

# NO EXCUSES!

EDICIÓN ESPECIAL

## DEBIDA DILIGENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO CON ENFOQUE EN DERECHOS HUMANOS



Organizada por  
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Una iniciativa de:



Deutsch-Chilenische  
Industrie- und Handelskammer  
Cámara Chileno-Alemana  
de Comercio e Industria

Implementada por:

Colabora:



**Agradecimientos:** Esta publicación fue adaptada por el Hub Nacional de Alliance for Integrity en Chile, en colaboración con AHK Chile". Teniendo como soporte inicial la Guía No Excuses, "Rebatir las 10 Excusas más frecuentes por conductas corruptas"

Así mismo, extendemos el agradecimiento especial a las personas que conformaron el equipo técnico que apoyó la adaptación al contexto chileno:

Rebecca Zamora, HD Group

Alejandra Parra, Kunstmann Spiess Abogados

Ana María Muñoz, VIVO SpA

Arturo Brandt, Grupo Vial Abogados

Carolina Rudnick, Fundación Libera

Jimena Sánchez, amfori

Lorena Recabarren, VRB Abogados

Sofía Ocaranza, CAP S.A.

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



Organizado por

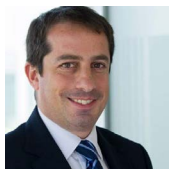


## TABLA DE CONTENIDO

### NO EXCUSES

### DEBIDA DILIGENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO CON ENFOQUE EN DERECHOS HUMANOS

PRÓLOGO	04
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mariano Gojman, Presidente Hub Nacional de Alliance for Integrity en Chile</li> <li>• Cornelia Sonnenberg, Gerente General AHK Chile</li> <li>• Linda Kromjong, Presidente, Amfori</li> </ul>	
INTRODUCCIÓN	07
1. ¿QUÉ ES LA LEY ALEMANA DE DEBIDA DILIGENCIA (LkSG)?	13
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Principios clave</li> </ul>	
2. DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY ALEMANA DE DEBIDA DILIGENCIA EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO (LkSG)	21
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para obtener información sobre los proveedores y las cadenas de suministro</li> <li>• Falta de recursos y capacidades internas para implementar la Ley de Debida Diligencia</li> <li>• Obstáculos legales y culturales en los países donde operan las empresas</li> </ul>	
» EX. 1 ¡NO PENSÉ QUE FUERA TAN INDISPENSABLE EL ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS!	25
» EX. 2 ¡SIEMPRE SE HIZO ASÍ Y RESULTÓ BIEN!	29
» EX. 3 ¡NADIE SALE PERJUDICADO!, ¡TODOS GANAMOS!	31
» EX. 4 ¡USTED NO SABE CÓMO SE HACEN LAS COSAS AQUÍ!	34
» EX. 5 ¡SI LO HACEN OTROS ¿POR QUÉ YO NO?	36
» EX. 6 ¡LAS LEYES NO SIRVEN PARA NADA Y DENUNCIAR TAMPOCO!	40
» EX. 7 ¡NO SOY RESPONSABLE DE LO QUE HAGAN TERCEROS!	43
» EX. 8 ¡NO CONTAMOS CON CAPACIDAD SUFICIENTE PARA REALIZAR UNA DEBIDA DILIGENCIA.	47
» EX. 9 ¡NUNCA HEMOS TRABAJADO CON UN ENFOQUE DE DERECHOS HUMANOS Y NO HA PASADO NADA!	51
» EX. 10 ¡NO SÉ QUÉ HACER EXACTAMENTE FRENTE A LA VIOLACIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS!	55
CONSIDERACIONES PRÁCTICAS PARA ENFRENTAR LAS EXCUSAS.	58



**Mariano Gojman**  
Presidente Advisory  
Group Hub Nacional  
de Alliance for  
Integrity en Chile

Somos conscientes de la creciente preocupación en la comunidad internacional sobre el impacto causado por las empresas al medio ambiente y los derechos humanos, lo que da origen a la implementación de una nueva regulación como es la Ley de Debida Diligencia en Europa y especialmente en Alemania que tiene como objetivo de identificar y evaluar los posibles riesgos contra los derechos humanos en las cadenas de suministro.

Dentro del marco del Hub Nacional de Alliance for Integrity en Chile, representado por AHK Chile se establece como desafío la necesidad de sensibilizar, comunicar y motivar a las empresas a crear herramientas prácticas de integridad y control de sus riesgos, siempre teniendo presente la realidad y contexto local. A través de nuestras redes con sector público, privado y de la sociedad civil compartimos ser un agente de cambio que permita mejorar los niveles de integridad empresarial, alineados a la visión 2025 de Alliance for Integrity en Chile.

Hemos establecido un Consejo Consultivo, y actualmente en mi rol como presidente de la directiva, y desde esta iniciativa queremos reflejar la importancia de la sostenibilidad empresarial y en su conjunto desde cada uno de los aspectos que la componen, teniendo presente los desafíos globales, sociales y culturales que se viven actualmente.

Este consejo consultivo cumple el rol de supervisión del Hub Nacional de Alliance for Integrity en Chile, y tiene la responsabilidad de supervisar el plan de trabajo como también la representación en actividades locales con el fin de visualizar el interés de la lucha contra la corrupción del país.



**Cornelia Sonnenberg**  
Gerente General  
AHK Chile

Contribuir activamente al crecimiento y fortalecimiento del empresariado es uno de los propósitos de AHK Chile. Ello es posible poniendo especial énfasis en la sostenibilidad empresarial, entregando herramientas que aporten a sociedades y organizaciones más justas y equitativas. En consecuencia, los proyectos e iniciativas con este lineamiento han tomado relevancia en los últimos años. Una muestra es la ley alemana de debida

diligencia que rige desde enero de este año y que trae lineamientos y nuevas obligaciones que deben cumplir las empresas para gestionar correctamente los Derechos Humanos en las cadenas de suministro. En este contexto consideramos que esta publicación es una guía que entrega información útil y práctica a empresas para que logren desarrollar una debida diligencia que contenga cada uno de los aspectos prioritarios, en este caso los Derechos Humanos.

Desde AHK Chile queremos apoyar a nuestros socios y stakeholders a encaminarse a un cambio positivo y estamos centrando nuestros esfuerzos en este fin común. Gracias al proceso de acreditación como Hub Nacional de Alliance for Integrity en Chile, hemos logrado instancias de diálogo multisectoriales que nos permiten crear redes, espacios de mejora y aprendizaje para avanzar en lineamientos con estándares internacionales respecto de la transparencia, seguridad, calidad de vida de las personas y todos los aspectos relacionados a la sostenibilidad.

El apoyo a las empresas pequeñas y medianas mediante capacitaciones de integridad y lucha contra la corrupción (programa DEPE) sigue siendo uno de nuestros principales focos para que las Pymes puedan acceder a casos prácticos y conocimiento que les permite ser más transparentes, competitivos y por lo tanto sostenibles a largo plazo.



**Linda Kromjong**  
Presidente  
amfori

Vivimos en un mundo en el que tanto los consumidores como los clientes han aumentado considerablemente su conciencia sobre la sostenibilidad. Hoy en día, están mucho más preocupados por el origen de los productos que compran y las condiciones en las que se fabrican, tanto desde el punto de vista ambiental como social.

No hay duda de que gran parte de esta conciencia ha sido impulsada por importantes desarrollos internacionales en la esfera de la diligencia debida. La debida diligencia no es un concepto nuevo per se, pero la novedad ha sido el cambio de perspectiva introducido por instrumentos como los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos (PRNU: ya no se trata solo de contabilizar los riesgos en un ámbito puramente empresarial), sino más bien, y lo que es más importante, ahora también se trata de tener en cuenta los riesgos para el planeta (E) y las personas (S). Este es el verdadero cambio de paradigma.

Desde la aprobación de los UNGP y la posterior actualización de las Directrices para empresas multinacionales por parte de la Organización para la Cooperación y



el Desarrollo Económico (OCDE), esperar que las empresas realicen negocios de manera responsable se ha convertido en la nueva norma.

No solo esperamos que esta tendencia se mantenga, sino que anticipamos que habrá un fuerte aumento en las expectativas. Algunas regiones están liderando el camino, pero el impulso es de facto global dados los efectos secundarios de esas expectativas en la cadena de suministro.

La colaboración seguirá siendo clave a medida que nos unimos para abordar algunos de los problemas más apremiantes de nuestro tiempo. Ninguna empresa por sí sola, ningún gobierno por sí solo podrá generar el impacto positivo necesario para efectuar el cambio.

Ahí es donde las plataformas colaborativas que apoyan a las empresas para abordar los desafíos de la debida diligencia en materia de derechos humanos, ambientales y de gobernanza seguirán desempeñando un papel facilitador clave.

En amfori, permitimos que las empresas de todo el mundo operen de manera responsable ayudándolas a mejorar el desempeño ambiental, social y de gobernanza (ESG) de sus cadenas de valor. Creemos en el poder de la colaboración y que los grandes cambios se logran juntos.

Los sistemas de Compliance se han reforzado con el pasar del tiempo y en la actualidad cada vez son más los Estados que la contemplan en su legislación debido a los múltiples beneficios que reporta para la sociedad en general en todas sus aristas, desde el crecimiento económico hasta el desarrollo social. Este trabajo no es automático y es producto de múltiples experiencias y enseñanzas que ponen sobre la mesa distintas temáticas que no se pueden eludir, debiendo involucrar a cada vez más a distintos actores en la misión de por vencer la corrupción y alcanzar el bienestar.

Durante la última década, el mundo de los negocios ha redoblado sus esfuerzos en este sentido. Muchas empresas han introducido medidas internas, externas y colectivas para hacer frente a la corrupción y públicamente manifestar que no toleran ningún tipo de esta manifestación. La experiencia más reciente ha enseñado que parte fundamental del éxito de un buen programa de cumplimiento trae consigo múltiples incentivos y beneficios para la institución, pero a su vez, **se necesita una actitud proactiva y vigilante de la alta dirección y del gobierno corporativo**, alejándose cada vez más del paradigma de reducirse a cumplir simplemente el texto de la norma.

Entonces, el sector privado se encuentra ahora trabajando con el fin de la norma y no tanto con el texto de la misma, haciéndolos protagonistas y muy importantes para el desarrollo tanto de su compañía,

como del sistema en general. Esto último a su vez involucra más responsabilidad.

La aplicación de leyes más estrictas y variadas ha aumentado el riesgo de enfrentar riesgos legales, comerciales y reputacionales. En ese sentido, destaca el aumento de obligaciones para las empresas que deben impulsar una nueva normativa.

