



La gestión de los derechos humanos en la empresa

María Prandi Chevalier

Responsable del Programa «Empresa y derechos humanos» de la Escuela de Cultura de Paz de la Universidad Autónoma de Barcelona y colaboradora del Instituto de Innovación Social de ESADE.

Maria.prandi@uab.es

Sumario

1. Introducción. 2. Incorporando los derechos humanos a la estrategia de responsabilidad social.
3. El área de influencia de la empresa y su impacto en los derechos humanos. 3.1. La responsabilidad empresarial respecto a los derechos humanos. 3.2. Los límites de la política de derechos humanos. 3.3. El carácter interdependiente de los derechos humanos. 3.4. Impacto directo e indirecto de la empresa en los derechos humanos. 4. *Stakeholders* y empresa: aprender a trabajar en clave relacional. 4.1. La identificación de los *stakeholders*. 4.2. Diálogo interactivo: un valor añadido imprescindible. 5. Bibliografía.

RESUMEN

La gestión de los derechos humanos en la empresa es sin duda uno de los grandes temas pendientes en la inmensa mayoría de empresas de nuestro mundo globalizado, y más aún en aquellas abiertamente comprometidas con políticas de responsabilidad social empresarial (RSE). Han pasado ya más de 10 años desde que saltaran a los medios de comunicación de todo el mundo los primeros casos polémicos de explotación laboral infantil en Asia y ha transcurrido, pues, el tiempo suficiente para intentar extraer algunas conclusiones. Este artículo pretende ofrecer una breve síntesis de las «lecciones aprendidas» respecto a los grandes temas que sacuden esta temática, de manera a facilitar al máximo, no sólo al sector privado la gestión de una cuestión extraordinariamente compleja, sino también a la sociedad civil el desempeño de tareas de denuncia o de construcción de alianzas estratégicas con empresas con el objetivo de promover activamente los derechos humanos en la esfera del sector privado.

Palabras clave:

Derechos humanos, diálogo, responsabilidad social empresarial.

**ABSTRACT**

Human rights management in the corporate environment is undoubtedly one of the major unresolved issues for most companies in our globalised world, especially those that are openly committed to corporate social responsibility (CSR) policies. More than 10 years have elapsed since the media covered the very first cases of child labour exploitation in Asia, and that is time enough to take a look back and try and reach some conclusions. This work is aimed at offering a brief summary of the “lessons learned” with respect to the major topics linked to this issue, so as to make it easier, not only for the private sector to manage such an extraordinarily complex question, but also for civil society to raise the alarm or to build strategic alliances with companies in order to actively promote human rights within the sphere of the private sector.

Key words:

Human rights, dialogue, corporate social responsibility.



1 INTRODUCCIÓN

La gestión de los derechos humanos en la empresa es sin duda uno de los grandes temas pendientes en la inmensa mayoría de empresas de nuestro mundo globalizado, y más aún en aquellas abiertamente comprometidas con políticas de responsabilidad social empresarial (RSE). Han pasado ya más de 10 años desde que saltaran a los medios de comunicación de todo el mundo los primeros casos polémicos de explotación laboral infantil en Asia y ha transcurrido, pues, el tiempo suficiente para intentar extraer conclusiones acerca de cómo se han ido gestando, tanto por parte de las organizaciones del tercer sector como por parte del sector privado, modelos y procesos, con mayor o menor acierto, que pretenden ser más respetuosos con los estándares internacionales de derechos humanos.

Como veremos en este artículo, integrar los derechos humanos en las políticas de RSE no se refiere a acciones de filantropía o de acción social, sino que consiste en considerar los derechos humanos en la toma de decisiones, incorporándolos a la gestión de los procesos y contenidos empresariales diarios, especialmente en lo que concierne a las actividades en el exterior. Este artículo pretende además ofrecer una breve síntesis de las «lecciones aprendidas» respecto a los grandes temas que sacuden esta temática, de manera a facilitar al máximo, no sólo al sector privado la gestión de una cuestión extraordinariamente compleja, sino también a la sociedad civil el desempeño de tareas de denuncia o de construcción de alianzas estratégicas con empresas con el objetivo de promover activamente los derechos humanos en la esfera del sector privado.

Esta exposición se articula a través de tres grandes apartados: una primera aproximación a los elementos que configuran la incorporación de los derechos humanos a la política de responsabilidad social, un análisis del área de influencia de la empresa en el ámbito de los derechos humanos y una última reflexión alrededor del concepto de diálogo interactivo con los *stakeholders* como eje vertebrador de la política de derechos humanos.



