporarlos en el proceso de evaluación de desempeño, impulsando específicamente el proceso que determina la incorporación de una nueva métrica a la evaluación de desempeño preexistente y, así, comunicar la lógica subyacente en dicho proceso al resto de empleados de la compañía.

En todas las operaciones de **Telecom Italia**, tanto a nivel local como en las filiales extranjeras, la función de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de garantizar que el personal comprenda adecuadamente la información sobre el enfoque del grupo con respecto a los Derechos Humanos. He aquí una serie de indicadores: número de horas de formación sobre Derechos Humanos y porcentaje de empleados formados en Derechos Humanos. El departamento de Auditoría revisa los resultados (emite un informe) y obtiene aprendizajes para el plan/estrategia del año siguiente. Los resultados se publican en el informe de sostenibilidad de Telecom Italia. Para demostrar el compromiso de la dirección, y hacer partícipe al personal del desempeño real en Derechos Humanos de la empresa, se han establecido una serie de objetivos específicos en la Gestión por Objetivos (MBO) de los directivos de Recursos Humanos: salud y seguridad de los empleados, programas de formación y crecimiento profesional, prestaciones sociales (atención a las personas) y bienestar de los empleados. Hasta la fecha, estos objetivos se aplican al 3% de los directivos.

Compras



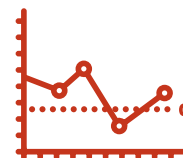
En muchas empresas, el personal de Compras ya tiene objetivos o bonificaciones por rendimiento que están vinculados a los resultados de compra o abastecimiento. Incorporar el respeto a los Derechos Humanos en esta área implica que estas medidas o incentivos de rendimiento deben incluir consideraciones tales como el rendimiento del proveedor, las mejoras, etc., junto con las métricas comerciales tradicionales.

Prácticas empresariales

En **Telecom Italia**, además de las métricas de negocio tradicionales, el personal de compras tiene indicadores clave de rendimiento (*KPIs*) relacionados con los Derechos Humanos. Dichos indicadores incluyen el porcentaje de proveedores de alto riesgo a los que se realizan auditorías ASG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo), el número de proveedores que han respondido a un cuestionario sobre ética básica (los proveedores que pertenecen a sectores de riesgo se someten a un cuestionario más complejo), el número de empleados implicados en la selección de productos que asisten a una sesión de formación sobre sostenibilidad, el número de contratos de proveedor que incluyen cláusulas contractuales ASG, el número de proveedores con una certificación ISO 14001 y la cantidad de agua utilizada por los proveedores. Los indicadores clave (*KPIs*) adicionales que no están vinculados a un porcentaje objetivo incluyen el número de contratos de proveedor no concedidos por razones relacionadas con ASG.



Riesgos



La gestión del riesgo suele incluir una serie de incentivos claros para que el personal de distintas áreas participe en el proceso, con el objetivo de obtener de la forma más precisa posible un resumen de los riesgos relevantes en su respectiva función, unidad de negocio o mercado. Algunas empresas han utilizado enfoques que incluyen una carta personalizada del director general a todos los participantes. En ella solicitan que se involucren plenamente en el proceso. Otro enfoque utilizado es una "carta de garantía" que debe estar firmada por los jefes de las áreas o departamentos confirmando al Consejo que han declarado de forma precisa los riesgos de la empresa según los han conocido.

Prácticas empresariales

Se espera que las áreas locales de Riesgos de una multinacional de las telecomunicaciones identifiquen y evalúen los riesgos, incluidos aquellos relacionados con los Derechos Humanos e informen a los responsables locales. Éstos son responsables de responder adecuadamente a los retos que supone la mitigación de dichos riesgos. Estos riesgos se gestionan utilizando el modelo de Gestión integral de Riesgos de la empresa, que aporta una metodología coherente y efectiva. A través de esta metodología, los gestores de riesgos locales también cuentan con objetivos relacionados con los Derechos Humanos en sus procesos de evaluación, pues son conscientes de que cumplir con esta responsabilidad y participar en el proceso es vital para reducir los riesgos relacionados.

Una **empresa de petróleo y gas** ha establecido un Comité de Dirección de Sostenibilidad presidido por el director general y dirigido por el área corporativa de Sostenibilidad. El comité tiene la responsabilidad de desarrollar la estrategia de sostenibilidad de la empresa para su posterior aplicación en las operaciones. En 2014 la empresa definió nuevos indicadores clave de desempeño (*KPIs*) para determinar el nivel de sensibilización respecto a los Derechos Humanos entre sus empleados y sus principales proveedores. Estos indicadores también se han desarrollado para medir el impacto de la estrategia de sostenibilidad y dirigir mejor los temas de sostenibilidad en toda la organización. Dichos indicadores están relacionados con la innovación, la gestión medioambiental, el desarrollo de la comunidad, la gestión de los grupos de interés, la salud y la seguridad, la ética en el negocio, los Derechos Humanos y la diversidad, aplicándose a todas las áreas estratégicas del plan de sostenibilidad. El control de los indicadores se gestiona y se supervisa de forma efectiva, como ocurre con todos los temas relacionados con la sostenibilidad, por parte de dos órganos de gobierno: un Comité de Dirección interno y una junta asesora externa.

Asimismo, los empleados que ocupan cargos directivos dentro de la empresa acuerdan objetivos de rendimiento anuales con sus superiores, objetivos a los que está vinculada una bonificación salarial anual de entre el 10 y el 30%. Todos los empleados deben seleccionar un objetivo vinculado a los problemas de sostenibilidad que se enumeraron anteriormente. No hay información acerca de cuántos empleados han escogido los Derechos Humanos como sus indicadores clave de desempeño (*KPIs*) de sostenibilidad.



PALANCA 4:

Proporcionar orientación operativa y formación

Cuando se trata de integrar la responsabilidad del respeto a los Derechos Humanos es importante que las directrices estén adaptadas a cada función, división e individuos. La orientación y la formación sobre Derechos Humanos deben ser resultado de un aprendizaje continuo. Asimismo, deben ser actualizados periódicamente para alinearse con los sistemas cambiantes de gestión y los riesgos relacionados con los Derechos Humanos.

De esta forma se garantizará que cada empleado conozca su rol a la hora de poner el compromiso en práctica. La formación personalizada también ayudará a desarrollar capacidades individuales relacionadas con la incorporación de los Derechos Humanos en las actividades y sistemas operativos y no sólo por parte del área de Cumplimiento.

Prácticas empresariales

■ **Hitachi**, un conglomerado tecnológico multinacional tiene como objetivo formar a los empleados sobre temas de Derechos Humanos, desde un punto de vista holístico. Con este propósito, la política de Derechos Humanos de Hitachi, alineada con los Principios Rectores, sirve de base para el desarrollo de la formación, los seminarios y la sensibilización. Como resultado de todo ello:

- La formación de los cargos ejecutivos se diseñó para garantizar la comprensión coherente y el liderazgo de la alta dirección. El objetivo de la formación es sensibilizar a los empleados sobre temas relacionados con los Derechos Humanos y con la implantación de un proceso integral de debida diligencia.
- Se distribuyó material de *e-learning* a los empleados para formarlos acerca de los estándares internacionales, como es el caso de los Principios Rectores. Además, se repartió material sobre los riesgos potenciales y reales que existen en las actividades empresariales y acciones para abordarlos.