Es así como en Alemania se da un nuevo paso en materia de cumplimiento mediante la promulgación dictación de la Ley de Debida Diligencia en la cadena de suministros, que contiene la obligación de contemplar en todo momento de esta sucesión, la observancia de los Derechos Humanos.

No es posible cometer el error de sentir tal evento como uno lejano a la legislación chilena, donde ya se practica de hace un buen tiempo el procedimiento de debida diligencia. Esto debido a que, como veremos, la normativa no solo involucra a Alemania, sino que puede salpicar a múltiples sistemas jurídicos de todo el planeta, y es cuestión de tiempo para que en Chile empiece a regir, por lo que una vez más, lo que más beneficiará a las empresas es cumplir con la debida diligencia a fin de mejorar las ventajas comparativas y el desempeño de la organización, y no solo la reducción de riesgos.

Cabe destacar que, en nuestro país, existe una hoja de ruta respecto al rol del sector privado, en conjunto con el Estado, para la observancia de los Derechos Humanos. Tal



como veremos más adelante, en la esfera internacional de hace tiempo se habla de la relevancia de esta materia y es por ello que se han proclamado distintos principios rectores sobre los Derechos Humanos.

Es así como nace el Plan de Acción Nacional de Derechos Humanos y Empresas, el cual consiste en una política pública destinada a la aplicación de los principios rectores. Estos pueden ser clasificados en tres pilares fundamentales: Consagrar el deber del Estado de proteger a los habitantes de la república frente a abusos o perturbaciones a los Derechos Humanos, incluyendo al sector privado; La consagración del deber de las empresas a respetar y velar por los Derechos Humanos; y el acceso imperioso por parte de las víctimas de perturbaciones a los Derechos Humanos, a mecanismos de reparación y remediación que sean efectivos, oportunos e integrales, consistiendo también en un deber conjunto con el Estado.

**¿POR QUÉ A PESAR DE LA CRECIENTE TENDENCIA DE CAMPAÑAS Y ACCIONES CONTRA LA CORRUPCIÓN, SIGUEN EXISTIENDO ESTAS MALAS CONDUCTAS?**

Lamentablemente la corrupción también está presente en nuestra cotidianidad, acciones tan mínimas como el saltarse la fila, doblar en segundo carril, mentir porque se falta al trabajo, no llevar bien las cuentas de la casa, usar dinero en un fin que era distinto al predispuesto, evitar

pagar impuestos y actitudes similares, son muchas de las acciones que día a día se cometen y que son manifestaciones de corrupción.

El querer sacar una ventaja de una situación no siguiendo las reglas, aunque ello parezca inofensivo, es lo mismo que piensan los protagonistas de grandes escándalos de delitos corporativos.

Algunas personas aceptan la corrupción como una forma de solucionar los obstáculos burocráticos, lo que genera un conflicto entre la ética personal y la presión de la actividad empresarial, a pesar de saber que es un acto inhumano. Actuar así genera un conflicto interno, pues la mayoría de los seres humanos, desean ser personas honestas, íntegras y éticas.

**¿CÓMO SE RESUELVEN LOS CONFLICTOS INTERNOS?**

Se resuelven recurriendo a "excusas". Algunas personas simplemente se justifican argumentando que su situación es inusual y por ello no se adecúa a las definiciones habituales de corrupción. Otros pueden reconocer que su actuación es solamente "un poco corrupta", pero encuentran razones suficientes para justificarla, tristemente como la famosa frase "el fin justifica los medios". En cualquiera de los casos, se utilizan, consciente o inconscientemente, estrategias de racionalización. Esto significa que se encuentra una excusa para una actuación

poco ética, eso permite seguir considerándose a sí mismos honestos, íntegros y éticos<sup>1</sup>.

**¿QUÉ SE PUEDE HACER?**

Para evitar los maleficios asociados a un incumplimiento normativo o aquellos que son producto de contratar con personas u organizaciones que infringen los Derechos Humanos, el consejo más honesto y útil reside en poseer un gobierno corporativo sano y una alta dirección que sea proactiva, preocupándose de este fenómeno dentro de su organización.

Una vez hecho esto, todo se hace más fácil, no hay mucho por hacer y no se van a ver resultados óptimos si no hay un verdadero compromiso de quienes dan las órdenes para frenar este fenómeno. Si lo que se desea es tener una compañía competitiva en la actualidad y que cumpla con la normativa, es indispensable colocar en puestos de poder a quienes están completamente comprometidos con el cumplimiento normativo, no hay otra forma, no hay atajos. Por lo que permitiendo que la potestad de mando del empleador resida en quien sepa administrar y disponer de buena forma de sus facultades disciplinarias y sancionadoras, es que se logrará el éxito.

Además, una institución por más comprometida que se encuentre con la lucha contra la corrupción no podrá hacer mucho

si no dispone de un procedimiento adecuado de investigación interna que contemple tanto el respeto a los derechos fundamentales como medios de prueba adecuados para dar con el hecho constitutivo.

Asimismo, para que los hechos lleguen al procedimiento de investigación –y por más bueno que este sea– es necesario poseer de canales de denuncia sanos, que contemplen al denunciante anónimo y que sean óptimos para su uso por cualquier integrante, ya que es el vehículo que lleva el hecho a ser investigado en conocimiento de la institución.

De lo anterior es posible pensar que se trate de bastante trabajo para llevar a cabo, pero sin duda alguna resulta más conveniente que exponerse a una eventual sanción penal o de cualquier índole que implique una serie de consecuencias negativas que van desde el pago pecuniario hasta la clausura de la sociedad. Ello puede ser producto de una actitud relajada en llevar estos temas donde, incluso, el gobierno corporativo no se encuentre involucrado en el eventual hecho de corrupción de ninguna forma, pero que por ello se vean forzados a responder por las decisiones de otras personas que debieron estar bajo su cuidado y vigilancia.

<sup>1</sup> Véase Esther Pieterse y Sven Biermann, "Employees facing corruption: Aligning anti-corruption measures to the influencing factors of decision-making", Journal of Business Compliance, 2014



# LEY SOBRE OBLIGACIONES DE DEBIDA DILIGENCIA CORPORATIVA PARA LA PREVENCIÓN DE LAS VIOLACIONES DE LOS DERECHOS HUMANOS EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO

Esta infografía es producto de la primera sesión del Grupo de Trabajo Binacional Colombia y México sobre derechos humanos en las cadenas de suministro.



INFORMACIÓN SOBRE EL GRUPO DE TRABAJO BINACIONAL



TEXTO EN ESPAÑOL DE LA LEY DE DEBIDA DILIGENCIA

## OBLIGACIONES DE DEBIDA DILIGENCIA



SISTEMA GESTIÓN DE RIESGOS



DESIGNAR RESPONSABLE DENTRO DE LA EMPRESA



ANÁLISIS DE RIESGOS CON REGULARIDAD



EMITIR POLÍTICA DE DERECHOS HUMANOS



ESTABLECER MEDIDAS PREVENTIVAS



ADOPTAR MEDIDAS DE REPARACIÓN



ESTABLECER PROCESO DE DENUNCIA

### EXISTEN RIESGOS PARA LOS DERECHOS HUMANOS CUANDO SE VULNERAN...



### Y EN RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE...

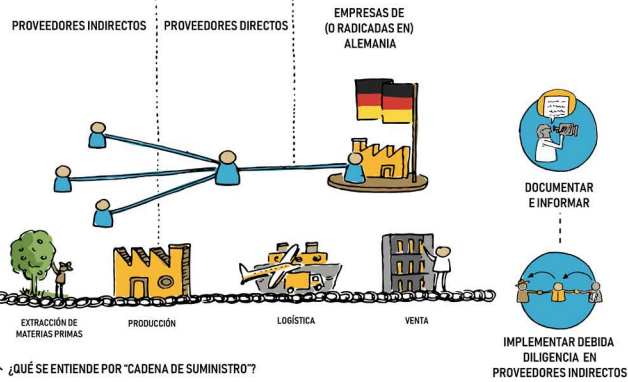


ALCANCE ACTUAL DE LA LEY ALEMANA

EMPRESAS QUE TENGAN:  
2023: DESDE 3000 EMPLEADOS  
2024: DESDE 1000 EMPLEADOS

SANCIONES SI NO SE IMPLMETAN MEDIDAS CORRECTIVAS

MULTAS  
TERMINACIÓN DE RELACIONES COMERCIALES



DOCUMENTAR E INFORMAR



IMPLEMENTAR DEBIDA DILIGENCIA EN PROVEEDORES INDIRECTOS

### ALGUNOS EJEMPLOS DE MEDIDAS PREVENTIVAS



### ALGUNOS TIPOS DE ASISTENCIA



### EJEMPLOS DE MECANISMOS DE DENUNCIA



## PROYECTO DE COOPERACIÓN TRIANGULAR: APRENDIZAJES DEL SECTOR PRIVADO EN COLOMBIA, MÉXICO Y ALEMANIA SOBRE EL RESPETO DE LOS DERECHOS HUMANOS EN LAS CADENAS DE SUMINISTRO

Imagen producida durante la sesión 1 del Grupo de Trabajo Binacional Colombia y México sobre Derechos Humanos en las cadenas de suministro. Programa desarrollado por Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) e implementado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), en alianza con Alliance for Integrity, la Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana (AHK) y la Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria (AHK - CAMEXA). Abril de 2023.

Imagen producida durante la sesión 1 del Grupo de Trabajo Binacional Colombia y México sobre DDHH en las cadenas de suministro. Programa desarrollado por Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) e implementado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) en alianza con Alliance for Integrity, la Cámara de Industria y Comercio Colombo-Alemana (AHK) y la Cámara Mexicano-Alemana de Comercio e Industria (AHK - CAMEXA). Abril de 2023.





El hecho de tener una actitud relajada frente a esta problemática no es menor, es posible perder la empresa misma que fue producto de gran sacrificio para todos quienes la construyen y administran. Esta estructura importa beneficio a todos sus integrantes, pudiendo quedar afectas a consecuencias que involucren a muchísimas personas y en algunos casos, a la sociedad misma.

Cada vez es más difícil para la persona corporativa tener dicha actitud endeble pues ello implicaría estar cada vez más expuestos a los distintos riesgos que podrían llegar a afectar gravemente la compañía. Entre más rápido empiece a movilizarse, más aprenderá y estará listo o lista para enfrentar cualquier desafío, implicando que su institución sea rentable y eficiente.

Ahora, establecido ya que es necesario estar pendiente de **poseer sistemas de cumplimiento sanos** y tener especial cuidado con quien se contrata para el bienestar de la institución y del sistema en general, es necesario **reconducir los esfuerzos para optimizar los resultados positivos**.