2 INCORPORANDO LOS DERECHOS HUMANOS A LA ESTRATEGIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Según diversos autores, las empresas constituyen, por su capacidad económica, humana y tecnológica a escala local y global, uno de los principales actores de nuestras sociedades globales. Por ello poseen sin duda alguna también la capacidad de contribuir de manera positiva a la promoción y protección de los derechos humanos en su área de influencia, previendo, diseñando, implementando y evaluando operaciones, procesos y relaciones en clave de derechos humanos. Tras analizar la literatura existente al respecto así como iniciativas internacionales y empresariales se detallan, a continuación, algunos elementos que permitirían integrar elementos de derechos humanos en la toma de decisiones en todos los niveles empresariales.

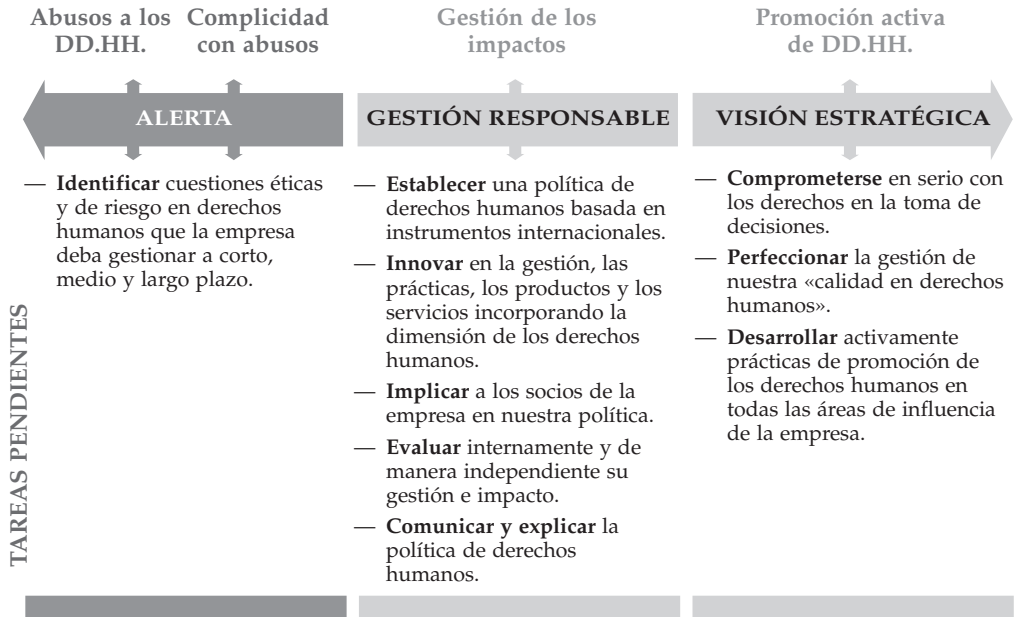
- Decidir internamente y al más alto nivel, pero también de manera muy participativa, que se va a llevar a cabo una política de derechos humanos basada en instrumentos internacionales en la que se definirán claramente los valores y los derechos humanos con los que se compromete la empresa.
- Incorporar los derechos humanos a la toma de decisiones mediante la valoración de intangibles en las acciones empresariales de internacionalización o de contratación de la cadena de suministro. Asumir que la responsabilidad de la política de derechos humanos puede suponer un cambio organizativo y de identidad en todos los eslabones, internos y externos, de la organización empresarial.
- Hacer el mapa del nivel de protección de los derechos humanos del país donde se va a llevar a cabo la actividad o donde tiene su origen la cadena de suministro, identificando los posibles «riesgos» en clave de derechos humanos en el ámbito local, regional o nacional. Identificar las cuestiones relativas a los derechos humanos que es posible que la empresa deba afrontar, y valorar el impacto que tiene o puede tener su actividad en el mapa de derechos humanos establecido.
- Promover el establecimiento de políticas de derechos humanos en las filiales, prestando especial atención a las singularidades y peculiaridades locales. La resolución inmediata de contratos con proveedores que no cumplen nuestros requisitos contractuales de derechos humanos no es siempre la mejor solución, pues, en algunos casos, no ha hecho sino empeorar la situación sociolaboral de los empleados o familias afectadas. Las lecciones aprendidas nos demuestran que es mejor reconducir la relación contractual valorando las consecuencias en el conjunto de nues-



tros *stakeholders*, para evitar, por ejemplo, que un caso de rescisión de contrato por trabajo infantil desemboque, como ha sucedido en algunos casos, en la reubicación de los menores en empleos catalogados entre las peores formas de explotación infantil (prostitución, esclavitud doméstica, etc.).