Entre septiembre de 2013 y marzo de 2014 se dio un paso más, cuando Hitachi desarrolló programas piloto centrados en los procesos de debida diligencia en relación con los Derechos Humanos, con la ayuda de una serie de expertos externos. El propósito de estos programas era crear un mapa de riesgos en el contexto empresarial y geográfico, así como aclarar los asuntos principales a la hora de implantar en todo el Grupo un procedimiento de debida diligencia en relación con los Derechos Humanos. En el ejercicio fiscal de 2014, la empresa se basó en los resultados de estos programas piloto para desarrollar un documento orientativo con el propósito de aportar una dirección clara: comprender las principales palancas de los procesos de la debida diligencia, utilizar un proceso por etapas para llevarla a cabo y, finalmente, aprender cómo incorporarlos en las prácticas empresariales cotidianas.

■ En **Gas Natural Fenosa**, los programas de formación se organizan y se llevan a cabo de manera flexible dependiendo del público objetivo. En primer lugar, la empresa organiza un curso *online* obligatorio para todos los empleados que incluye una revisión de los principios y los compromisos de la política de la empresa junto con una serie de ejemplos prácticos basados en el análisis de riesgos.

Adicionalmente, se llevan a cabo seminarios centrados en problemas específicos dirigidos a los gestores y comités de dirección en países de alto riesgo. Los seminarios tienen el propósito de explicar el contenido de la política sobre Derechos Humanos de la empresa y generar un debate en torno a los dilemas que pueden surgir en el trabajo cotidiano.

Finalmente, se celebran sesiones informativas basadas en la política sobre Derechos Humanos y sus repercusiones en lo que respecta a los negocios en países de bajo riesgo y dirigidas a todo el personal. Se requiere que todos los miembros del personal que reciben formación realicen un test de evaluación sobre las lecciones aprendidas.



Tendencias

La mayoría de las empresas entrevistadas incluyen aspectos relacionados con los Derechos Humanos en sus programas de formación para todos los empleados.

La formación online se utiliza más que la formación presencial, si bien algunas empresas utilizan ambos sistemas. La formación presencial constituye el método preferido cuando se trata de una formación personalizada para grupos específicos.

Todas las empresas personalizan sus cursos de formación:

- *El 60% de las empresas entrevistadas personalizan sus actividades de formación según el área teniendo como objetivo fundamental el aprovisionamiento y los Recursos Humanos.*
- *Asimismo, las empresas indican que personalizan los mensajes en función del país en el que se opera (especialmente en aquellos países de alto riesgo), y realizan cursos de formación para proveedores o ejecutivos.*

En términos de contenido, los escenarios de la vida real/hipotéticos son el método más utilizado para formar a los empleados.

Junto a la formación, a menudo existen guías operativas adicionales como plataformas online, ejemplares electrónicos y documentos guía, kits de herramientas específicas de un sector ya existentes, etc.

Durante el proceso de capacitación, las empresas tienden a centrarse en la difusión de las buenas prácticas en lugar de desalentar el comportamiento negativo.

Tras adoptar una nueva política sobre Derechos Humanos para todo el grupo, **Telecom Italia** comenzó a organizar una serie de cursos de formación sobre Derechos Humanos para todo el personal:

- Se organizó un taller interno sobre Derechos Humanos con la participación de directivos que trabajaban en todos los departamentos (durante la celebración del taller, el director general de Amnistía Internacional Italia también llevó a cabo una presentación)
- En diciembre de 2015, se incluyó en la intranet de la empresa un curso de formación *online* sobre Empresa y Derechos Humanos implicando a todos los empleados de Telecom Italia
- En 2015, el 90% del personal de compras que estaba en contacto con los proveedores, recibió formación sobre cuestiones relacionadas con los criterios ASG, incluidos los Derechos Humanos. Esta formación fue muy relevante para la toma de decisiones de compras

En la web corporativa de Telecom Italia se indica cómo acceder a los cursos de formación sobre Derechos Humanos.



Recursos humanos

La formación y la orientación para el departamento de Recursos Humanos deben estar relacionadas con sus actividades y roles específicos en el seno de la organización. Por ejemplo, pueden gestionar la implantación o la administración de mecanismos efectivos de denuncia u ofrecer asesoramiento sobre asuntos relacionados con la contratación o la libertad de asociación en contextos de alto riesgo; es el caso de aquellos países históricamente pobres en materia de Derechos Humanos o donde la legislación local o la costumbre entran en conflicto con las normas internacionales sobre Derechos Humanos. La formación debe basarse en el conocimiento experto existente de los empleados (cuando resulte relevante) de cómo gestionar "problemas relacionados con los recursos humanos" en escenarios complejos. Esa formación debe dejar claro qué resulta diferente o qué se debe añadir cuando se trata de respetar los Derechos Humanos.

Prácticas empresariales

Una **empresa de alcance global en el sector de la alimentación y las bebidas** proporciona cursos de formación sobre Derechos Humanos a todos sus directivos y empleados. La formación se centra en distintos temas y aporta a las funciones más específicas formación adicional relacionada con su actividad. Por ejemplo, la empresa proporciona formación personalizada al equipo de relaciones con empleados que es responsable de investigar los asuntos y las preocupaciones que pueden surgir a través de los canales formales de denuncia. Esto garantiza que el personal local tiene un conocimiento adecuado de los asuntos de Derechos Humanos relativo a los contextos operativos, los estándares globales y la legislación aplicable, así como a los riesgos potenciales relacionados en sus localizaciones particulares.

En el Reino Unido e Irlanda, **una empresa global de soluciones de TI** proporciona formación especializada sobre temas relacionados con los Derechos Humanos a distintos equipos pertenecientes al área de Recursos Humanos. El equipo de denuncias, el equipo disciplinario, el equipo de reclutamiento y el equipo responsable de gestionar las consultas de los empleados reciben formación personalizada específica para cumplir sus responsabilidades y funciones en la empresa.

Una **empresa multinacional de suministro eléctrico** proporciona formación *online* obligatoria a todos los empleados, incluidas las distintas divisiones del área de Recursos Humanos. La formación incluye la simulación de escenarios de la vida real.

Adicionalmente, la empresa proporciona cursos de aprendizaje obligatorios y formales sobre ética y Derechos Humanos para todos los directores operativos. Este curso de formación se realiza en distintas etapas de la carrera de un empleado para anticipar responsabilidades que están en continua evolución.

Compras



La formación y las directrices para el área de Compras deben estar relacionadas con su función específica y los roles que cumple dentro de la organización. Por ejemplo, el personal de Compras puede gestionar la relación con socios comerciales que tienen malos antecedentes en lo que respecta a los Derechos Humanos o bien gestionar operaciones en contextos de alto riesgo (como es el caso de países en los que no se aplican estándares laborales mínimos y de seguridad). En ambos casos, el personal de Compras necesitará formación pertinente para comprender el compromiso de la empresa en relación con los Derechos Humanos y fomentar la responsabilidad en lo que respecta a dichas relaciones y contextos operativos.

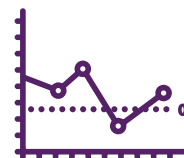
En línea con esto último, muchas empresas han ido un paso más allá y están capacitando en estos temas a sus proveedores.

Prácticas empresariales

Una **empresa minera de carácter global** proporciona formación *online* sobre Derechos Humanos para garantizar que el personal sepa cómo cumplir con la política corporativa de Derechos Humanos. Si bien esta formación se ofrece a toda la empresa, no es obligatoria para todas las funciones, pero sí para la función de Compras. En el programa de *e-learning* de la empresa se incluyen una serie de escenarios hipotéticos con preguntas que comprueban el conocimiento del personal para operar, de acuerdo con el compromiso respecto a los Principios Voluntarios sobre seguridad y derechos. Asimismo, la empresa ofrece formación específica, y más intensiva al personal ubicado en aquellos lugares que presentan altos riesgos de seguridad, incluidos aquellos con un mal historial en materia de Derechos Humanos.