Al lado antagónico del cumplimiento sano siempre se encuentra esta actitud endeble que se encuentra en conflicto, donde en todos los casos donde se materializa en un incumplimiento, nos encontramos con un fenómeno: la existencia de excusas.

Prever, cuestionar y enfrentar las excusas más comunes que utilizan las personas para participar en conductas anti éticas o no trabajar de forma vigorosa en materia de cumplimiento, es una manera eficaz de reducir la probabilidad de participación en actos corruptos. Los directivos deben aportar en la creación de una cultura de integridad, predicar con el ejemplo, generar instancias capacitación a su personal y a su cadena de valor, brindar las herramientas necesarias al interior de las instituciones de manera que se encuentren preparados frente a cualquier situación adversa.

La presente guía de Alliance for Integrity elaborada con la colaboración de AHK Chile, aborda este tema mediante un formato práctico y fácil de usar. La guía explica en qué consiste la ley alemana de debida diligencia y sus implicancias y contempla 10 excusas que son utilizadas con mayor frecuencia en los diferentes sectores económicos en Chile<sup>2</sup> para justificar una actitud endeble y riesgosa. Además, incluye argumentos claros para debatir estas excusas, y proporciona consejos prácticos para responder a estas excusas.

Hace tan solo 2 años, exactamente en junio de 2021, Alemania revolucionó al mundo del cumplimiento mediante la aprobación de la Ley sobre Obligaciones de Debida Diligencia Corporativa para la Prevención de las Violaciones de los Derechos Humanos en las Cadenas de Suministro (Lieferkettensorgfaltspflichten-gesetz). Esta norma constriñe a las empresas y corporaciones que tienen operaciones dentro del país germano a darle un trato más sofisticado a la identificación de riesgos, actividad necesaria en todas las legislaciones donde el compliance se encuentra presente.

La identificación de riesgos ahora está enfocada también en el descubrimiento de posibles causas y situaciones que sean constitutivas de abuso de los Derechos Humanos y de daño al medio ambiente en su actividad correspondiente. **Además, y lo que es muy importante, no sólo se evalúa el comportamiento de la propia empresa, sino que especialmente también a la actividad que desarrollan los proveedores de una compañía a la hora de realizárseles el procedimiento de 'due dilligence' o debida diligencia.**

Alemania está en la actual tendencia europea al aprobar esta legislación, demostrando una actitud proactiva de su legislación y cultura corporativa que planea estar un paso más allá acerca de posibles fuentes de daño o riesgos que puedan materializarse que afecten tanto

a un individuo en particular como a la sociedad entera, así como al planeta mismo, cuando en cuidado del medio ambiente se refiere.

Lo anterior implica que no solamente serán las corporaciones alemanas las que se vieron afectas por la publicación y dictación de esta ley, pues afecta a todas las multinacionales que pretendan o hagan negocios dentro del mercado alemán. Esto es un gran paso adelante, por cuanto las corporaciones de todo el mundo empezarán a familiarizarse con estas prácticas que sólo resultan beneficiosas, motivando cada vez más a los diferentes ordenamientos jurídicos del mundo a actualizarse.

### AHORA ¿POR QUÉ DEBIDA DILIGENCIA EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS?

Hay distintas motivaciones para perseguir este parámetro de protección a los derechos fundamentales, unas de ellas son lisa y llanamente las razones comerciales. Al cumplirlos debidamente, **las empresas podrían disfrutar de un menor costo a largo plazo, mayor de retención de personal, habilidades más amplias, licencias más amplias y ambientes más diversos e inclusivos, permitiendo hacerse con personas cada vez más capaces y aumentando su impacto social, haciendo a la institución más participe en los procesos sociales lo que al final redundará en un beneficio para la gestión empresarial.**

<sup>2</sup> Para facilitar su lectura, se han utilizado conceptos como colaboradores, trabajadores o empleados para describir todas las personas que forman parte de la organización.



Con el tiempo se ha superado cada vez más la idea de antagonismo entre el sector privado y el sector público o de la sociedad civil.

De otra forma no podríamos asegurar nuestra permanencia en la sociedad y en el planeta, es necesario que las empresas, y quienes las administran especialmente, comiencen a visualizar el inmenso rol que tienen dentro de las sociedades, usándolo a su favor para avanzar, por supuesto, de la mano de todas y todos, de forma sostenible, cuidando al medio ambiente. Ese es el futuro, o sencillamente no habrá futuro.

Un aspecto positivo que entrega esta legislación para las empresas es que entrega un enfoque sistemático para respetar los Derechos Humanos. **De esta forma la empresa puede interferir de forma proactiva en esta materia, debiendo tener un enfoque cada vez más preventivo y no reactivo, como se da en la actualidad.**

Los principales objetivos que persigue la Ley Alemana de Debita Diligencia o también conocida como Ley Alemana de la Cadena de Suministro (LkSG) (German Supply Chain Act) son:

### 1. Mejorar la sostenibilidad.

La sostenibilidad en la cadena de suministro es esencial ya que reduce los costos y la huella de carbono generada por una empresa, también ayuda a mejorar su reputación significativamente y aumentar la rentabilidad a medida que se desarrollan los mercados. De esta forma se solidifica una gran parte de los Derechos Humanos, como lo es la vida misma y el vivir en un espacio libre de contaminación. Lo anterior se materializa mediante la implementación de prácticas como la reducción de residuos, uso de energías renovables y el aprovechamiento óptimo y eficiente de los recursos. **Al lograr la sostenibilidad, las empresas mejoran la rentabilidad a largo plazo, ayudan a preservar el medio ambiente y aseguran que la permanencia de las cadenas de suministro en el tiempo.**

### 2. Incremento de la eficiencia dentro de la cadena de suministro.

La eficiencia en la cadena de suministro permite a las organizaciones entregar productos de forma más rápida, a un menor costo sin afectar la calidad. Esto es posible gracias a la optimización de los procesos de la cadena de suministro,

los que incluyen la planificación, gestión de inventario, logística y entrega. **Contemplar los Derechos Humanos en cada contratación de cada uno de estos procesos crea eficiencia en la cadena de suministro mejorando no solamente las operaciones de una organización, sino que también la satisfacción del cliente.** Esto es así debido a que los clientes reciben los productos requeridos en un tiempo más corto, a un precio más bajo y con una mayor calidad, lo que es muy bueno.

### 3. Aumentar la transparencia en los procesos de producción.

Esto es extremadamente importante para garantizar que los consumidores estén satisfechos con la calidad de los productos que compran y sepan lo que consumen, pudiéndolos hacer parte. La transparencia garantiza que los productos se produzcan según los estándares de calidad y seguridad más altos, con el fin de ofrecer una experiencia de compra satisfactoria. **También proporciona a las empresas una reputación merecida de confiabilidad y honestidad,** por lo que consiste en una buena forma de asegurar que los consumidores reciban los productos que han pagado por ellos sin ningún tipo de sorpresas desagradables, así como facilita la fiscalización y agilización de procesos de supervisión.





#### 4. Mejorar el cumplimiento de los estándares de seguridad y calidad.

##### **El cumplimiento de estándares de seguridad y calidad resultan vitales para el éxito de cualquier organización,**

son síntomas de un programa de cumplimiento sólido y sano. Estos estándares brindan un marco para asegurar que los procesos y productos cumplan con los requisitos de calidad y seguridad que se exigen, ayudando a reducir el riesgo de lesiones, enfermedades y daños a la propiedad, así como a garantizar que los productos cumplan con las expectativas de los clientes. Además, el cumplimiento de estándares de seguridad y calidad ayuda a mejorar la confianza del consumidor, lo que a su vez contribuye al crecimiento de la empresa.

#### 5. Reducir los costos operativos.

Invertir el tiempo y los recursos para identificar las áreas en las que se puede ahorrar dinero es una de las formas más efectiva para mejorar los resultados financieros de una empresa. Lo anterior se alcanza mediante la optimización de procesos, reducción de gastos innecesarios, ahorro de energía y el uso de nuevas tecnologías que ayudan a ahorrar tiempo, así como reducir los costos de administración. **Estas estrategias posibilitan a las empresas ahorrar dinero a corto y largo plazo, lo que les permite dedicar esos ahorros a nuevas inversiones que les permitan crecer y mejorar sus resultados.**

#### 6. Cumplir con las obligaciones de 'due diligence' para garantizar que la cadena de suministro esté libre de violaciones de los derechos humanos, el trabajo infantil, el trabajo forzoso y el trabajo a bajo costo.

Asegurar que la cadena de suministro esté libre de violaciones de los derechos humanos, trabajo infantil, trabajo forzoso o a bajo costo es importante para promover la justicia social y garantizar que los trabajadores sean tratados de manera justa y equitativa, como debe ser. Lo anterior contribuye a mejorar la seguridad y el bienestar de los trabajadores, así como a reducir la explotación laboral. **La transparencia es un elemento clave** para garantizar que la cadena de suministro sea libre de violaciones de los derechos humanos y de la explotación laboral.

#### 7. Desarrollar e implementar planes de acción para reducir el impacto ambiental de la producción y los suministros.

##### **Reducir el impacto ambiental de la producción y los suministros es una responsabilidad compartida entre las empresas y el gobierno.**

El compromiso de las empresas con el medio ambiente incluye desarrollar prácticas de producción sostenible, reducir el uso de recursos, minimizar los residuos, utilizar energías renovables y mejorar la eficiencia energética. Estas acciones contribuyen a reducir la contaminación, la escasez de recursos y el cambio climático, mejorando la calidad de vida de las personas y del mismo

planeta. Es importante que las empresas y el gobierno trabajen juntos para ello, pues resulta sumamente perjudicial cuando una organización que no cumple con los Derechos Humanos se ve involucrada en la cadena de suministros, pudiendo afectar gravemente a la institución.



Esta ley tiene en consideración para su formación los Principios Rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos. Estos principios clarificaron el papel que deben desempeñar las empresas a la hora de tratar con esta importantísima materia, consistiendo en una guía acerca de lo que debería realizar una empresa para cumplir y tener una actitud eficiente respecto a esta materia, en inglés estos principios responden a las siglas de Principios Rectores (UNGPs).

Consisten en un marco internacional para el compromiso de las empresas en la promoción y salvaguarda de los derechos humanos, que sirve como guía para que las organizaciones eviten los daños a los mismos. Para lo que deberán identificar los impactos de sus actividades para poder velar por el respeto de los derechos humanos. Estos principios abarcan: (1) la protección de los Derechos Humanos por parte de los Estados; (2) la responsabilidad de respetar los Derechos Humanos por parte de las empresas a través de la debida diligencias; (3) en caso de vulneración a los Derechos Humanos las empresas y los Estados deben contar con mecanismos eficaces para su reparación; y (4) la colaboración con los actores pertinentes para fomentar el respeto de los derechos humanos.