- Recurrir a la innovación en la gestión, las prácticas, los productos y los servicios para hacer la práctica empresarial diaria totalmente permeable a los derechos humanos. Esto implica considerar la preservación de la dignidad humana como un elemento intrínseco a toda operación comercial.
- Fomentar y sistematizar los canales de diálogo y corresponsabilidad durante todo el proceso, tanto en el ámbito interno como en el externo, estableciendo espacios de diálogo abiertos y mecanismos de interlocución válidos para todas las partes implicadas. La escucha «activa» de los *stakeholders* es el principal instrumento para actualizar y perfilar de manera continuada la política de derechos humanos.
- Elaborar estrategias compartidas (con gobiernos, ONG, organismos internacionales y otros) y compartir experiencias con otras empresas que operen en el mismo territorio o sector, para poder beneficiarse de los errores y de las lecciones aprendidas por otros.
- Tener presente que es indispensable un esfuerzo de formación interna y continuada en todos los niveles.
- Establecer mecanismos de verificación internos e independientes, así como mejorar la transparencia externa e interna de la gestión en derechos humanos. Comunicar y explicar eficazmente la política de derechos humanos y dar cuenta de su desarrollo dentro y fuera de la empresa para construir una responsabilidad en derechos humanos compartida e incluyente. Evaluar la política de derechos humanos con la ayuda de indicadores.

¿Dónde se encuentra y hacia dónde va nuestra empresa en la gestión de los derechos humanos?



3 EL ÁREA DE INFLUENCIA DE LA EMPRESA Y SU IMPACTO EN LOS DERECHOS HUMANOS

3.1. La responsabilidad empresarial respecto a los derechos humanos

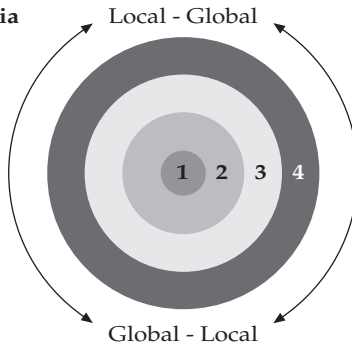
En el ámbito de los derechos humanos, la empresa no es solo responsable de aplicar la normativa financiera, laboral o medioambiental pertinente, sino que también es responsable de cualquier impacto que pueda conllevar su actividad en los derechos humanos de determinados *stakeholders*⁽¹⁾, especialmente en aquellos países donde los estándares legales de protección son deficientes.

El área de influencia de la empresa la componen sus *stakeholders* y en ella ocupan un lugar prioritario los relacionados con las operaciones centrales (empleados y consumidores). En última instancia, esta influencia alcanza la sociedad global, por el impacto que tienen las empresas en el desarrollo sostenible

(1) Los *stakeholders* son aquellas personas o grupos de personas que influyen en las actividades empresariales o se pueden ver influidos por ellas: accionistas, administración pública, clientes, empleados, comunidades locales, inversores, medios de comunicación, organizaciones sociales, proveedores, socios, generaciones futuras, etc.

del planeta o en el derecho al desarrollo humano de las sociedades más vulnerables, tal y como se recoge en el llamamiento de Naciones Unidas a las empresas para que contribuyan a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM).

Área de influencia de la empresa en los derechos humanos



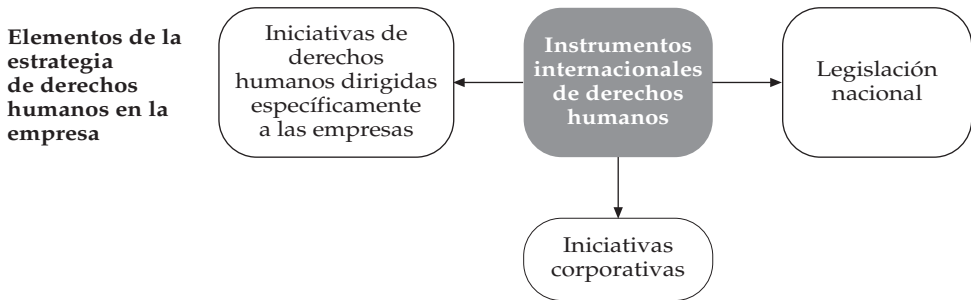
- 1) **Empleados y consumidores.**
- 2) **Socios comerciales:** proveedores, cadena de aprovisionamiento y empresas subcontratadas (con especial atención a mujeres, menores y minorías).
- 3) **Comunidad local** (con especial atención a pueblos indígenas, minorías, mujeres y menores).
- 4) **Sociedad global** (y generaciones futuras).