Vattenfall organizó una formación para sus empleados con el fin de que comprendan cómo trabajar de forma sostenible en la cadena de suministro y, en particular, enfocado en cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos. Entre los asistentes a esta formación se incluyen auditores y empleados implicados en el proceso de aprovisionamiento, como es el caso de los directores de proyecto. El contenido de dicha formación incluye casos de estudio y cuenta con la participación de expertos en Derechos Humanos y asuntos laborales para formar a los empleados sobre los Principios Rectores, así como sobre asuntos relacionados con los Derechos Humanos y los derechos laborales. El enfoque elegido por la empresa integra distintas funciones, incluidos Compras y Ventas, así como el departamento de Sostenibilidad, que es responsable del desarrollo de contenido y de la presentación del curso.

Riesgos



Sin una sensibilización creciente y apropiada (y una formación personalizada) puede que muchos miembros del equipo encuentren difícil identificar los riesgos en relación con los Derechos Humanos de forma precisa como parte de un proceso más amplio de identificación de riesgos de la empresa. A menudo, el tema de los Derechos Humanos se contempla como algo nuevo y exigente por una serie de razones y es posible que a la gente le resulte difícil conectar lo que puede considerarse un lenguaje abstracto con su trabajo cotidiano. Por ello, una formación adecuada en materia de Derechos Humanos resulta fundamental para garantizar que el personal pueda contribuir de forma significativa al ejercicio de identificación de riesgos en relación con los Derechos Humanos.

La función de Riesgos, responsable de evaluar el impacto relacionado con los Derechos Humanos, es fundamental a la hora de identificar áreas en las que la empresa necesita una mejora constante en todos los países. Esto aumenta la capacidad de la empresa para personalizar el contenido de la formación como corresponde.

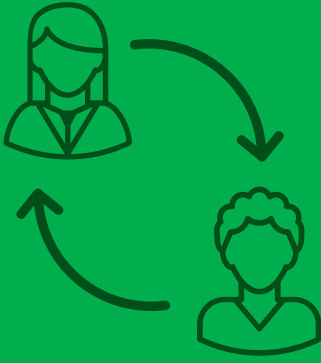
Prácticas empresariales

Una **empresa de petróleo y de gas** emplea una combinación de conocimientos especializados (internos y externos) en sesiones de *coaching*. Estas sesiones se dirigen a sensibilizar a los empleados sobre asuntos de Derechos Humanos que afectan la empresa, lo que abarca distintos departamentos.

La empresa organiza sesiones de formación presenciales a nivel local, tanto con consultores internos como externos, en los países en los que opera. El contenido de la formación se basa en casos de estudio y escenarios de la vida real en los diferentes contextos de cada departamento, apoyados por marcos teóricos como los Principios Rectores. Yendo un paso más allá, a partir de 2014, la empresa identificó nuevos indicadores clave de desempeño (KPIs) de riesgos que medían de mejor manera la sensibilización en temas de Derechos Humanos de sus empleados y proveedores de primer nivel:

- Las sesiones de formación para identificar dichos indicadores se realizaron contando con 324 empleados de Argelia, Austria, Gabón, Kurdistán, Madagascar, Namibia, Nueva Zelanda, Rumanía, Pakistán y Túnez
- Se proporcionó formación adicional para todos los auditores externos sobre la cadena de suministro de los proveedores de primer nivel de la empresa, así como para los empleados de proveedores potenciales en Rumanía. El foco de los cursos fueron las posibles violaciones de los Derechos Humanos dentro de la propia cultura de la organización, así como en las estrategias y estructuras para evitar dichas circunstancias

Los directores operativos de **Randstad** reciben instrucción para desarrollar sistemas de formación holísticos y completos para su personal. El contenido de esta formación incluye temas relacionados con los Derechos Humanos, como la no discriminación, el derecho al trabajo y el derecho a una remuneración justa y razonable. Los métodos de formación son flexibles y dependen del país y del contexto en el que se opera, adoptando fundamentalmente la formación *online* o *webinars*, así como jornadas de formación presencial. Tras las sesiones, la empresa monitoriza a través de una encuesta el nivel de comprensión del contenido de los materiales utilizados. El contenido focalizado, los métodos de entrega flexibles y la monitorización del rendimiento del personal constituyen los componentes de un modelo de formación que permite al personal familiarizarse con temas de Derechos Humanos y aumentar las posibilidades de reconocer riesgos relacionados con estas cuestiones.



PALANCA 5:

Fomentar la comunicación bidireccional

La comunicación bidireccional implica que las personas en toda la empresa analicen las formas en que están incorporando la responsabilidad de respetar los Derechos Humanos. La comunicación en cascada (*top-down*) que efectúan los líderes de la empresa debe ser clara, frecuente y compartida. La comunicación vertical ascendente (*bottom-up*) por parte del equipo operativo debe poner de manifiesto las realidades, los éxitos, los retos y las buenas prácticas para incorporar el respeto a los Derechos Humanos.

El debate debe ser profundo, de manera que esté al alcance de todas las personas de la organización. Es preciso transmitir la necesidad de trabajar de forma conjunta, al tiempo que se debe evitar un exceso de “charla distendida”.

Prácticas empresariales

En una **multinacional de las telecomunicaciones**, la comunicación **vertical descendente** (*top-down*) en relación con la política de Derechos Humanos procede del nivel corporativo central. Las evaluaciones de los riesgos en relación con los Derechos Humanos conducen a planes de trabajo para compartir dichos hallazgos con los departamentos locales de gestión. Tras reunir la información enviada por los gestores locales, los resultados se comunican al Comité de dirección local y, finalmente, al Comité de dirección corporativa, permitiendo así la existencia de un canal de comunicación **vertical descendente**. Asimismo, el personal y otros grupos de interés disponen de canales confidenciales que les permiten compartir información sobre posibles incumplimientos y sobre procedimientos de reparación. De esta manera, existe una comunicación significativa entre la dirección, el personal y los grupos de interés afectados por la política de Derechos Humanos de la empresa.

Enel emplea una serie de métodos para garantizar que los canales de comunicación sean relevantes y abiertos entre la dirección y el personal operativo, y que la información fluya en ambos sentidos.

La empresa tiene un complejo sistema de medios internos compuesto por la intranet, un canal de televisión corporativo, una radio corporativa, una revista interna, canales privados (por ejemplo, tarjetas electrónicas o boletines de noticias), así como otros canales de comunicación visual como pósteres y folletos. Por ejemplo, se lanzó un proyecto sobre Derechos Humanos y diversidad para difundir entre los empleados una serie de entrevistas televisadas de la alta dirección disponibles en distintos idiomas, junto con noticias globales y locales actualizadas e información sobre la gestión de la diversidad por parte del grupo.

Otro ejemplo de comunicación bidireccional con el personal es el blog, gestionado directamente por el Director General de Enel. El blog fomenta el debate sobre temas de interés para el grupo e invita a los empleados a comentar y a realizar contribuciones. Está disponible en los tres idiomas globales del grupo (italiano, inglés y español).

Por último, la empresa ha creado un canal dedicado tanto a grupos de interés internos como externos para plantear preocupaciones o presuntos incumplimientos (mecanismo de denuncia).

La combinación de estos canales de comunicación **vertical descendente** (*top-down*) y **vertical ascendente** (*boom-up*) permite compartir las expectativas, las realidades y los retos que supone el proceso de incorporación de los Derechos Humanos a la organización.



Tendencias

*En términos generales, parece que las empresas ya están utilizando una comunicación bidireccional a través de distintas herramientas (**vertical descendente y vertical ascendente**) utilizadas en distintas configuraciones y en diversos grados.*

*Los canales de comunicación **vertical descendente (top-down)** incluyen informes emitidos por los comités ejecutivos compartidos con el personal, la gestión de riesgo empresarial (ERM), Intranet, boletines de noticias corporativas, webinars, cursos de formación y encuentros presenciales.*

Un reto de la comunicación vertical descendente (top-down) es garantizar que el mensaje sea traducido a todos los idiomas en los que opera la empresa y que sea presentado de tal manera que se reciba correctamente a pesar de las diferencias culturales.