En general se contienen 31 principios estructurados en tres áreas, enfocadas cada una de estas en temas específicos. La primera de esta área consiste en el

deber estatal de salvaguardar los Derechos Humanos dentro de su territorio, lo que incluye al sector privado dentro de su jurisdicción. La segunda, contempla el acceso a los mecanismos de reparación como deber a la hora de proteger los derechos humanos en contexto empresarial. La tercera dimensión, hace alusión a la responsabilidad que tienen las corporaciones y organizaciones para respetar los Derechos Humanos. Los gobiernos deben adoptar las acciones pertinentes para asegurar que, mediante recursos administrativos, legislativos u otros apropiados, las víctimas de abusos en su territorio y/o jurisdicción tengan la oportunidad de acceder a remedios eficaces y oportunos.

Lo anterior implica para las empresas la necesidad de tener un compromiso político para respetar los Derechos Humanos internacionalmente reconocidos. Es esencial que se mantenga una actitud superior e ir más allá de la mera conformidad con la legislación vigente. Establecer un sistema eficaz que garantice el cumplimiento de los Derechos Humanos es un proceso de administración incesante que una organización debe implementar de forma constante.

Es obligación remediar los daños causados por la empresa en esta materia, ejercer o aumentar la presión sobre el tercero responsable del daño para que lo repare, y contar con una estructura de reclamación y reparación operativa para

que las partes interesadas confíen en que los problemas se detecten a tiempo.

Para conocer las repercusiones negativas, es menester identificar los peligros, hallar soluciones a los asuntos contingentes, asegurar que las iniciativas lleven a cabo su finalidad y permitir que los individuos disfruten de sus libertades. Asimismo, una parte esencial del proceso de debida diligencia de Derechos Humanos es que se incluya esta temática en todos los planes, procesos y gobierno de la empresa.

Ahora, para que una empresa de a conocer y demostrar que respeta los derechos humanos debe implementar una política de compromiso de respeto hacia los mismos, consistiendo en un buen sistema de administración de riesgos apropiada. Lo anterior implica que se debe hacer una gestión continua de diligencia debida de los Derechos Humanos y procesos que permitan la remediación de los daños.

El sistema de administración de riesgos respecto de esta materia es muy similar a otros procesos de administración de riesgos, no obstante, lo que diferencia a esta materia de derechos fundamentales, es que los riesgos que afectan a las personas están en el centro de este enfoque.

Estos deberán contener etapas, al igual que los sistemas comunes, en una primera etapa se deberá realizar una evaluación de impacto sobre los Derechos

Humanos, no existiendo para ello una única metodología correcta, lo esencial es que estos derechos sean tomados en consideración. Un ejemplo de esto podría ser la toma en consideración de los impactos ambientales y sociales a la hora de llevar a cabo evaluaciones.

La segunda etapa consiste en la integración y actuación sobre los hallazgos, las respuestas y resultados producto de la primera etapa deben ser sistematizados e incluidos en políticas y áreas de toda la institución.

La tercera etapa consiste en el control y supervisión de las respuestas y resultados integrados y sistematizados de la etapa anterior. Esto debe realizarse de forma continua para garantizar la eficacia. Es muy necesario contar con la participación de todas las personas afectadas, tomándose en consideración, pudiendo establecerse comisiones de supervisión integradas tanto personas de la organización como externas.

Para la cuarta etapa del sistema de gestión de riesgos en cuestión, se requiere que la información relacionada con el 'due diligence' y sus resultados sea difundida de manera accesible, dando a conocer información adecuada y pertinente que no presente riesgos para los titulares de los derechos humanos, así como para periodistas, defensores de derechos humanos y trabajadores sindicales.



Una perspectiva centrada en los Derechos Humanos es una que toda empresa debe de adoptar, sin importar el tamaño o entorno en el que opera. Esto puede resultar en distintas estrategias dependiendo de la ubicación de la compañía dentro de la cadena de valor. Más cerca que esté de la zona de producción, más pasos debe tomar en la implementación de los procesos de Derechos Humanos y un compromiso directo con las personas afectadas.

La ubicación de una empresa en relación a la zona de producción incidirá en la participación de sus partes interesadas; aquellas cercanas al origen tendrán la oportunidad de trabajar directamente con los titulares de los Derechos Humanos, mientras que aquellas al final de la cadena de valor evaluarán los resultados a través de indicadores, como pueden serlo organizaciones de la sociedad civil.

Algunos ejemplos de cómo una empresa al final de una cadena de suministro puede contribuir en la incorporación de los Derechos Humanos en su abastecimiento responsable, pueden ser, entre muchos: Incorporar los Derechos Humanos como un requisito para la contratación con proveedores y corporaciones. Otra medida podría ser el empleo o estrategias para incrementar la influencia con los proveedores para frenar y reducir riesgos a través de incentivos y capacitaciones.

Sin lugar a dudas, la Ley de Debita Diligencia en las cadenas de suministro se presenta como una gran oportunidad para las compañías a la hora de aumentar la sostenibilidad de su cadena de suministro y mejorar su imagen. No obstante, las empresas y organizaciones implicadas en el tema podrían sentirse abrumadas por las distintas dificultades existentes para cumplir con los controles de diligencia debida.

## ■ DIFICULTADES PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE LOS PROVEEDORES Y LAS CADENAS DE SUMINISTRO<sup>3</sup>

**Profundidad y tamaño de la red de suministro:** Uno de los mayores desafíos al que se enfrentan las empresas es el hecho de que la legislación se centra en los riesgos que presentan los terceros, no solo los proveedores inmediatos de nivel superior. Esto exige que se profundice el examen de la cadena de suministro. Esta tarea puede resultar difícil, debido a factores como el tamaño de las redes de suministro globales, la falta de visibilidad más allá del primer nivel de los proveedores y la ubicación de numerosos proveedores, muchos de los cuales se encuentran en

jurisdicciones con normas laborales y ambientales más débiles. Esta falta de transparencia dificulta a las empresas que ahora necesitan recopilar datos sobre las prácticas de sus proveedores, lo que limita su control sobre sus actividades (especialmente aquellas que se realizan en los eslabones más profundos de la cadena de suministro).

**Exactitud y disponibilidad de los datos:** Los proveedores pueden señalar que carecen de los procedimientos y medidas necesarias para recopilar y proporcionar los datos requeridos por las empresas para cumplir con la ley. Por ejemplo, pueden ser incapaces de realizar un seguimiento y notificar sus efectos en el medio ambiente, sus prácticas laborales o su adherencia a los Derechos Humanos. Incluso cuando las compañías se pueden hacer con información de sus proveedores, esta puede ser limitada, incompleta o inexacta, dificultando la evaluación de riesgos, la realización de la debida diligencia y la adopción de las medidas de prevención o corrección adecuadas. Las organizaciones comerciales tienen que lidiar con sistemas complejos para recopilar y analizar los datos, especialmente al crear y gestionar cuestionarios, que deben ser evaluados en diferentes etapas del ciclo de vida de sus proveedores.

<sup>3</sup> Nour, S. (12 de mayo de 2023). Ley Alemana de la Cadena de Suministro: oportunidades y retos en la gestión global del riesgo de terceros. Refinitiv. <https://www.refinitiv.com/es/blog/regulation-risk-compliance/ley-alemana-de-la-cadena-de-suministro-oportunidades-y-retos-en-la-gestion-global-del-riesgo-de-terceros>



**Los recursos no son ilimitados:** Un proceso de análisis exhaustivo demanda muchos recursos, tales como personal, inversiones operativas y financieras, lo que puede consistir en un desafío considerable para las empresas de tamaños más reducidos o pymes.

**Inconveniencias al momento de integración de datos:** Las organizaciones se enfrentan a problemas a la hora de fusionar información de varias fuentes y sistemas para conseguir una perspectiva integral sobre el riesgo y el desempeño de su cadena de suministro. Sin duda, esta tarea es laboriosa, costosa y puede resultar tediosa.

### ■ FALTA DE RECURSOS Y CAPACIDADES INTERNAS PARA IMPLEMENTAR LA LEY DE DEBIDA DILIGENCIA

La falta de recursos y de capacidades internas puede ser una de las barreras más importantes para una empresa a la hora de mejorar su sistema de cumplimiento. Si bien los recursos financieros poseen una gran importancia, los recursos humanos y técnicos son igualmente esenciales para lograr estos objetivos. La capacidad de la empresa para contratar, capacitar y retener personal especializado, así como para adquirir equipos y tecnologías de vanguardia, son todos factores clave para el éxito.

Las organizaciones que carecen de los recursos y habilidades internos necesarios para mejorar su adherencia a las normativas legales, pueden descubrir que su capacidad para alcanzar la conformidad está limitada.

Una opción para tratar este asunto es encontrar y contratar una empresa externa de confianza, que posea los recursos y conocimientos necesarios para contribuir a la mejora de los sistemas y procedimientos de aseguramiento de la legislación. Esta acción permitirá a la compañía aprovechar los servicios profesionales externos para incrementar su cumplimiento, al mismo tiempo que se ahorran tiempo y costes.

Está más que claro que los elementos y requisitos básicos de un programa de cumplimiento incluyen: apoyo de los directivos, entrenamiento y comunicación; medidas de control interno y registro de datos; mecanismos para presentar informes; supervisión y monitoreo. El diseño de un programa de cumplimiento puede interpretarse como un traje a la medida; depende en gran medida de las características únicas y los riesgos específicos de cada empresa.

Esto asegura no solo la identificación y priorización de los riesgos más relevantes, sino también el uso más eficaz de los recursos financieros y humanos para su implementación. Como regla general, se estima que un programa de cumplimiento para una pequeña o mediana empresa es más sencillo, eficaz y menos costoso.

### ■ OBSTÁCULOS LEGALES Y CULTURALES EN LOS PAÍSES DONDE OPERAN LAS EMPRESAS

En Latinoamérica reside una dificultad que enfrentan los sistemas de cumplimiento y es la falta de cultura de integridad. Es muy común que se prioricen resultados positivos a corto plazo sin considerar el impacto a largo plazo, que tiende a la normalización de conductas que se centran únicamente en el resultado y no en el proceso, presentando excusas de variada índole para perpetrar el hecho.