La empresa debería evitar cualquier actividad que, por acción o por omisión, pudiera conllevar alguna violación relevante de los derechos humanos en su esfera de influencia. Esta no es, por tanto, ajena a las circunstancias en las que desarrolla sus actividades, sino que tiene que solventar sus posibles impactos negativos en los derechos humanos con la diligencia debida y, a la vez, adoptar, cuando sea posible, una postura propositiva en favor de la promoción de estos en su área de influencia.

3.2. Los límites de la política de derechos humanos

La estrategia de derechos humanos de la empresa va más allá de lo que muchas veces exige la normativa laboral o medioambiental actual, ya que abarca cuestiones que:

- se hallan recogidas en instrumentos internacionales de derechos humanos, éticamente —pero no jurídicamente— vinculantes para las empresas, que se han trasladado tan solo en parte a las legislaciones nacionales;
- se plasman en instrumentos específicos para empresas de carácter voluntario.



Más allá de la legislación nacional pertinente y de las iniciativas dirigidas a las empresas existe un campo muy amplio por explorar en el ámbito de lo voluntario que se debería desarrollar tomando siempre como referencia los estándares de derechos humanos recogidos en los instrumentos internacionales. Se trata, pues, de jugar en diferentes niveles entre lo legal y lo voluntario.

Así pues, teniendo en cuenta que la política de derechos humanos descansa, en parte, en el ámbito de lo voluntario y que los procesos productivos se terciarizan en países con niveles muy diferentes de protección de los derechos humanos, se puede aplicar en el área de influencia de la empresa la siguiente pauta de actuación:

APLICAR EN EL ÁREA DE INFLUENCIA DE LA EMPRESA:

- La normativa, nacional o internacional, que asegure el estándar más alto de protección de los derechos humanos.
- La normativa española si supone un estándar más alto de protección de los derechos humanos que la normativa local.
- La normativa local del país en el que opere aunque su nivel de protección sea deficiente respecto a los estándares internacionales.

EXCELENTE

BASTANTE BIEN

RECHAZABLE

3.3. El carácter interdependiente de los derechos humanos

Como hemos visto anteriormente, la empresa no determina solo los derechos laborales de sus empleados, sino que, en el caso de determinados *stakeholders*, puede tener impacto en muchos más derechos. Así, por ejemplo, puede influir negativamente en el derecho a la alimentación de las comunidades locales, si no desarrolla una política medioambiental y de gestión de residuos adecuada. De la misma manera, puede impactar en los derechos civiles y políticos de los ciudadanos, si permite determinadas prácticas abusivas por par-



te de sus servicios de seguridad, o puede facilitar la explotación laboral infantil en determinados países, si no paga salarios dignos o precariza el trabajo de los padres y las madres de familia que subcontrata en su cadena de suministro.

En este sentido, es cierto que algunos sectores son más sensibles a determinados derechos en su área de influencia. En el cuadro siguiente se ofrecen algunos ejemplos para el caso de América Latina.

DERECHOS HUMANOS Y *STAKEHOLDERS* INVOLUCRADOS EN LA ACTIVIDAD DE DETERMINADOS SECTORES EN AMÉRICA LATINA: EJEMPLOS

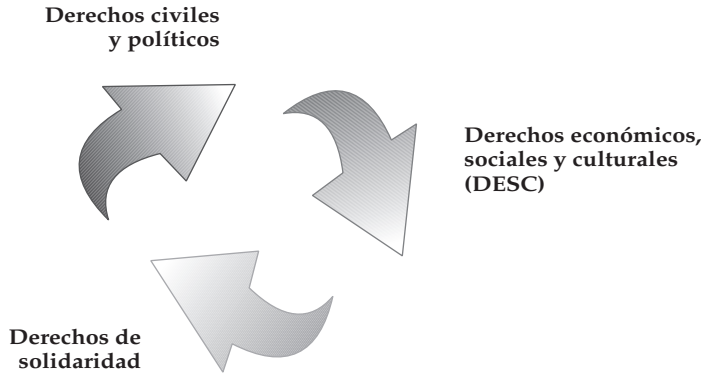
Sectores	Derechos Humanos	<i>Stakeholders</i> (entre paréntesis grupos vulnerables)
Textil y calzado	Derechos laborales	Empleados (mujeres y menores)
Energético	Seguridad, derecho al medio ambiente, derecho a la alimentación, derecho a la salud, derecho al desarrollo	Empleados, comunidad local (pueblos indígenas)
Minería	Derecho al medio ambiente, derecho a la salud, derecho a la alimentación, derecho al desarrollo	Empleados (menores), comunidad local (pueblos indígenas)
Madera	Derecho al medio ambiente, derecho al desarrollo	Comunidad local (pueblos indígenas)
Agricultura	Derechos laborales, derecho a la salud	Empleados (mujeres y menores), consumidores
Construcción	Derecho al medio ambiente, derechos laborales	Empleados (menores), comunidad local
Servicios	Derecho a necesidades básicas (agua, energía)	Comunidad local (menores)
Farmacéutico	Derecho a la salud	Comunidad local, sociedad global