*Los canales de comunicación **vertical ascendente (bottom-up)** incluyen el Punto de contacto sobre Derechos Humanos en la matriz y, a nivel local, informes por parte del personal local sobre riesgos relacionados con los Derechos Humanos, una sesión informativa para el personal y una encuesta de compromiso de los empleados. Se utilizan mecanismos de denuncia para abordar quejas a nivel individual.*

La mayor parte de las empresas destacan la importancia de la coherencia en los mensajes. Esto puede alcanzarse a través del establecimiento de políticas claras sobre Derechos Humanos, así como de políticas operativas para la implementación del compromiso con el fin de garantizar la coherencia de los mensajes y la claridad de la información aportada.

En relación con la implicación de las distintas funciones:

- La función de Recursos Humanos suele ocupar una posición líder en lo que respecta a la difusión de los mensajes relacionados con los Derechos Humanos.

- La función de Compras suele implicar a los gestores locales para garantizar que son conscientes de lo que conlleva tener en consideración las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos en las decisiones de compra.

La función de Riesgos administra las herramientas de gestión de riesgos de la empresa que recogen información de abajo a arriba (bottom-up) acerca de riesgos relacionados con los Derechos Humanos.

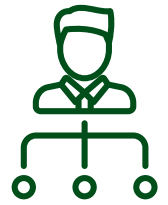
En **Telecom Italia**, las responsabilidades respecto a la política de "respeto a los Derechos Humanos" son las siguientes:

- El departamento de "Personas de valor" es responsable de todo aquello que concierne a la implicación de las personas pertenecientes al grupo Telecom Italia.
- El departamento de Compras está a cargo del cumplimiento de las reglas en relación con la implicación de los proveedores de Telecom Italia.
- El departamento de Cumplimiento supervisa el riesgo de incumplimiento en lo que respecta al correspondiente conjunto de reglas.
- El departamento de Valores Corporativos es responsable de la actualización de la política (en el caso de desarrollos nacionales o internacionales, cada dos años o menos), implicando a grupos de interés, así como de la coordinación del proceso de debida diligencia en relación con los Derechos Humanos (como se indica en la política).

Todos los departamentos están invitados a hacer referencia explícita a esta política en sus propias políticas operativas, procedimientos y sistemas de gestión (por ejemplo, en lo que concierne al medioambiente, la seguridad y la salud y la no discriminación). El grupo ha establecido un Punto de Contacto sobre Derechos Humanos a nivel corporativo (dentro del departamento de Valores Corporativos) que responde a consultas tanto internas como externas. Las decisiones adoptadas y la información recogida se difunden de arriba abajo (*top-down*) a través de dos canales principales: la intranet de la empresa y el procedimiento de información al Consejo de Auditores Estatutarios, a través de los cuales se recibe el 10% de todos los informes.

Para garantizar la comunicación **vertical ascendente (bottom-up)**:

- Se requiere que todos los departamentos responsables de los procesos que tengan un impacto en relación con los Derechos Humanos tomen parte en el proceso de debida diligencia sobre Derechos Humanos. El método utilizado es un cuestionario de autoevaluación (OCAI: instrumento de valoración de capacidad organizativa), que consta de 22 preguntas que reflejan los Principios Rectores. A la hora de completar el OCAI, cada departamento evalúa su propia posición en un espectro de 6 niveles que abarca desde "no responde" hasta "promotor de los Derechos Humanos". Posteriormente, los cuestionarios se envían al departamento de Valores Corporativos, que genera planes de acción cuando la autoevaluación se sitúa en un nivel 3 o inferior. (En la encuesta de 2014, el 3,1% de los empleados evaluó su departamento como nivel 2. El 2,86% como nivel 3 y ninguna respuesta reflejó un nivel 1).
- Se estableció un mecanismo de denuncia. El procedimiento de reporte de control interno requiere que el jefe del departamento de Auditoría responda directamente al Comité de Dirección de forma autónoma e independiente respecto a los ejecutivos principales. Esto garantizaría que en el caso de existir cualquier riesgo potencial, se pondría en conocimiento del cuerpo de gobierno y se gestionaría a la mayor brevedad posible y con decisión.



Recursos humanos

A menudo, la función de Recursos Humanos es responsable de difundir la información en toda la organización, incluido el refuerzo de los mensajes de la dirección y la participación del personal en sesiones de feedback. Esto puede materializarse comunicando las expectativas particulares de los directivos y de los empleados, o bien a través de los contratos o las condiciones con agencias de empleo. Otra forma puede ser mediante los mecanismos de denuncia, sobre todo para en el contexto de garantizar que todos los grupos de interés dispongan de canales efectivos para plantear sus problemas (incluido el personal contratado).

Prácticas empresariales

Para **Deutsche Telekom**, la responsabilidad en materia de Derechos Humanos recae en el área de Responsabilidad Social Corporativa del departamento de Recursos Humanos. El departamento utiliza una serie de herramientas para prevenir y abordar los impactos relacionados con los Derechos Humanos. El personal de RSC tiene la responsabilidad de involucrar a los empleados en el uso de los mecanismos de denuncia, de supervisar las evaluaciones de rendimiento y de llevar a cabo valoraciones de impacto en relación con los Derechos Humanos, particularmente a través del Punto de contacto de Derechos Humanos perteneciente al departamento. El Punto de contacto de Derechos Humanos resulta accesible para el personal dentro de la empresa a través de un correo electrónico en la página web. Asimismo, existe un sistema de denuncia, tanto a nivel central como local, a través del correo electrónico y de forma anónima. Por último, la empresa involucra al personal en sesiones informativas a través de distintos medios. Por ejemplo, a la hora de involucrar al personal en la revisión de la Carta Social de la empresa, el departamento organizó una serie de *webinars* como forma de difundir la información a los empleados de la empresa.

El departamento de Recursos Humanos de una **empresa perteneciente al sector de la ingeniería y los servicios** creó un marco que cubre la aplicación de condiciones laborales justas y que funciona como mecanismo de comunicación directo e indirecto:

- Estableciendo los requerimientos y los objetivos a largo plazo para las condiciones laborales y los contratos
- Comunicando las expectativas del grupo a través de distintas unidades, lo que ayuda a los empleados a cumplir con los estándares de la empresa independientemente de su localización
- Estandarizando las buenas prácticas y haciéndolas cumplir como si fueran políticas. Por ejemplo, evitando el trabajo infantil, limitando la cantidad de horas de trabajo, poniendo por escrito los términos de la relación laboral y salvaguardando que los empleados tengan la necesidad de pasar exámenes médicos innecesarios

La estrategia de comunicación utilizada es **vertical descendente (top-down)**, con iniciativas que incluyen recursos de la **intranet**, la publicación de una revista y cursos de formación para la dirección. Para homogeneizar las comunicaciones sobre Derechos Humanos, la empresa está formando a los directivos de Recursos Humanos locales para que puedan evaluar cuál es la mejor forma de comunicar esta información a nivel local.

Para una **empresa de TI global**, el departamento de Recursos Humanos es experto en materia de privacidad de datos, discriminación, abusos, denuncias y derecho laboral. Los expertos en estos temas tienen la responsabilidad de garantizar que los procesos y las políticas cumplan todos los requisitos jurídicos y de negocio y que estén disponibles para su consulta por parte de los directivos y los empleados respecto a cualquier materia relacionada con los Derechos Humanos. Asimismo, existe un número de contacto disponible a través del cual los empleados pueden contactar con Recursos Humanos de forma confidencial para debatir cuestiones que les preocupen. Finalmente, se asigna un profesional de Recursos Humanos a cada unidad de negocio. Si el contacto telefónico no es la opción preferida, los directivos y los empleados pueden dirigirse directamente al profesional asignado.