Aunque parezca irrisorio, los comportamientos anti éticos comúnmente son percibidos como algo positivo, debido a creencias cotidianas como “el mundo es de los vivos” y “si no lo haces tú, alguien más lo hará”. Esto puede incentivar a los miembros de una organización a relajar su vigorosidad a la hora de identificar y prevenir riesgos de incumplimiento.

Esta situación viene motivada por factores externos a las personas, como la presión por cumplir con las metas establecidas, obtener mayores ganancias en menor tiempo, la ausencia de reproche externo, a cómo se llega al fin aparentemente benévolo, el estímulo social de algunas regiones, para quienes obtienen ventajas a “cualquier costo”, entre otros.

La forma más eficiente de hacerle frente a esta situación para alejarse de todas las consecuencias nocivas que puede acarrear el incumplimiento y apartarse de este paradigma inconveniente, es mediante el establecimiento de una cultura de integridad. Es muy importante tener siempre presente que el comportarse de una forma laxa ante el cumplimiento es riesgoso para todos quien componen la organización no solo para quien lo hace.

Entonces, conducirse de manera íntegra puede diferenciar a una empresa de sus competidores que empleen malas prácticas, logrando que los propios consumidores prefieran contratar los productos de organizaciones más transparentes e igualmente otras compañías prefieran relacionarse y hacer negocios con dichas empresas por su reputación de integridad, ya que implica un menor riesgo para su negocio, y mayor afinidad en su filosofía de hacer negocios rentables, pero no a cualquier precio.



Ahora bien, también nos encontramos con algunas dificultades, pero que residen en razones legales:

**Ausencia de marco legal.** El principal obstáculo legal para implementar la Ley de Debida Diligencia en la Cadena de Suministros en países donde no está vigente es la falta de un marco legal que delimite claramente las obligaciones de los participantes de la cadena de suministro. Esto significa que los participantes no tienen una obligación legal clara de cumplir con los requisitos de la Ley de Debida Diligencia.

**Ausencia de proceso para exigir el cumplimiento.** El segundo obstáculo consiste en la falta de un proceso legal para exigir el cumplimiento de la ley. En algunos países, los organismos gubernamentales no tienen la autoridad suficiente para exigir que los participantes de la cadena de suministro cumplan con los estándares esperados, dejando al albedrío de la organización si opta por hacerlo o no, bajo su propio riesgo.

**Ausencia de mecanismos sancionatorios.** El tercer obstáculo es la falta de mecanismos para aplicar sanciones a los participantes de la cadena de suministro que no cumplan con los requisitos de la ley. Lo anterior significa que los participantes no tienen una responsabilidad clara con respecto a la Ley de Debida Diligencia y, como resultado, no se ven motivados a cumplir con los requisitos de la ley.

## NO EXCUSES

### CÓMO ENFRENTAR LAS 10 EXCUSAS POSIBLES FRENTE A LA APLICACIÓN DE DEBIDA DILIGENCIA CON DD.HH.

Dirigida a líderes empresarios, jefaturas de instituciones públicas y a todas las personas comprometidas, con poner a la integridad en el centro de las de las instituciones que lideran.

En este caso particular nos encontramos con una confusión y falta de conocimiento de los riesgos y de las consecuencias negativas que puede acarrear contratar o vincularse con instituciones que incumplan los Derechos Humanos, cualquiera que sean. En estos casos se denota también una carencia de dominio acerca del ordenamiento jurídico lo que es profundamente riesgoso y es de los síntomas principales que evidencian un muy mal sistema de cumplimiento, constituyendo un serio riesgo de producir daño a toda la institución.

Asimismo, ante la duda resulta primordial acercarse al primer superior jerárquico y preguntar, lo que implica que, si las cadenas de mando no dominan debidamente la información disponible, así como la normativa vigente, solo aumentarán de forma exponencial la aparición de distintos riesgos que pueden poner en grave peligro a la institución y con ella, sus integrantes. Además, el hecho de que la normativa esté en constante evolución y resulte cambiante complica aún más el panorama para quienes poseen una actitud de relajación frente a los riesgos de incumplimiento.

## No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!



Por  
**Alejandra Parra**  
Kunstmann Spiess  
Abogados

- **LOS DERECHOS HUMANOS SON ALGO TAN CONCRETO COMO LA EXPRESIÓN NORMATIVA DE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE LAS PERSONAS.**

De acuerdo con la Declaración Universal de Derechos Humanos, todas las personas nacen libres e iguales en dignidad y derechos. En este sentido, los Derechos Humanos se encuentran consagrados en diferentes instrumentos internacionales, y abarcan una amplia gama de derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales. Los Derechos Humanos son interdependientes, indivisibles e inalienables.

En la interacción con la empresa existen diversos hechos constitutivos de abusos de Derechos Humanos –e.g., asesinato, secuestro, agresiones físicas, trabajo forzado y prácticas de esclavitud moderna, trabajo infantil, violación de normas sobre salud y seguridad en el trabajo, violación de estándares de protección a los consumidores, daños medioambientales de gran escala, y prácticas antisindicales<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Véase ACNUDH. A/HRC/32/19 (2016).



Adicionalmente, existen ciertas personas que se encuentran en un riesgo de mayor vulnerabilidad frente a los referidos abusos –e.g., pueblos indígenas, defensores de derechos humanos, mujeres, personas migrantes, personas LGBTQ+, personas que viven en la pobreza y personas con discapacidad, entre otros.

En este sentido, las empresas deben respetar los Derechos Humanos de las personas garantizando los principios de igualdad y no discriminación. Para ello deben comprender los riesgos de su operación, cadena de suministro y relaciones comerciales, y analizar cómo pueden impactar a diferentes grupos y con un enfoque interseccional.

■ **LOS DERECHOS HUMANOS EN EL CONTEXTO DE LA EMPRESA IMPLICAN, FUNDAMENTALMENTE, REALIZAR PROCESOS DE DEBIDA DILIGENCIA.**

La debida diligencia es una herramienta que permite prevenir, mitigar y reparar los impactos negativos en Derechos Humanos para una empresa, de una manera participativa y transparente.

La intensidad de un proceso de debida diligencia puede y debe ser aterrizado a la realidad de cada empresa –e.g., tamaño, objeto, ventas. Sin embargo, los procesos de debida diligencia no pueden ser vistos como la confección de un traje a la

medida para amañar la aplicación de los estándares internacionales según la conveniencia de la empresa.

Desde una perspectiva de Derechos Humanos la reparación de impactos negativos es pieza fundamental en un proceso de debida diligencia. Una reparación efectiva puede ser lograda de diferentes formas, considerando alguno de los siguientes elementos: (1) restitución de la víctima a la situación anterior al abuso; (2) indemnización pecuniaria proporcional a la gravedad de la vulneración; (3) rehabilitación –e.g., médica, psicológica, social; (4) satisfacción –e.g., disculpa pública, declaración oficial; (5) garantías de no repetición, –e.g., reformas estructurales en políticas y procedimientos. Siempre es fundamental mantener un diálogo transparente e informado con las personas que puedan haberse visto afectadas, para conseguir una reparación efectiva.

Frente a esta temática resulta ineludible lo que los principios rectores señalan en cuanto a los mecanismos de reparación, estos contemplan diferentes enfoques para asegurar la reparación de las violaciones de Derechos Humanos cometidas por las empresas, pudiendo clasificarse estos mecanismos en tres categorías fundamentales:

**1. Mecanismos internos de reparación:** Los principios rectores alientan a las empresas al establecimiento de mecanismos internos eficaces diseñados para abordar las quejas relacionadas con los Derechos Humanos. Lo anterior implica la creación de políticas, procedimientos y sistemas adecuados para recibir y responder a las quejas, así como para remediar los daños causados.

**2. Mecanismos de reparación estatales:** Los Estados tienen la responsabilidad primaria de garantizar el acceso a la justicia y la reparación para las víctimas de violaciones de Derechos Humanos, incluidas aquellas cometidas por empresas. Los principios rectores exhortan a los Estados a asegurar que existan mecanismos judiciales, administrativos y legislativos efectivos para abordar estos casos.

**3. Mecanismos de reparación no judiciales:** Además de los mecanismos judiciales, los principios rectores alientan el uso de mecanismos alternativos de resolución de conflictos, como la mediación y el arbitraje, para facilitar la reparación de las violaciones de Derechos Humanos. Estos mecanismos pueden ser útiles cuando las partes involucradas buscan resolver el conflicto de manera más rápida, confidencial y menos contencioso que a través de los tribunales.

Es sumamente relevante tener en cuenta que la implementación de los mecanismos de reparación de los principios rectores de la ONU depende tanto de las empresas como de los Estados. Las empresas tienen la responsabilidad de establecer mecanismos internos adecuados y cooperar con los procesos de reparación, mientras que los Estados deben garantizar un entorno legal y judicial propicio para la reparación de las violaciones de derechos humanos cometidas por empresas.<sup>5</sup>

■ **LOS RIESGOS DE DERECHOS HUMANOS PARA LOS STAKEHOLDERS DE LA EMPRESA SON TAMBIÉN RIESGOS PARA LA EMPRESA.**

Se suele decir que la clave de un proceso de debida diligencia en Derechos Humanos es mirar a la empresa desde la perspectiva de riesgos para sus stakeholders –e.g., trabajadores, clientes, comunidades en que se inserta–. No desde la perspectiva de riesgos para la empresa.

Si bien la afirmación es correcta, la empresa moderna, independiente de su tamaño, no puede sobrevivir en el largo plazo sin hacerse cargo integralmente de sus riesgos en Derechos Humanos. Todas las empresas deben adaptar su gestión a un nuevo contexto social y medioambiental más demandante, para hacerla

5 ONU, S. (11 de abril de 2011). Principios Rectores Sobre Empresas y los Derechos Humanos: Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar".



lucrativa pero sustentablemente en el largo plazo.

Por lo tanto, en este nuevo contexto social, un riesgo para los stakeholders es también un riesgo directo para la empresa. Las empresas deberán integrar el hecho que tanto para el mercado como para los reguladores los temas de Derechos Humanos no consisten en ser un complemento de la gestión, sino transformarse en su base cultural y aseguramiento de los generadores (drivers) estratégicos de renta. A modo ejemplar, los avances en la implementación de políticas Derechos Humanos en la empresa está provocando efectos críticos en los negocios y las decisiones de inversión, influyendo en la formación de precios en los mercados e incidiendo en la asignación capitales y recursos.