En determinados continentes, y a la luz de diversos estudios de caso analizados, pueden ser especialmente sensibles a las actividades empresariales los derechos básicos de los sectores de población más vulnerables. Por ejemplo, por incrementos de tarifas abusivos que les han privado del acceso a servicios básicos, como el agua o la energía, indispensables para atenuar los niveles de pobreza.

Por contra la empresa puede promover, por ejemplo, de manera efectiva los derechos humanos en su área de influencia cuando decide aplicar una política de no discriminación laboral a determinadas minorías en un país donde ésta es una práctica habitual, o cuando facilita, por ejemplo, a las comunidades

locales el acceso al agua —derecho humano básico— a través de su infraestructura privada de suministro, como han hecho diversas empresas canadienses en algunos países africanos mediante el proyecto «Minería por Agua».

IMPACTO DE LA EMPRESA EN LOS DERECHOS HUMANOS



3.4. Impacto directo e indirecto de la empresa en los derechos humanos

La empresa puede generar un impacto directo en los derechos humanos de sus *stakeholders* en todas aquellas acciones relacionadas con su actividad principal. No hay que olvidar, sin embargo, que también puede generar un impacto por medio de terceros, principalmente a través de sus socios comerciales, de su cadena de suministro o de empresas subcontratadas. Mediante los contratos con dichas empresas se pueden fomentar activamente determinados derechos o, por el contrario, afectar negativamente los derechos de empleados o comunidades locales de manera significativa, si no se incluyen, por ejemplo, requisitos de seguridad, medioambientales o sociales, o si se presiona excesivamente a la baja el precio del producto subcontratado.

Tras la revisión de extensos debates acerca del concepto de «complicidad» se acepta comúnmente que una empresa es cómplice cuando autoriza, tolera o facilita, por acción u omisión, las violaciones de los derechos humanos por parte de un gobierno, persona o grupo de personas que ejercen el poder en un determinado territorio (se puede tratar de autoridades «legales» o de grupos armados de oposición). Una empresa puede ser también cómplice cuando opera en un determinado país mediante una *joint-venture* con una empresa estatal cuyo gobierno es responsable de abusos de los derechos humanos, y no

puede garantizar que la actividad conjunta respete los derechos humanos de los *stakeholders* implicados. El grado de complicidad de la empresa será más elevado cuanto más se beneficie y participe con conocimiento de dicha complicidad.

Las empresas también pueden ser acusadas de complicidad por parte de organizaciones de la sociedad civil si actúan en determinados contextos de tensión, conflicto armado o subdesarrollo en los que su decisión de inversión o su posición de neutralidad facilitan o, incluso, provocan la aparición de abusos de los derechos humanos por parte de las autoridades (legales o de *facto*). Un estudio de caso ampliamente documentado por diversas ONG es el de Royal/Dutch Shell, acusada de complicidad con la junta militar nigeriana en 1995 por determinadas organizaciones al no pronunciarse sobre la ejecución en la horca del activista y escritor nigeriano Ken Saro-Wiwa. Estas sostienen que Saro-Wiwa fue ejecutado por organizar protestas pacíficas contra dicha empresa, y que esta no actuó en su favor, pese a tener un peso económico preponderante en la economía del país. Años más tarde, esta misma empresa sí que intercedió ante las autoridades en un caso similar.

Otro estudio de caso significativo lo constituyen las inversiones en Myanmar. Algunas ONG y miembros del partido de la oposición de este país aseguran que éstas ayudan a sostener el régimen dictatorial existente (el país destina el 40% del presupuesto nacional al Ejército, y apenas un 0,3% a la sanidad) y facilitan los abusos de los derechos humanos, debido a la utilización masiva de trabajadores forzados en la construcción de infraestructuras y al desplazamiento de las personas que se ven obligadas a abandonar sus hogares por la construcción de infraestructuras. Otros activistas, por el contrario, defienden que estas inversiones benefician a la población, limitan la represión y permiten evitar un aislacionismo que acaba perjudicando a la población local.