Compras



Cuando se trata de tomar decisiones de aprovisionamiento, el área de Compras colabora con diferentes personas en toda la organización. En estas decisiones se deben incorporar muchos factores relacionados con el precio, la calidad, el tiempo de entrega, los retos y los riesgos. Mediante la incorporación de los riesgos relacionados con los Derechos Humanos en sus evaluaciones, el personal de Compras obtendrá una imagen más completa de los posibles riesgos a evitar, mitigar o abordar. Para ser efectivo, dicho personal deberá comunicar los impactos en los Derechos Humanos relacionados con el aprovisionamiento de materiales, el compromiso del proveedor y otras consideraciones. En la toma de decisiones de compra, se debe tener en cuenta el contexto local y comunicárselo al jefe de oficina para que aquellas personas que toman decisiones de alto nivel comprendan las oportunidades y los retos específicos que existen al incorporar los Derechos Humanos.

Prácticas empresariales

Una **gran empresa multinacional** con sede en Europa creó una oficina de compras en Shanghái tras determinar que China estaba entre los países con riesgos elevados en su cadena de valor, y que la comunicación entre su departamento de Compras en Europa y los proveedores de la región no resultaba efectiva. La creación de esta oficina local ayudó a la empresa a comprender mejor la dinámica sobre el terreno, lo que en parte se llevó a cabo mediante revisiones de rendimiento. Asimismo, estos empleados proporcionaron una visión local a la matriz corporativa gracias a una comunicación ascendente (*top-down*) y descendente (*bottom-up*) sobre los resultados de la revisión de la auditoría del proveedor. Por ejemplo, cuando la oficina local compartió con la matriz los resultados acerca de hallazgos relacionados con el trabajo infantil, disponían del conocimiento local para contextualizar el problema: al descartar simplemente a un determinado proveedor no se abordaría la raíz del problema, ya que otros proveedores de la región podrían presentar problemas similares. Reconociendo esta realidad, la empresa acordó que, en lugar de dejar de trabajar con los proveedores que incumplan la política de Derechos Humanos, el departamento de Compras debería evaluar las causas de fondo y debería centrarse en la capacitación como una forma de trabajar periódicamente sobre este problema sistémico. Esto demostró a los socios comerciales locales que la empresa tenía serias intenciones en lo que respecta a sus actividades de negocio sobre el terreno y que estaba dispuesta a trabajar conjuntamente con ellos para mejorar su desempeño.

Un **conglomerado de venta al por menor** estableció un Comité de Dirección para la estrategia de compras responsables que:

- Desarrolla los procedimientos de compra responsable del grupo
- Promueve el intercambio de las mejores prácticas de compra en el ámbito del grupo
- Se mantiene al día en los cambios en la legislación relacionada con las compras y el abastecimiento

Centralizando la información relevante, la empresa puede concentrar su atención, de forma eficiente, en las áreas de su cadena de valor que presentan los mayores riesgos, al tiempo que permite que los gestores de Compras reúnan sus esfuerzos en mitigar los riesgos.

La empresa ofrece formación *on-line* para los empleados del departamento de Compras y organiza encuentros *on-line* de producto para difundir nuevas políticas, garantizando que el personal esté bien informado. Mediante estos esfuerzos de arriba-abajo (*top-down*), la información se difunde ampliamente, mientras que su recopilación y valoración se lleva a cabo de manera eficiente en el nivel directivo. En cada línea de producto, diversos empleados designados como responsables pueden prestar asistencia cuando surja un problema relacionado con los Derechos Humanos, mientras que a los gestores de Compras se les invita a valorar críticamente los informes de auditoría desde una perspectiva práctica.

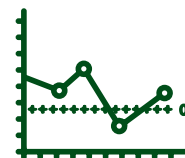
Tras el lanzamiento de un proyecto relacionado con las "compras sostenibles" destinado a garantizar que las prácticas de compras reflejen metas más amplias vinculadas a la responsabilidad social, incluido el respeto a los Derechos Humanos, Enel creó grupos de trabajo específicos en los que se implican distintas funciones como Salud y Seguridad, Innovación, Sostenibilidad y Auditoría.

El propósito es doble:

- Compartir ideas acerca de los Derechos Humanos
- Proporcionar pruebas acerca de situaciones locales y globales, a través de personal técnico asignado a cada unidad de negocio

Para garantizar la comunicación de **vertical ascendente (*bottom-up*)**, la sede central insta a cada unidad local de Sostenibilidad y Compras a recabar información sobre cuestiones específicas de carácter local relacionadas con los Derechos Humanos y compartirla a su vez con la unidad de Compras de la matriz en el ámbito del proyecto mencionado anteriormente.

Riesgos



Los principales procesos de gestión de riesgos necesitan las aportaciones de los gerentes de toda la empresa, así como de la alta dirección. El papel de la función de Riesgos en estos procesos incluye el fomento de un diálogo profundo entre los responsables del área comercial para debatir el nivel de gravedad relativo y la probabilidad de que se materialicen los riesgos identificados. Esto tiene como objeto "trazar" dichos riesgos en un mapa y analizar medidas de mitigación adecuadas. Para que resulte efectivo, dicho diálogo depende de las evaluaciones de riesgos efectuadas en cada área, unidad de negocio o mercado. Estas valoraciones están basadas en la información transmitida por el personal operativo y captan, por tanto, la realidad de las operaciones de una empresa sobre el terreno, no solo desde la perspectiva de la matriz.

Prácticas empresariales

Una **empresa de TI global** define los riesgos mediante un proceso descendente (*top-down*) y ascendente (*bottom-up*) de valoración y determina, de esta manera, qué debe incluir el equipo de Auditoría en su plan de métricas anual. La función de Riesgos proporciona una serie de plantillas para las distintas unidades de negocio con el propósito de identificar los riesgos clave, incluidos aquellos que afectan a los Derechos Humanos. Cuando se proporcionan instrucciones a las distintas unidades de negocio se pueden destacar regiones o contextos operativos particulares donde los Derechos Humanos pueden estar expuestos a un riesgo mayor. Las unidades de negocio utilizan estas plantillas para identificar riesgos potenciales y luego introducen sus propios datos en el proceso para retroalimentarlo. El equipo de Riesgos y los equipos de Auditoría corporativos trabajan conjuntamente para revisar estos datos, sacar conclusiones que se presentan a la dirección e informar sobre futuros proyectos aprobados por la dirección.

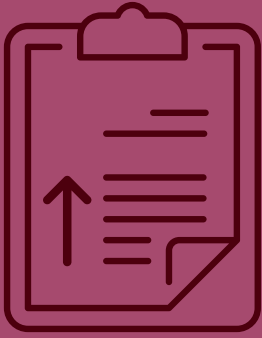
Una **empresa de petróleo y gas** ha desarrollado una matriz en relación con los Derechos Humanos para:

- Mapear las responsabilidades y las actuaciones de la empresa en relación con los Derechos Humanos y valorar las brechas existentes
- Priorizar acciones distinguiendo entre acciones esenciales, esperadas y deseables y los resultados

Esto permite a la alta dirección establecer un entendimiento y coherencia acerca de lo que se espera de los empleados en relación con los Derechos Humanos, al tiempo que se fomenta un clima favorable para la aceptación de los mismos.