■ **LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN DERECHOS HUMANOS ES UN ASUNTO COMPLEJO, QUE VA MÁS ALLÁ DE COMPLETAR UN FORMULARIO O CUMPLIR CON REPORTE ESTANDARIZADOS.**

El respeto efectivo de los Derechos Humanos en la empresa requiere una transformación cultural al interior de ésta. Convertir a los Derechos Humanos en parte de la cultura corporativa es, sin dudas, un desafío. No basta realizar acciones aisladas. Los asuntos de derechos humanos deben ser abordados de

manera transversal, independiente de la industria a la que se pertenezca, y en consideración de diversos factores. Los Derechos Humanos no pueden ser vistos como un riesgo aislado en alguna unidad de negocios o gestión de una empresa. En ciertos casos, el respeto de los Derechos Humanos por la empresa puede implicar ir más allá de lo que exige la ley en Chile.

En definitiva, el respeto a los Derechos Humanos debe formar parte del ADN empresarial, su cultura y sus negocios. De lo contrario, se podría considerar que las medidas no son otra cosa que una estrategia de marketing y lavado de imagen.

En una cultura como la nuestra, que pone el foco habitualmente en lo visible e inmediato sin considerar los riesgos invisibles o que suceden en ámbitos que consideramos ajenos a nuestro ámbito como lo son las Cadenas de Suministro. La excusa para justificar estas conductas en la mayoría de los casos, es la misma: "Siempre se hizo así y resultó bien" y por lo tanto porque habría necesidad de hacer algo distinto si claramente no es necesario salir del status quo.

Esta excusa tan habitual y consolidada en organizaciones de distintas magnitudes deriva tanto de factores externos como internos de las organizaciones, desde el "tiempo es dinero" y no podemos demorarnos en estas cosas al "no somos una fundación de beneficencia".

En lo que respecta a las áreas vinculadas a las compras o adquisiciones de la compañía históricamente se han manejado a través de las variables de "precio y calidad" para la toma de decisiones y por lo tanto cualquier otro enfoque adicional se considera innecesario. La Debida Diligencia como enfoque a adoptar para la Cadena de Suministros puede verse como un escollo y no como una herramienta que genere beneficios a la organización que la implemente. Adicionalmente la ausencia de una legislación marco que

transforme en mandatorio el enfoque de Debida Diligencia consolida aun con mayor fuerza sostener que siempre las cosas se han hecho de la misma manera y han resultado bien.

La naturaleza compleja de las Cadenas de Suministro globales crea una presión creciente sobre las empresas para que asuman la responsabilidad de la integridad y la sostenibilidad de la totalidad de sus cadenas de suministro, de principio a fin. Dicha necesidad genera una revisión en la forma de gestionar las Cadenas de Suministro donde evidentemente los viejos modelos de gestión resultan insuficientes para abordar las Cadenas de Suministros.

### No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!



Por  
**Jimena Sánchez**  
amfori

■ **La debida diligencia permite tomar decisiones mejores y más eficientes**

La adopción de un enfoque de Debida Diligencia efectiva permite a una empresa tomar una decisión informada respaldada por datos sobre si es seguro



continuar con una acción comercial propuesta o no. Por lo tanto, no hay duda de su contribución al negocio y a la mitigación de sus riesgos.

■ **Los consumidores están cambiando y sus demandas evolucionan**

Los consumidores de hoy esperan que las empresas se comprometan a construir una Cadena de Suministro ética, humana y sostenible y por lo tanto "hay que hacer las cosas de otra manera". Ahora se espera que las empresas asuman la responsabilidad del impacto social que puedan tener sus operaciones comerciales y sus cadenas de suministro. Como tal, cualquier evento que pueda afectar negativamente a terceros puede tener un gran impacto en los resultados de una empresa y efectos duraderos en su reputación.

■ **La legislación avanza a nivel global y en unos años llegará a Chile**

Con expectativas crecientes, el enfoque de Debida Diligencia se está convirtiendo cada vez más en un asunto legislativo en algunos territorios, particularmente en Europa. Alemania, Francia y Noruega ya han implementado marcos normativos de Debida Diligencia y la Unión Europea ha presentado recientemente una propuesta legislativa, la cual se encuentra en proceso de aprobación.

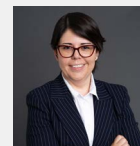
La normativa sobre Debida Diligencia avanza y en algunos años Chile también contará con su propia legislación. Adicionalmente también es importante destacar que las legislaciones de Debida Diligencia tienen alcance transnacional y por lo tanto alcanza a las empresas exportadoras cuyos mercados se encuadran bajo dicha legislación. Si bien "siempre las cosas se han hecho así" el mundo está cambiando y las nuevas legislaciones requieren que las organizaciones se adapten.

**¡SIEMPRE SE HA HECHO ASÍ Y RESULTO BIEN!** es una afirmación que ha sido válida por décadas en la cultura de múltiples organizaciones es un hecho que los tiempos han cambiado y la Debida Diligencia en derechos humanos se ha transformado en una herramienta de gestión de riesgos que les permite a las empresas contar con información para una toma de decisiones estratégica y sostenible. Siendo conscientes que el escenario para los negocios ha cambiado y evoluciona a gran velocidad y donde la responsabilidad de las empresas no solo alcanza a los hechos y transacciones realizados en el interior de la empresa sino también a través de su Cadena de Suministro.

Fuentes:  
[www.amfori.org](http://www.amfori.org)  
[www.mneguardelines.oecd.org](http://www.mneguardelines.oecd.org)

Es muy plausible pensar que por atenderse simplemente al mero cumplimiento normativo ya no se expone a riesgos que puedan afectar gravemente a la organización, pensando que nadie sale perjudicado, y, por lo tanto, que todos ganan. Lo anterior constituye un error gravísimo, vivir al límite en cuanto al cumplimiento normativo es la forma más riesgosa de comportarse una organización dentro de lo permitido por la legislación. En realidad, hay muchas situaciones que lamentablemente son bastante comunes dentro de la cotidianidad, en especial en el trabajo, que constituyen violación a los Derechos Humanos y reportan múltiples riesgos para la organización, tal como veremos a continuación.

### No eXcuses ¡enfrentando los hechos!



Por  
**Rebeca Zamora**  
HD Group

■ **No operar con enfoque de Derechos Humanos es perpetuar la desigualdad y violencia de género.**

La falta de debida diligencia con enfoque de derechos humanos puede tener un impacto significativo en

materia de igualdad de género, pudiendo ocurrir distintas situaciones como las siguientes:

» Brecha salarial y discriminación salarial: La falta de atención a la igualdad de género puede perpetuar la brecha salarial entre hombres y mujeres. Si una organización no realiza la debida diligencia en sus procesos internos para garantizar la igualdad salarial y la transparencia en las políticas de remuneración, es más probable que existan disparidades salariales injustas basadas en el género, lo que constituye una violación a los Derechos Humanos que afecta negativamente la igualdad económica entre hombres y mujeres.

» Falta de oportunidades de liderazgo: Si las empresas no implementan políticas y prácticas que promuevan la igualdad de género y la diversidad en los roles de liderazgo, es más probable que las mujeres enfrenten barreras para acceder a puestos de alta jerarquía y toma de decisiones. Esto limita su participación y representación en los niveles superiores de las organizaciones. Una organización que se preocupa de los Derechos Humanos,





se preocupa de crear oportunidades de liderazgo en iguales condiciones para todos y todas.

- » Acoso y discriminación en el lugar de trabajo: Si desde la alta dirección no se establecen políticas claras y se brinda capacitación adecuada para prevenir y abordar el acoso sexual y la discriminación de género, es más probable que las mujeres enfrenten situaciones de hostigamiento y trato desigual en el trabajo, lo que es muy común actualmente. Esto crea un ambiente laboral negativo y perjudica enormemente la equidad de género.
- » Desigualdad en la conciliación trabajo-vida personal: Si las organizaciones no implementan políticas y prácticas que promuevan la flexibilidad laboral, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal y la licencia parental remunerada, las mujeres podrían enfrentar dificultades adicionales para avanzar en sus carreras y equilibrar sus responsabilidades familiares, por lo que es necesario que las organizaciones tomen en cuenta estas situaciones para el desarrollo pleno de las vidas de las personas.

#### ■ Operar con enfoque de Derechos Humanos es reducir los riesgos operativos.

Si se ignoran las condiciones laborales justas o la seguridad de los trabajadores, podría haber violación a los derechos humanos. Lo anterior implica que, además de ello, podría haber lugar a conflictos laborales o incluso paralizaciones que interrumpan la producción y generen costos adicionales. Además, no seguir las recomendaciones de seguridad podría generar accidentes que, en un número no menor, terminan con la vida de muchos trabajadores.

#### ■ Impacto en las comunidades.

Finalmente, y lo más importante, no realizar la debida diligencia en Derechos Humanos podría generar un impacto negativo directo en las personas y las comunidades afectadas. Esto puede incluir violaciones de los derechos laborales, desplazamiento forzado, daños ambientales, discriminación y otras formas de abuso. Estas situaciones no afectan a individuos determinados solamente, sino que en su conjunto constituyen un agravio para toda una comunidad y sus derechos fundamentales, lo cual es inaceptable desde cualquier perspectiva.

La violación de los Derechos Humanos implica una ruptura del marco legal establecido. Tanto en situaciones a gran escala como en pequeñas instancias, el hecho de no operar con un enfoque de Derechos Humanos tiene un impacto perjudicial en la vida cotidiana, así como en las actividades de una empresa y, en última instancia, en su resultado final. Para abordar de manera efectiva estas situaciones de vulneración, las empresas deben ir más allá del mero cumplimiento normativo. Para lograrlo, la alta dirección debe apelar a la conciencia de los colaboradores a través de mensajes y acciones coherentes: el cumplimiento riguroso de los Derechos Humanos es necesario y factible, por lo cual existen incentivos y medidas disciplinarias dentro de las empresas. Además, es fundamental promover la condena social, garantizar procesos transparentes y fomentar el deber de denunciar acciones que atenten contra la cultura de integridad y transparencia tanto en los sectores público como privado.



Esta excusa se usa para justificar el no hacer nada y negarse a cambios que mejoren la forma de hacer negocios, es el contentarse solo con “la cultura de los negocios con terceros es así” siendo una simple aceptación, en vez de cuestionarse: ¿Cómo estamos haciendo las cosas está bien o puede ser mejor? ¿O lo hacemos así porque todos lo hacen igual o los mismos terceros me dicen cómo hacerlo? ¿Será posible operar de otro modo?

Esto implica prácticas de negocios estén preconcebidas, cerrando la oportunidad para que una empresa pueda cambiarlas. Sin embargo, sin importar el sector, país o industria, cada organización, sea pública o privada, deberá fortalecer de forma permanente a toda su cadena de valor sobre la cultura de negocios respecto de los terceros en relación con los Derechos Humanos, teniendo en cuenta que ante cada decisión estratégica para su operación enfrentará desafíos para implementar estos cambios.