4 **STAKEHOLDERS Y EMPRESA: APRENDER A TRABAJAR EN CLAVE RELACIONAL**

En un contexto donde se está redefiniendo de manera irrevocable el nuevo papel de la empresa en la sociedad, el diálogo con los *stakeholders* es fundamental para la construcción de una estrategia de responsabilidad en derechos humanos. Cuando hablamos de RSE nos referimos, en definitiva, a su responsabilidad respecto a las sociedades en las que opera, y eso incluye, obviamente, su responsabilidad respecto a los derechos humanos de las personas y colectivos (activos o pasivos) con los que se relaciona en su área de influencia.



Identificar cuál es la responsabilidad de la empresa en materia de derechos humanos no es algo que pueda hacerse en abstracto, sino únicamente a partir del análisis en clave de derechos humanos de la relación de la empresa con sus diversos stakeholders, tomando como referencia los valores e instrumentos internacionales de derechos humanos. Así pues, el diálogo con los *stakeholders* será una de nuestras principales herramientas para plantear cuál debe ser nuestra estrategia de derechos humanos. A este respecto, un reciente estudio internacional realizado por Stakeholder Research Associates, junto con el PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y AccountAbility⁽²⁾, confirma que hoy, más que nunca, las empresas están apostando por establecer «vínculos» con sus *stakeholders* sobre los que basar su política de RSE y de derechos humanos.

Aprender a trabajar en clave relacional es un reto para todos los actores en nuestra sociedad, y especialmente para la empresa, poco acostumbrada todavía a poner en práctica este tipo innovador de gestión empresarial basado en nuevos procedimientos, relaciones y contenidos. Por «relacional» entendemos una opción que parte del supuesto de que los retos de protección de los derechos humanos que se plantean a nuestras sociedades no pueden definirse, ni resolverse, únicamente a partir de lo que cada actor pueda hacer por su cuenta, aisladamente. De ahí la necesidad de explorar y construir nuevas formas de relación entre la empresa y sus *stakeholders* (y viceversa), una cuestión clave tanto para evitar posibles riesgos reputacionales derivados de los abusos de los derechos humanos como para promoverlos activamente en su área de influencia.

4.1. La identificación de los *stakeholders*

No existen en la práctica mecanismos consensuados internacionalmente para la identificación de los *stakeholders*, sino diversas teorías y fórmulas que ponen el acento en unas u otras características (por ejemplo, en su nivel de importancia para la supervivencia de la empresa, en su carácter interno o externo, o en su carácter primario o secundario). La tarea de identificación de los *stakeholders* puede acometerse a partir del análisis y la comprensión de las relaciones de la empresa en la sociedad teniendo en cuenta —y esto es importante— no sólo los intereses, sino también los valores e intangibles relevantes de dichas relaciones. En todo caso, esta identificación se debe hacer sin obviar de entrada a aquellos *stakeholders* que puedan ser juzgados en primera instancia como poco relevantes para los intereses de la empresa. Es importante,

(2) Accountability, Stakeholder Research Associates Canada, UNEP, *Manual for building effective stakeholder engagement*, 2005.

pues, identificar y tener en cuenta a aquellas personas o grupos que, por motivos culturales, religiosos o de género, puedan tener más dificultades para expresar sus preocupaciones, sugerencias o preferencias.

Así pues, el diálogo con los *stakeholders* no significa únicamente establecer sistemas de comunicación y de control de calidad con nuestros accionistas, empleados, clientes o proveedores, sino que pretende «dirigir una mirada» también hacia otros actores relevantes para la empresa. Es en definitiva, una tarea a largo plazo y siempre en evolución. La primera clave para iniciar la identificación pasa por no «dejar a nadie» fuera e implica, por supuesto, incorporar su carga valorativa. Las ONG y las comunidades locales son los *stakeholders* que menos interesan a los ejecutivos, según un reciente estudio realizado por *The Economist* siendo los principales grupos de interés para las empresas el trío formado por los clientes, los empleados y los accionistas.

En algún momento de este proceso, la empresa se enfrentará a la necesidad de valorar de alguna manera los contenidos que le transmiten sus *stakeholders* (deberá priorizar algunos de ellos o resolver posibles conflictos). Tras cada demanda o preferencia, fruto de ese intercambio, se encuentran determinados valores y, a partir de éstos, la empresa puede elaborar una hoja de ruta teniendo en cuenta dónde se sitúan esos intereses y valores con relación a los estándares internacionales de derechos humanos. En este sentido, la empresa debe estar dispuesta a llevar a cabo un proceso de aprendizaje continuo, para dejarse «moldear» por las relaciones que establece, priorizando siempre los contenidos más acordes con los valores universales de derechos humanos.