Para garantizar que los riesgos relacionados con los Derechos Humanos están bien identificados a nivel local, se han desarrollado y difundido otras herramientas, como un registro de entrada a los países, un proceso de autoevaluación en relación con los Derechos Humanos, un grupo de asesoramiento, auditorías de proveedores y una herramienta de *e-learning*.

Cuando los riesgos identificados implican a un proyecto de gran importancia estratégica, los resultados obtenidos mediante las citadas herramientas se ponen en conocimiento de un Comité de Dirección que funciona como un consejo de sostenibilidad para evaluar el proyecto. Esto permite establecer prioridades futuras y clarificar roles en relación con las distintas funciones corporativas y las divisiones empresariales analizadas. Finalmente, se informa al director general a través del Comité de Dirección acerca de los avances en Derechos Humanos. Mediante este proceso, la información se traslada de abajo a arriba (*bottom-top*) y se consulta e involucra a los empleados de todos los niveles de la empresa.



PALANCA 6:

Revisión, análisis e integración

Es importante revisar la efectividad de los procesos llevados a cabo por la empresa para incorporar los Derechos Humanos en sus actividades empresariales. Las empresas deben poner en marcha sistemas de seguimiento con indicadores específicos para valorar el proceso de evaluación y abordar los impactos específicos. Además, con este procedimiento implantado, se evalúa si se están impidiendo o mitigando los impactos relacionados con los Derechos Humanos mediante las medidas adoptadas. Los sistemas de seguimiento deben incluir indicadores adelantados, y no solo¹ indicadores de resultados, para así impulsar la mejora continua a lo largo del tiempo.

Compartir esta información en toda la organización también servirá para poner en conocimiento del personal operativo el comportamiento real de la empresa respecto a las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos.

Prácticas empresariales

Una **multinacional de energía eléctrica** gestiona un sistema de revisión, análisis e integración de los asuntos relacionados con los Derechos Humanos que incluye diversos indicadores. La empresa utiliza indicadores externos en las siguientes categorías:

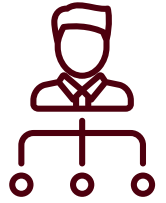
- Medios de comunicación: la empresa rastrea el número y el tipo de publicidad negativa, en relación con la cual el departamento de Ética y Cumplimiento decide la adopción de contramedidas
- Indicadores vinculados a un servicio de atención en línea sobre temas éticos: se envía un informe basado en estos datos al departamento de Recursos Humanos y a los empleados del departamento de Ética para su revisión

En términos de indicadores internos, la empresa se centra en las siguientes categorías:

- Informe de progreso sobre recursos humanos y discriminación: los indicadores incluyen los porcentajes de mujeres que constituyen la plantilla, personas con discapacidades, trabajadores mayores, movilidad en el centro de trabajo y diversidad social
- Informe social: se trata de un informe confidencial que proporciona, entre otras categorías, datos sobre el reclutamiento, la diversidad, las condiciones de trabajo y el diálogo social
- GRI: la empresa utiliza la sección GRI G4 para reportar sobre Derechos Humanos

Asimismo, para demostrar el compromiso de la dirección, actualmente se está probando un proyecto piloto en Bélgica para vincular las bonificaciones a los directivos con criterios de impacto social, societario y medioambiental.

¹ Los **indicadores adelantados** miden el progreso respecto a la consecución de los objetivos para lograr el éxito a medio/largo plazo de la empresa. Muestran lo que está ocurriendo actualmente y actúan como sistema de alerta temprana para indicar que puede ser necesario un cambio. Centran la atención de las personas sobre las consecuencias de sus propias decisiones y prácticas. Los **indicadores retrospectivos** cuantifican resultados, confirmando de esta manera que se está produciendo un patrón o que está por producirse (sin predecirlo).



Recursos humanos

Normalmente el departamento de Recursos Humanos ya utiliza diversos métodos para hacer seguimiento de los impactos negativos que afectan al personal, dónde se producen y si se han gestionado de manera efectiva. La empresa debe valorar también el rendimiento propio del área de Recursos Humanos en relación con los Derechos Humanos. Además de compartir los resultados de los análisis obtenidos por Recursos Humanos, también puede poner de relieve la necesidad de incluir métricas de mejora sobre Derechos Humanos en los procesos generales de evaluación y planificación de la empresa.

Tendencias

Todas las empresas entrevistadas disponen de indicadores que pueden tener relación con los Derechos Humanos. Podemos ver que se ha producido un cambio, pasando de medir los resultados a poner el foco en el comportamiento (de indicadores de resultados a indicadores adelantados) para fomentar la incorporación de los Derechos Humanos tanto a nivel de la matriz como en las delegaciones.

En términos de evaluación de riesgos, cada vez más empresas entrevistadas comunican que han configurado un sistema de evaluación de impacto en Derechos Humanos (HRIA) en toda la empresa y todas informan de que tienen en marcha un sistema de valoración de riesgo de proveedores, centrado en países de alto riesgo.

La revisión y el proceso de análisis se basa en la recopilación de información por parte de la matriz a las oficinas locales mediante un proceso de debida diligencia (con la función de Auditoría a la cabeza): se hace una revisión anual y se comparte con las instancias al más alto nivel de las empresas y con los comités del Consejo para su análisis y, finalmente, con el personal. Se publica un resumen de los resultados en el informe anual / de sostenibilidad.

En cuanto a la integración de los resultados, algunas empresas declaran que están desarrollando planes de mejora en respuesta a los asuntos identificados con respecto a los Derechos Humanos, incluso cuando estos problemas involucran a los proveedores. Otros ejemplos incluyen una revisión periódica de la política sobre Derechos Humanos para reflejar los logros y las lecciones aprendidas a partir de los procesos de revisión y análisis.

Prácticas empresariales

Para las **agencias de empleo y de contratación**, "las personas son el negocio". Una agencia líder utiliza un programa denominado "el cliente misterioso" para comprobar si su personal está implantando las políticas internas contra la discriminación. La empresa contrata a un trabajador externo que finge ser un cliente que hace una solicitud discriminatoria para contratar únicamente a un tipo particular de trabajador (por ejemplo, de una determinada edad o género). Posteriormente, el trabajador externo comunica a la agencia las respuestas dadas por los miembros del personal de ventas de la agencia. Esto ayuda a identificar dónde puede resultar necesaria la formación para garantizar que todo el personal actúe en línea con la política de la empresa.

Una **empresa global de alimentación y bebidas** tiene una política sobre Derechos Humanos y ha decidido realizar valoraciones en profundidad de impacto en Derechos Humanos (HRIA) en todas sus operaciones globales país por país. Los directivos de Recursos Humanos de la matriz de la empresa están implicados en los procesos de evaluación, así como los departamentos de Recursos Humanos en las fábricas, los representantes sindicales y los empleados en los centros de distribución y otras instalaciones. Como ya se describió en el libro blanco publicado por la empresa, esta multinacional identifica las siguientes fortalezas y áreas susceptibles de mejora relacionadas con las responsabilidades de la función de Recursos Humanos a partir de su primer conjunto de HRIA:

- El personal externo y temporal no tenía salarios dignos
- La definición del número máximo de horas laborales difiere de un país a otro
- A menudo, los empleados de las fábricas de la empresa hacen horas extraordinarias
- Existe una conciencia limitada en relación con los mecanismos internos de denuncia
- Existe una baja tasa de sindicalización entre el personal temporal

El análisis de la empresa condujo a una serie de reacciones internas que incluyeron al área de Recursos Humanos. Esta área, utilizando los datos de rendimiento, impulsó mejoras como la creación de una nueva política sobre condiciones de trabajo y empleo, la creación de una encuesta sobre salarios dignos y la coordinación de un plan de acción de condiciones laborales para las áreas susceptibles de mejora.