También el argumento pesimista de que las vulneraciones a los Derechos Humanos no se pueden cambiar, y que las empresas se preocupen de esto es solo una moda o una pantalla para parecer buenos con los proveedores, pero no lo hacen de verdad.

### No eXcuses Enfrentando los hechos



Por  
**Ana Maria Muñoz**  
VIVO SpA.

#### ■ A una empresa si le debe importar con quien contrata:

Las empresas si son responsables al hacer negocios con otros y para ello debe conocer los aspectos principales de sus impactos. La guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable<sup>6</sup> ha establecido recomendaciones precisamente para evitar los efectos negativos en su cadena de suministro, en especial con los derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente, anticorrupción y gobernanza de la empresa; recogiendo los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos.

#### ■ Las empresas son responsables de la sostenibilidad de su cadena de valor:

Las empresas tienen una responsabilidad extendida en sus efectos más allá de la empresa misma, debe ser un ciudadano responsable. Y la regulación ya

está recogiendo estas obligaciones, no solo a nivel de estándares internacionales como los ESG, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas<sup>7</sup>, diversas certificaciones como los indicadores GRI, y en Chile la nueva Norma de Carácter General 461 de la CMF<sup>8</sup> que establecen nuevas temáticas de sostenibilidad que las empresas deben reportar. Es incorrecto insistir con la justificación de mientras menos saber de los terceros es menos responsabilidad de la empresa.

#### ■ Detrás de productos y servicios hay siempre personas:

No es solo precio lo que importa, sino el cómo se realiza ese trabajo, su proceso y sobre todo si participan personas, ya que el beneficiario es la empresa y no le puede ser indiferente la situación de las personas involucradas en esos procesos. Es incorrecto pensar que a la empresa no le importa con quienes se contrata si es más barato.

Esto es un deber ético de conducir negocios respetando y gestionando los aspectos importantes de la cadena de suministro, en especial los relacionados con el impacto en las personas, que son la base del desarrollo social.

En Chile ya la ley laboral y los tribunales han establecido la responsabilidad solidaria y subsidiaria de la empresa mandante al contratar servicios que involucren personas.<sup>9</sup>

#### ■ Debida diligencia previene riesgos:

Es incorrecto pensar que al preocuparse de la cadena de suministro es un costo que no retribuye en nada. El realizar la debida diligencia de proveedores y clientes tampoco es una pérdida de eficiencia, sino es gestionar debidamente los riesgos de dichas relaciones comerciales y los impactos que tendrán en la sociedad y la economía.

Además, en Chile ya las leyes 20.393 de responsabilidad penal de la persona jurídica y 19.913 sobre la unidad de análisis financiero han establecido los elementos de debida diligencia que una empresa debería adoptar, que significan conocer los antecedentes de la contraparte con quienes se hacen negocios para prevenir delitos.

6 [https://www.subrei.gob.cl/docs/default-source/punto-nacional-de-contacto/a-guia-dd-esp-guia-ocde-de-debida-diligencia-es.pdf?sfvrsn=17c0de74\\_2](https://www.subrei.gob.cl/docs/default-source/punto-nacional-de-contacto/a-guia-dd-esp-guia-ocde-de-debida-diligencia-es.pdf?sfvrsn=17c0de74_2)

7 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

8 [https://www.cmfcile.cl/portal/principal/613/articles-49802\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.cmfcile.cl/portal/principal/613/articles-49802_doc_pdf.pdf)

9 <https://dt.gob.cl/portal/1626/w3-article-93827.html>

"No habríamos obtenido este negocio si no hubiéramos utilizado los métodos que nuestra competencia utiliza". "¿Qué podemos hacer si el sistema es así? No hemos hecho nada malo, solo hemos nivelado el campo de juego". "Si lo hacen otros, ¿Por qué yo no?" "Si no lo hago, me quedaré atrás".

De esta manera, a menudo se intenta justificar una forma incorrecta e ilegal de proceder. El razonamiento es simple: "Si otros lo hacen, ¿por qué no deberíamos hacerlo nosotros?" Bajo este razonamiento, el problema se centra en el cumplimiento de las normas, el respeto a la ley, garantizar espacios seguros para los trabajadores y no hacer negocios con violadores de los derechos humanos, se percibe como una **desventaja competitiva**.

Para abordar esta problemática, es fundamental un rol fuerte y activo de la autoridad, que debe hacer cumplir las reglas. Si los ciudadanos comunes y las empresas no perciben que las normas dictadas por la autoridad son efectivas, se pierde su efecto disuasorio. Esto también ocurrirá si las sanciones resultan ser considerablemente inferiores a los beneficios obtenidos al violarlas.

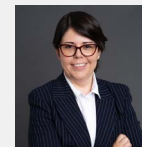
Desde la perspectiva de las empresas, existen factores que desalientan el uso de esta excusa. La hiperconectividad, impulsada por la globalización y el crecimiento de las redes sociales, ha restringido en gran medida el ámbito de lo privado, creando un mayor nivel de transparencia que a menudo no es deseado por las partes involucradas. Finalmente, las malas prácticas terminan siendo conocidas y reciben una sanción inmediata en términos de reputación, que a menudo es más perjudicial que las sanciones penales y económicas, las cuales cada vez son más gravosas.

Ajustarse a las regulaciones, cumplir adecuadamente con las normas establecidas, oponerse y denunciar las malas prácticas, son hoy en día una **ventaja competitiva**. No solo porque al actuar correctamente podemos evitar multas, sino también porque los consumidores prestan cada vez más atención al comportamiento de las empresas. El "cómo" actúan es relevante, no solo lo que hacen<sup>10</sup>.

Existen indicadores que muestran una correlación entre las buenas prácticas empresariales y sus resultados, lo cual se explica en gran medida porque en este tipo de compañías se fomenta la

innovación, la retención y atracción de talento, y se adoptan visiones a largo plazo del negocio que se alinean efectivamente con los grupos de interés. Todo esto permite a las empresas consolidar una visión a largo plazo que va más allá de la idea de lograr ganancias inmediatas a cualquier costo.

### No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!



Por  
**Rebeca Zamora**  
HD Group

#### ■ Todos se ponen en riesgo.

Cada miembro de una organización debe ser plenamente consciente de que la inobservancia de los Derechos Humanos acarrea múltiples riesgos importantes. Aquello que "se ahorra" mediante su inobservancia se devuelve de la forma más gravosa posible. Hay muchas situaciones que pueden pasar desapercibidas, pero que tienen relación con los Derechos Humanos y no velar por ello implicaría riesgos significativos, tanto legales como comerciales y de reputación, para la empresa, su dirección y

todos sus miembros. Aunque pueda existir la percepción de que es poco probable ser descubierto, confiar en que estas consecuencias negativas nunca se materializarán es un enfoque totalmente erróneo (ver Excusa n.º 9).

Por lo tanto, actuar con integridad puede distinguir a una empresa de sus competidores que utilicen prácticas deshonestas, lo que puede llevar a que los propios consumidores elijan contratar los productos de empresas más transparentes. Además, otras compañías pueden optar por relacionarse y hacer negocios con estas empresas debido a su reputación de integridad, ya que implica un menor riesgo para su propio negocio y una mayor afinidad con su filosofía de buscar negocios rentables sin comprometer valores éticos.

#### ■ Atracción y retención del talento.

Las empresas que no consideran los derechos humanos pueden tener dificultades para atraer y retener talento<sup>11</sup>. Lo anterior es de esta forma debido a que hay muchos patrones de segregación y discriminación que no existirían si es que la organización velara por los Derechos Humanos. Además, los empleados valoran cada vez más trabajar en empresas éticas y socialmente respon-

<sup>10</sup> Dov. Siedman, How. Why We Do Anything Means Everything, 2007.

<sup>11</sup> Véase <https://howmetrics.lrn.com/get-the-report/>



sables. Si una empresa no demuestra un compromiso claro con los derechos humanos, puede perder a empleados talentosos que buscan organizaciones que se alineen con sus valores y principios.

■ **El grupo es más fuerte que el individuo.**

Las empresas pueden buscar colaboradores o socios comerciales para enfrentar situaciones complejas de manera regular. Pocas empresas pueden realizar todo por sí mismas. Lo mismo ocurre en la observancia de los Derechos Humanos. Este enfoque no es nuevo y es practicado de hace un tiempo considerable por auto-imposición la inmensa mayoría de los Estados del mundo, que constriñen mediante su legislación a todas las organizaciones dentro a cumplir con los Derechos Humanos, aunque de forma indirecta.

Ahora, tal como vemos, la participación de las empresas e instituciones es cada vez más directa respecto de esta materia y buscar aliados es un enfoque probado que ofrece una solución. Al trabajar en conjunto, reuniendo a diferentes actores del mercado sin importar su posición, en una alianza de organizaciones sectoriales, se iguala el campo de juego entre competidores y se aumenta el impacto y la credibilidad de las acciones individuales. Estas inicia-

tivas de cooperación o acción colectiva pueden adoptar diversas formas, desde acuerdos a corto plazo hasta iniciativas a largo plazo con compromisos públicos por parte de todos los actores de un sector.

Además, las empresas deben exigir a sus proveedores y socios comerciales estándares éticos que aseguren prácticas comerciales transparentes y legales en toda la cadena de contratación y suministro de bienes y servicios que involucren a la organización.

**Aunque parezca difícil de creer en el último tiempo hay una tendencia, todavía minoritaria, que pone en duda la importancia de los Derechos Humanos para todos los Estados del planeta, ello no traerá ningún beneficio y es nuestro deber hacerle frente a esta situación. En esencia, se busca asignar a las empresas un papel fundamental en el enfoque de los Derechos Humanos, para acercar al sector privado a las importantísimas implicancias que esta materia conlleva. Las sanciones para aquellos que no se adhieran a estos estándares pueden ser de naturaleza económica, pero también, y lo que es más grave, pueden afectar su reputación. Por el contrario, las empresas que fomenten y refuercen una conducta respetuosa con los Derechos Humanos encontrarán mejores perspectivas de desarrollo a largo plazo, una mayor cercanía con los miembros de la organiza-**

**ción, los clientes, los consumidores y otros grupos de interés. Transmitir y vivir estos valores en el seno de la organización es fundamental. Es hora de dejar de usar estas excusas; nada cambiará si seguimos pensando que el mal comportamiento de otros justifica el propio.**

## EX.6 ¡LAS LEYES NO SIRVEN PARA NADA Y DENUNCIAR TAMPOCO!

Que las leyes no aplican a determinados negocios, que no existe fiscalización u obligación de reporte o que no hay castigo suficiente, pueden ser las excusas perfectas para no acatarlas. Y más aún, cuando las denuncias parecen no ser consideradas como relevantes dentro de las organizaciones, el incentivo a levantar determinados hechos que podrían constituir una vulneración a los derechos humanos es prácticamente inexistente.