La identificación de los *stakeholders* deberá tener en cuenta también que la empresa no se sitúa en el centro de estas relaciones, sino que es un actor más en la sociedad y en la «red de relaciones» que se establece a escala local y global. Por esta razón, deberá valorar asimismo, en las relaciones con sus *stakeholders*, el a menudo complejo entramado de corresponsabilidades e interdependencias. En última instancia, el diálogo con los *stakeholders* supone algo más que la gestión de intereses y demandas convergentes o divergentes, e implica, además, una escucha y una mirada diferentes sobre el entorno de la empresa.

4.2. Diálogo interactivo: un valor añadido imprescindible

A efectos prácticos, y además de lo expuesto ya anteriormente, la empresa, por medio de su relación con los *stakeholders*, puede comprender (es decir, hacer suyos) los valores —y los correspondientes derechos— que se están vien-



do afectados, o pueden verse afectados, por sus actividades desde una perspectiva interna y externa. Asimismo, la empresa podrá evaluar mejor la política de derechos humanos que haya puesto en marcha; en concreto, sabrá qué se espera exactamente de ella en relación con su política de derechos humanos y de RSE. No olvidemos que la empresa debe evitar o minimizar cualquier actividad que, por acción u omisión, pueda conllevar alguna violación importante de los derechos humanos en su esfera de influencia. En cualquier caso, la empresa debería abstenerse de llevar a cabo o participar de manera indirecta en cualquier actividad donde se vean afectados negativamente los derechos humanos fundamentales de determinados *stakeholders*, de acuerdo con los estándares internacionales. El diálogo interactivo con los *stakeholders* hace que la empresa sea permeable a determinadas percepciones, y le permite conocer, valorar y comprometerse con cuestiones concretas de derechos humanos que puede integrar más fácilmente en sus objetivos empresariales.

Por lo tanto, en la práctica, el diálogo con los *stakeholders* contribuirá a:

- Comprender las relaciones y los valores de personas y grupos para anticipar riesgos de derechos humanos y gestionarlos mejor.
- Construir relaciones de manera activa para identificar posibles interlocutores (personas u organizaciones) y acciones a favor de los derechos humanos.
- Evaluar la *performance* de nuestra política de derechos humanos.

Las empresas pueden optar entre diversos modelos de actuación respecto al diálogo con los *stakeholders* y, por lo tanto, respecto a la construcción de su política de derechos humanos. Las dos posturas extremas corresponden a las empresas reactivas y las empresas proactivas.

- **Empresas reactivas:** empresas que sólo entablan algún tipo de relación con sus *stakeholders* cuando se ven obligadas a ello, porque son acusadas por parte de la comunidad local, o de la sociedad en general, de algún tipo de abuso de los derechos humanos.
- **Empresas proactivas:** empresas que tienen en cuenta la importancia de su papel en la comunidad y de las relaciones con sus *stakeholders*, y que toman la iniciativa en el diálogo.

El diálogo con los *stakeholders* no se limita a la «recogida de información»: la empresa debe estar dispuesta a iniciar un proceso de innovación y de aprendizaje participativo, tanto interno como externo, basado en los *inputs* que genera su nuevo papel en la sociedad.



Decálogo para el diálogo que crea valor

1. Identificar a todos los *stakeholders*, incluyendo a aquellas personas o colectivos que tengan algún tipo de interés en la actividad de la empresa, pero que no tengan «poder» real para influir en ella (p. ej.: colectivos de mujeres, minorías, etc.).
 2. Establecer un canal de diálogo abierto para informar de manera transparente sobre aquellos proyectos que puedan afectar de manera notable los derechos de las comunidades locales, para ser más permeables a las demandas o preferencias que puedan generar esos proyectos. La desinformación y el desconocimiento «del otro» crean *per se* actitudes hostiles; por el contrario, el respeto y las relaciones personales continuadas fomentan la comprensión del «otro» y la empatía hacia él.
 3. Identificar, comprender y tener en cuenta los valores y criterios expresados.
 4. Asignar recursos y tiempo suficiente para el diálogo antes y durante la actividad empresarial y, para aquellos proyectos susceptibles de tener un impacto importante, prever la necesaria implicación y participación de directivos de alto nivel.
 5. Designar responsable del diálogo a un técnico especializado, que deberá contar con el apoyo, el tiempo y los recursos necesarios para llevar a cabo su tarea y, si fuera preciso, para contratar a nuevo personal especializado (a menudo las comunidades critican que los interlocutores cambian a lo largo del proceso de consulta, y alegan que éste es el motivo por el que no se respetan los acuerdos). Este responsable deberá contar también con un margen de flexibilidad suficiente y tener presente que no se trata de una tarea de «relaciones públicas», sino de la construcción conjunta de «relaciones de confianza».
 6. La extorsión, sin ninguna duda, deberá estar prohibida en cualquier tipo de relación con los grupos de interés.
 7. A pesar de que pueda estar aparentemente ausente, no hay que olvidar el papel de la Administración, por lo que debería mantenerse informada de los procesos de diálogo en las cuestiones que le incumban.
 8. Es importante promover que la comunidad se organice mediante varios interlocutores. Si la sociedad no está estructurada, la empresa puede enfrentarse a más dificultades en el diálogo.
 9. El diálogo es un proceso que debe permanecer continuamente abierto y que debe permitir construir y evaluar nuestra política de derechos humanos.
 10. El diálogo crea valor en la empresa teniendo en cuenta los valores universales presentes en la sociedad, de manera que, a su vez, debe crear valor en la sociedad.
-