La política de relaciones con el empleado de **Deutsche Telekom**, aplicada en todo el grupo, abarca desde políticas sobre el desarrollo general del empleado hasta problemas más explícitos relacionados con los Derechos Humanos, como es el caso del pago justo y la discriminación. Cuando la situación de una de las filiales nacionales de la empresa preocupa de manera especial por algún tema relacionado con los Derechos Humanos o si los resultados de alguna métrica se desvían de los estándares establecidos, se realizan revisiones de forma local para evaluar la situación real. Las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos se han integrado en dichos procesos de evaluación desde 2013. El cumplimiento de la política por parte del grupo se revisa anualmente, junto con un estrecho seguimiento de su efectividad. En 2013, estas revisiones se efectuaron en Estados Unidos, Rusia y Macedonia. En 2014, se efectuó una evaluación en México. Actualmente, la lista de países cubiertos ha aumentado.



Compras

El personal de Compras ya revisa el rendimiento de los socios comerciales y de los proveedores de forma periódica para impulsar y mejorar el rendimiento en la cadena de valor de la empresa. Es importante incluir indicadores específicos sobre Derechos Humanos en estas revisiones, como la creación de un cuadro de mando para habilitar nuevos proveedores o revisar el rendimiento social y comercial de forma simultánea. Externamente, este enfoque ayuda a comunicar la importancia de los Derechos Humanos a los socios comerciales e incentiva la mejora de su rendimiento. A nivel interno, compartir los resultados de la Auditoría y otro tipo de información que pueda resultar similar en toda la organización puede ayudar a introducir también el rendimiento en relación con los Derechos Humanos en los procesos de evaluación y planificación de la empresa.

Prácticas empresariales

Una **multinacional de la moda** hace auditorías en las fábricas de sus proveedores con una duración de 6 días, lo que se traduce en un plan de trabajo de 18 a 24 meses desarrollado conjuntamente. Dicho plan se basa en la priorización de asuntos mejorables que son compartidos por parte de la empresa y de los proveedores. En lugar de realizar auditorías de seguimiento periódicas, la empresa hace un seguimiento del plan de trabajo y apoya los esfuerzos de capacitación de las fábricas para mejorar su desempeño. Por ejemplo, trabaja con proveedores de China y Bangladés para desarrollar sistemas de gestión de proveedores con el propósito de registrar y analizar las infracciones en el horario laboral. Las mejoras de los sistemas de gestión pueden proporcionar los datos necesarios para posteriores análisis, generando eficiencias operativas y reducciones del horario laboral hasta alcanzar estándares aceptables. El departamento de Sostenibilidad de la empresa también trabaja con su equipo de Compras para ofrecer colaboraciones estratégicas a largo plazo a los socios que obtengan mejor desempeño.

Una **empresa industrial forestal** puso en marcha su primera valoración relacionada con los Derechos Humanos para evaluar sus procesos de compra y adoptar las medidas necesarias para abordar los problemas relacionados con los Derechos Humanos en todas las actividades. El departamento de Compras y de Auditoría colaboraron en este ejercicio y esta última asumió la dirección del proceso.

Dos de los riesgos identificados estaban relacionados con los Derechos Humanos: violaciones de los Derechos Humanos (especialmente asuntos laborales, incluida la seguridad de los empleados) y problemas de reputación vinculada al abastecimiento. Dichos riesgos han sido identificados como muy relevantes para las operaciones locales de la empresa y potencialmente pueden causar un impacto por valor de hasta 150 millones de euros.

Los riesgos identificados se introducen en los sistemas generales de gestión de riesgos y como resultado de estos hallazgos:

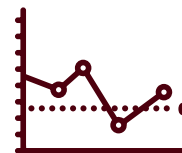
- Ahora la seguridad laboral constituye una parte central de las auditorías de proveedores, especialmente en países de alto riesgo
- El número de auditorías de proveedores basadas en evaluaciones de riesgos se ha duplicado, con una cobertura geográfica más amplia
- Las auditorías en China e India se efectúan junto con auditores externos cualificados para comparar las prácticas laborales de los proveedores de la empresa con el sector, basándose en las recomendaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Enel incluye en los contratos de los proveedores cláusulas relacionadas con los Derechos Humanos en lo que respecta a la protección del trabajo infantil y la mano de obra femenina, la igualdad de trato, la libertad de asociación y representación, el trabajo forzado, etc. Asimismo, los contratos especifican el predominio de las convenciones de la OIT en lo que respecta a los temas mencionados anteriormente y se efectúa una comprobación adicional para asegurarse



de que los proveedores de productos procedentes del mar no estén incluidos en las listas negras de la ONU, la UE o la Oficina estadounidense para el control de bienes extranjeros (US Office for Foreign Assets Control). Dentro del proyecto relacionado con el "aprovisionamiento sostenible" la empresa está implementando una serie de indicadores sobre Derechos Humanos para revisar, analizar y, posteriormente, integrar las preocupaciones en torno a los mismos en sus decisiones de compra, centrándose particularmente en el sistema de calificación de proveedores y la puntuación del proveedor. Una vez que la información se revisa y se analiza a través de estos procesos y se detectan posibles problemas, se fija una reunión con el proveedor para identificar un plan de acción de mejora, seguido de una serie de encuentros periódicos para supervisar su implementación.

Riesgos



La función de Riesgos está involucrada en la recopilación y el análisis de información procedente de distintos departamentos con respecto a los riesgos vinculados a los Derechos Humanos. Dicha información se envía posteriormente a un sistema ERM central para procesar y analizar eficientemente el riesgo a nivel interno. El análisis de riesgos debe basarse en procesos e indicadores que permitan efectuar una recopilación de datos previsible, uniforme y fiable. Las conclusiones y hallazgos resultantes de este análisis deben integrarse activamente en las prácticas cotidianas de la empresa.

Prácticas empresariales

Para identificar, valorar y gestionar los riesgos de manera uniforme, incluidos los riesgos relacionados con los Derechos Humanos, **Telecom Italia** utiliza un sistema de ERM cíclico que está estructurado en torno a etapas predecibles, permitiendo así realizar un proceso uniforme de análisis y dar resultados de forma integrada. En primer lugar, el grado de exposición al riesgo, la tolerancia al riesgo y el apetito de riesgo se identifican en relación a los objetivos planificados. Tras esta etapa, se genera el universo de riesgos, que es un documento que contiene una descripción de las principales características de todos los riesgos identificados y se actualiza anualmente. Posteriormente, se realiza una valoración de severidad para establecer prioridades entre los riesgos identificados, lo que conduce a la integración de los resultados mediante la adopción de medidas de mitigación en respuesta a dichos riesgos. Una vez que se adoptan medidas de mitigación sobre los riesgos y, por tanto, se integran en la empresa, estos mismos riesgos se monitorizan a lo largo del tiempo, creando un sistema continuo de revisión, análisis e integración.

El departamento de Riesgos de **Randstad** ha establecido un procedimiento a través del cual los controles y los contrapesos se mantienen en regla. Por un lado, como parte de la gestión de riesgos de negocio, el personal operativo de campo realiza controles sobre salud y seguridad tanto a los clientes como en las oficinas de la empresa, para asegurarse de que los candidatos ingresan en un ambiente de trabajo en consonancia con los estándares locales sobre salud, seguridad y medioambiente. En ciertos países, el departamento de Calidad es el responsable de llevar a cabo estos procesos. Los resultados del proceso de gestión de riesgos empresariales se analizan para garantizar que las actuaciones se centran en los riesgos más relevantes, un proceso que se coordina en la sede central. Tras este análisis, los resultados se aplican mediante la creación de planes de mejora, analizados con periodicidad semestral. Asimismo, la aplicación de los resultados se refuerza mediante una corriente de comunicación vertical descendente, ya que la junta ejecutiva se asegura de que la información pertinente se transmite a los diferentes departamentos. De esta manera, toda la empresa adquiere conciencia de la existencia de una evaluación de riesgos y de un proceso de mitigación, lo que permite disponer de un proceso más robusto de incorporación de los Derechos Humanos relevantes en las distintas funciones.