FUENTE: Elaboración propia a partir de International Alert (2005) y CFI (1998).

En cualquier tipo de relación con los *stakeholders* se establecerán inevitablemente relaciones de poder. Sin embargo, el objetivo es «dialogar» con todos y no «negociar» con algunos. En definitiva, se trata de un proceso interactivo que debe permitir conocer al «otro», y aprender de él, para construir conjuntamente una red de valores e intereses que cree valor en la empresa, pero también en la sociedad. En este contexto, es tan importante para la empresa el proceso en sí mismo como su contenido. Por medio de este proceso, en última instancia, la empresa se percibe a sí misma de forma más interconectada con la sociedad; además, gracias a este diálogo, la empresa aprende a entender qué es y qué se espera de ella en relación con los derechos humanos en las sociedades actuales.



En conclusión se puede afirmar que se ha recorrido un buen trecho (los derechos humanos están por los menos en boca de muchos directivos) pero que queda todavía mucho camino por recorrer. Hoy en día es imprescindible que, para que esta cuestión continúe avanzando, dirijamos nuestra mirada no sólo hacia las empresas sino también hacia los gobiernos, que a través de políticas públicas pueden regular o impulsar determinados aspectos centrales, y hacia los consumidores, que mediante la compra informada, pueden influir de manera importante en algunas tendencias.

5 BIBLIOGRAFÍA

- PRANDI, María, y LOZANO, Josep M. *Guía práctica de derechos humanos para empresas*. Barcelona: Esade-Escuela de Cultura de Paz, 2006.
- FRANKENTAL, Peter, y HOUSE Frances. *Human Rights, is it any of your Business?* Londres: Amnesty International UK, The Prince of Wales Business Leaders Forum, 2000.
- ADDO Mikael K. (ed.). *Human Rights and The Responsibility of Transnational Corporations*. Londres: Kluwer Law International, 1999.
- MULLERAT, Ramon (ed.). *Corporate Social Responsibility. The Corporate Governance of the 21st Century*, Londres: Kluwer Law, 2005.
- BOMANN-LARSEN, Lene, y WIGGEN, Oddny (ed.). *Responsibility in World Business: Managing Harmful Side-effects of Corporate Activity*, Ginebra: United Nations University Press, 2004.
- SULLIVAN, Rory (ed.). *Business and Human Rights. Dilemmas and Solutions*. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2003.
- Canadian Business For Social Responsibility. *Partnering for innovation. Driving change through Business/NGO partnerships*, Toronto: CCSR, 2005.
- Accountability, Stakeholder Research Associates Canada, UNEP. *Manual for building effective stakeholder engagement*, UNEP, 2005.
- CECOD. *Empresa y ONG en el marco de la responsabilidad social empresarial: ¿conflicto o cooperación?* Barcelona: CECOD, 2005.
- INTERNATIONAL ALERT. *Práctica empresarial sensible al conflicto: guía para la industria extractiva*. International Alert, 2005.
- WORLD ECONOMIC FORUM. International Business Leaders Forum y Harvard University, *Partnering for success*. Davos: World Economic Forum, 2005.
- THE NORDIC PARTNERSHIP. *Nordic Partnership Discussion Paper, «A new era of nordic partnerships for sustainability» Assessing the partnership mindset of nordic NGOs and businesses*, 2004.

CFI. *La divulgación y la consulta pública: un instrumento eficaz para la actividad empresarial. Manual de prácticas*, CFI, 1998.

BENDELL, Jem. *In the Company of partners: Business, Environmental Groups and Sustainable Development*. Policy Press. 1997.

CAROLL, A.B. *Business and Society. Ethics and stakeholders management*, Cincinnati: South-Western Publishing, 1989.