Conclusión y próximos pasos

Desde la adopción de los Principios Rectores en 2011, las empresas son muy conscientes de su responsabilidad en relación con el respeto a los Derechos Humanos. Incorporarlos en las distintas funciones y procesos de la empresa constituye un importante paso en esta dirección.

A partir de la información recopilada en 18 grandes empresas multinacionales queda patente que se **está haciendo un esfuerzo significativo** para lograr que los Derechos Humanos formen parte del negocio:

- Muchas empresas se dan cuenta de la **importancia que tiene la coordinación transversal** para establecer expectativas e implementar procesos para incorporar el respeto a los Derechos Humanos. Habitualmente, estos procedimientos transversales implican a las funciones de Compras y Recursos Humanos, tanto en la matriz como en las oficinas regionales, teniendo en cuenta que la implicación de la función de Riesgos resulta cada vez más importante.
- La mayor parte de las empresas entrevistadas **han designado expertos en Derechos Humanos** con un conocimiento profundo sobre estos temas para apoyar al personal operativo en los distintos departamentos y garantizar que los Derechos Humanos se incorporan en las operaciones cotidianas.
- **Habitualmente, los aspectos relacionados con los Derechos Humanos se incluyen en los programas de formación** de todos los empleados. Asimismo, todas las empresas comunican que, a menudo, personalizan la formación sobre Derechos Humanos según la función a la que esté dirigida, pero también en algunos casos se diseñan cursos de formación distintos para ejecutivos, proveedores y empleados situados en países de alto riesgo.

Otros aspectos de la incorporación de los Derechos Humanos siguen constituyendo un **reto**:

- **Incentivar el comportamiento ético de todo el personal a través, por ejemplo, del establecimiento de indicadores de rendimiento vinculados a los Derechos Humanos está lejos de ser una práctica mayoritaria.** Las entrevistas efectuadas permiten identificar esto como un área de mejora y se pueden encontrar pocos ejemplos de empresas que dispongan de proyectos piloto para incluir explícitamente la cuestión de los Derechos Humanos en las valoraciones anuales de rendimiento, las evaluaciones profesionales o los objetivos del equipo directivo.
- Se están haciendo esfuerzos para valorar los riesgos y medir el rendimiento en relación con los Derechos Humanos. Un gran número de empresas comunican que han establecido un sistema de valoración de impactos relacionados con los Derechos Humanos en toda la empresa y que revisan y analizan la información recopilada tanto desde la sede central como desde las oficinas locales. **No obstante, la integración de los resultados se lleva a cabo con un procedimiento *ad hoc*.** Por ejemplo, habitualmente se desarrollan planes de acción en respuesta a asuntos específicos relacionados con los Derechos Humanos identificados pero no tanto como resultado de un enfoque sistemático de integración de las lecciones aprendidas a través de una revisión de los procesos internos.

- Para derribar los “silos” existentes entre las diferentes áreas, **las empresas necesitan fomentar el uso apropiado de los canales de comunicación inter e intra-departamentales**, garantizando de este modo la comunicación transversal (*top-down* y *bottom-up*). Un buen punto de partida para realizar la incorporación es establecer políticas de Derechos Humanos claras, así como políticas operativas para la implantación del compromiso con el fin de garantizar la coherencia de los mensajes y la claridad de la información aportada.

En términos de la implicación de las distintas funciones:

- Las **funciones de Recursos Humanos y de Compras** parecen estar más involucradas en abordar cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos; tanto internamente, de cara a los propios empleados de la empresa, como externamente, hacia los proveedores y los grupos de interés afectados a lo largo de la cadena de valor. Por tanto, aquellas funciones con procesos maduros en marcha tienden a asumir la dirección en los esfuerzos transversales para incorporar los Derechos Humanos en las organizaciones de forma más natural.
- Hasta la fecha, solo algunas empresas han explorado de manera fehaciente qué significa el respeto a los Derechos Humanos para la **función de Riesgos**. Incluso las empresas pertenecientes a sectores que han abordado temas relacionados con la prevención y el tratamiento de los impactos negativos en los grupos de interés afectados durante más tiempo, como es el caso del sector extractivo, reconocen que este sigue siendo el aspecto más difícil de las nuevas expectativas para las empresas reflejadas en los Principios Rectores.
- A medida que las empresas pasan por las distintas fases de su trayectoria en materia de Derechos Humanos, el rol de la **función de Sostenibilidad** pasa de dirigir los esfuerzos iniciales para incorporar las cuestiones relacionadas con los Derechos Humanos a apoyar las funciones clave en los esfuerzos de implementación para incorporar el compromiso de la empresa en todas sus operaciones. En un principio, para diseñar el enfoque adecuado, que debe ser personalizado en relación con la estructura de la empresa, el contexto operativo, etc., el conocimiento experto de la función de Sostenibilidad resulta esencial y constituye un elemento fundamental durante todo el proceso a la hora de agilizar las actividades transversales.

CSR Europe tiene intención de continuar su trabajo relacionado con la incorporación de los Derechos Humanos en las funciones de la empresa. Tiene como objetivo principal ayudar a las empresas a capacitar a sus filiales por medio de talleres a nivel local y, mientras, tratar con la matriz sobre una serie de soluciones prácticas para hacer frente a los retos que plantea la incorporación. Asimismo, CSR Europe continuará su trabajo apoyando a las empresas para evaluar y mejorar la efectividad de sus mecanismos de denuncia a través de su Sistema de gestión de valoración de denuncias (MOC-A).

Paralelamente, CSR Europe está trabajando en la definición de **un nuevo capítulo en lo que respecta a la colaboración empresarial en la UE** con el fin de garantizar un mejor cumplimiento y un mayor grado de innovación para lograr un impacto real. Si deseamos que Europa siga teniendo una posición de liderazgo en materia de Derechos Humanos y en las cadenas de suministro sostenibles tanto a nivel local como global, es vital una colaboración más estrecha.

Acerca de CSR Europe

CSR Europe es la red europea líder en relación con la responsabilidad corporativa de las empresas.

Representando a más de 10.000 empresas, constituye una plataforma para apoyar a las compañías con el fin de crear un impacto positivo en la sociedad. En este contexto, CSR Europe conecta empresas para compartir las mejores prácticas sobre RSC, facilita la creación de proyectos entre negocios y grupos de interés y conforma la actividad comercial moderna y la agenda política sobre sostenibilidad y competitividad. CSR Europe aborda los retos societarios a través de la iniciativa Enterprise 2020, que fomenta la colaboración, apoya la acción práctica innovadora y conforma la contribución comercial a la estrategia Europa 2020 de la Unión Europea para lograr un crecimiento inteligente, sostenible e incluyente. Para obtener más información, visite www.csreurope.org.

Avisos legales

CSR Europe mantiene la política de no actuar como representante de sus miembros, al tiempo que tampoco respalda políticas o estándares específicos. Los puntos de vista expresados en el presente informe corresponden a las opiniones de los autores y no se corresponden necesariamente con las de los miembros de CSR Europe o las opiniones de los líderes en el proyecto colaborativo.

www.csreurope.org

 [@CSREurope.org](https://twitter.com/CSREurope.org)

CSR Europa

Red europea para la responsabilidad
social corporativa de las empresas

Rue Victor Oudart 7
1030 Bruselas, Bélgica