En aquellos países donde el estado de derecho es frágil y el porcentaje de la población que vive en condiciones de vulnerabilidad es alto, es común encontrar escenarios donde las leyes son ignoradas y se promueven escenarios de precarización, lo que genera en la población un desinterés por la defensa de las leyes y el uso de canales de denuncia ya sea públicos o privados. Esto sucede cuando el incentivo a incumplir la ley pareciera ser mayor, por ejemplo, porque no existe una sanción aparejada al incumplimiento. Incluso, sin perjuicio de la existencia de sanciones estas nunca se ha aplicado o, al menos, no la más gravosa, lo que fomenta aún más el uso de esta excusa.

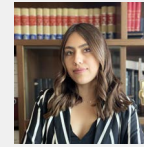
Por otro lado, se genera la sensación que al denunciar solamente se expone al denunciante a un peligro innecesario, dado que el denunciado no recibiría castigo apropiado y posiblemente quede en la impunidad, más aún si la denunciada

es una empresa. El temor a realizar una denuncia o participar como testigo en una investigación es un factor que se suma al desincentivo, pues si bien existe un temor a represalias, muchas veces la gravedad que revisten los casos de vulneraciones a derechos humanos es tan alta y son tantas las aristas implicadas, que las personas podrían incluso temer por su integridad, ya sea física o psicológica.

La sensación de que la ley no tiene la suficiente fuerza para incentivar su cumplimiento y sancionar a quienes la incumplen, tiene también otros efectos que alcanzan a la administración de las empresas. **Es lo que ocurre con los procesos de debida diligencia en materia de derechos humanos.** Si bien, su vulneración puede dar lugar a una acción legal, la voluntariedad asociada a estos procesos, desincentiva su gestión. Es lo que ocurriría con los sistemas de prevención de delitos hasta hace algunos años.

Es importante que consideremos que las empresas no funcionan como entes aislados, sino en el contexto de una cadena comercial y de producción que muchas veces es transnacional, por lo que las exigencias que le son aplicables a sus proveedores y clientes podrían extenderse a estas o bien, condicionar la materialización de relaciones comerciales.

### No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!



Por  
Sofía Ocaranza  
CAP S.A.

- No cumplir la ley siempre constituirá una infracción, no importa si los procesos judiciales no son expeditos o creemos que la justicia es parcializada. Por lo tanto, existen riesgos legales, reputacionales y financieros/comerciales para las empresas que no respetan los derechos humanos de las personas con quienes se relacionan.

Lamentablemente, muchas veces nuestro comportamiento, se basa en la sanción que trae aparejada un incumplimiento legal, y así cometer una infracción de tránsito puede sonar a algo permitido siempre y cuando nos sorprenda un agente de tránsito que nos sancione. Podemos creer que la ley no aplica porque hay vulneraciones a los derechos humanos que no han sido sancionadas, pero ni las personas ni las empresas pueden basar su comportamiento en si sus acciones serán detectadas o no.

- Si nos mostramos indiferentes frente al respeto de los derechos humanos y la importancia de su gestión dentro de la empresa, levantamos el telón de un escenario donde pareciera ser que los derechos humanos no son relevantes ni dentro de la organización, entre trabajadores, ni a la hora de hacer negocios. Si como organizaciones o jefes no le damos a la gestión de derechos humanos la importancia que tiene, será muy difícil luego para la empresa iniciar un proceso de debida diligencia, incentivar el uso de mecanismos de denuncia, o aún más complejo, abrir el espacio necesario a mecanismos de reparación.

Muchas veces estos procesos son percibidos como una pérdida de tiempo, o una gestión que se suma a una carga laboral que puede ser alta, por lo que resulta fundamental que desde la alta administración se les de la importancia que corresponde.

- Todos podemos hacer la diferencia. Las empresas tienen la responsabilidad de respetar los derechos humanos y generar espacios seguros para sus trabajadores y los terceros que se relacionan



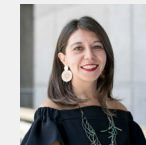
con ellas. Parte de dicha responsabilidad es conocer los riesgos de vulneraciones a los que se exponen las personas que interactúan con ellas y, por supuesto, hacerse cargo de estos, generando ambientes de respeto, implementando estrategias de prevención y mitigación adecuadas y canales de consulta y reporte confiables y, finalmente, diseñando mecanismos de reparación que deberán aplicarse en la eventualidad de que un riesgo se materialice.

Las empresas buscan aumentar su productividad y reducir costos mediante el outsourcing para obtener ventajas competitivas en los negocios, especialmente cuando se realizan operaciones internacionales. Para esto, contratan a terceros relacionados como proveedores de bienes y servicios, socios comerciales, abogados, contadores, consultores, representantes de ventas, distribuidores, agentes de aduanas, entre otros. Por ejemplo, una empresa puede recurrir a un estudio jurídico para abrir una oficina en una localidad. Esto podría resultar difícil debido a regulaciones complejas, que sólo pueden sortearse con el conocimiento local y las relaciones personales con las autoridades.

Las empresas deben estar atentas a los terceros con los que trabajan, ya que su relación con ellos puede ser un riesgo de corrupción. Esto es especialmente cierto en trámites relacionados con el Estado o funcionarios públicos. La empresa debe cerciorarse de que la motivación para contratar a un tercero es agilizar un trámite legal, y no externalizar el riesgo de corrupción. Si este último es el caso, la empresa no puede negar su responsabilidad si el tercero comete un acto ilegal, ya que eso implica que estaban conscientes de su actuar.

Respecto a la trata de personas, la subcontratación representa un riesgo en la medida que el dueño de una obra o faena no ejerce la adecuada supervisión de estos terceros y su personal. Es común que se esgriman argumentos de corte laboral para establecer límites a ese control, no obstante, ello no puede implicar no hacerse responsable de la procedencia de ese trabajo que finalmente beneficia a la empresa. En ese sentido, la preocupación por los trabajadores propios debe traspasarse a los contratistas y proveedores.

### No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!



Desarrollo  
**Carolina Rudnick**  
Fundación Libera

- **Es un riesgo serio, las empresas son responsables por sus terceros.** Si bien comprometerse con terceros puede ser necesario para hacer negocios, también puede acarrear un gran riesgo en cuanto a la existencia de trabajo forzado o explotación laboral en los regímenes de subcontratación en las operaciones y cadenas de suministro, y en la corrupción asociada a la contratación irregular



o ilícita. Hay que recordar que lo único que no se puede delegar, es la responsabilidad, por lo que no es excusa señalar que el tercero fue quien cometió el acto de explotación laboral o corrupción, para querer “cargar el muerto a alguien”. De acuerdo a las últimas estimaciones mundiales de trabajo forzado, el 86% ocurre en el sector privado, y particularmente en los niveles más bajos de la cadena de valor (OIT, 2022). El Índice de Esclavitud Global 2023 de Walk Free Foundation estima que hay 61.000 personas en Chile sometidas a algún tipo de esclavitud moderna. La empresa debe cumplir con sus obligaciones de dirección, control y supervisión de sus socios comerciales y especialmente de sus contratistas, como mandata y promueve las normas que regulan la subcontratación laboral en el Código del Trabajo y la Ley 20.393 de responsabilidad de las personas jurídicas promulgada en Chile en el año 2009 y actualizada este año 2023, a fin de prevenir la ocurrencia de alguna inobservancia ética, malas prácticas en los negocios o algún acto de corrupción, entre otros delitos.

- **Las empresas están cada vez más obligadas a saber qué están haciendo estos socios comerciales y contratistas, y cómo desempeñan sus negocios.** Una de las tipologías y esquemas más comúnmente utilizadas en casos de abuso laboral, delitos contra la salud y la seguridad de los trabajadores, trabajo forzado y corrupción, es el uso de intermediarios, lo que obliga a las empresas a fortalecer sus mecanismos de control y supervisión respecto de las actividades que realizan sus socios comerciales y terceros relacionados. Los ejemplos más relevantes son las leyes de prohibición de importación de productos elaborados por trabajo forzado de Estados Unidos, Canadá y México, y las leyes que imponen la obligación de realizar debida diligencia y la responsabilidad civil por incurrir en vulneraciones de derechos humanos, como la Ley alemana de Debida Diligencia Corporativa en la Cadena de Suministro y la Ley francesa del Deber de Diligencia. Asimismo, en materia de corrupción, el Reino Unido que cuenta con la Ley de Soborno (UK moderns lavery act) y Estados Unidos de América con la Ley de Prácticas Anti-soborno en el extranjero ( Foreign Corrupt

Practices Act ) “FCPA”. Ambas leyes extienden la responsabilidad de las empresas a aquellos actos llevados a cabo por terceros en su nombre o representación. Es necesario que las empresas conozcan quiénes son, qué hacen y evaluar la reputación de sus socios comerciales y terceros relacionados, “dejando entrar” a su negocio a quien merezca su confianza, evitando exponerse a riesgos de corrupción.

- **Las empresas deben actuar diligentemente al contratar a terceros, como proveedores, prestadores de servicios, abogados, entre otros, sobre todo para llevar a cabo actividades “de riesgo” que involucren relacionarse con funcionarios públicos.** Estas medidas incluyen: (i) comprobar sus antecedentes comerciales por medio de fuentes externas, (ii) documentar por medio de contratos las relaciones comerciales con los terceros a fin de tener la mayor claridad posible en el objetivo de la relación comercial, (iii) incluir en los documentos legales cláusulas que prohíban abusos laborales como delitos contra la salud y seguridad de los trabajadores, trabajo forzado y anticorrupción, (iv) capacitar a los terceros en relación con el

código de conducta de la empresa o en su caso si existe un código de conducta especializado a estos terceros, (v) establecer procesos objetivos de selección de proveedores a fin de verificar sus capacidades, y finalmente (vi) incluir en los documentos legales cláusulas que prohíban abusos laborales como delitos contra la salud y seguridad de los trabajadores, trabajo forzado y anticorrupción.

- **Las empresas deben extender su cultura de integridad a sus proveedores, socios comerciales, clientes y toda su cadena de valor.** Los terceros pueden constituirse en aliados estratégicos, y llegar a establecer relaciones de largo plazo muy importantes para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Sin embargo, las actividades de estos terceros pueden significar un riesgo de vulneración a los derechos humanos que, en el caso de materializarse, puede ocasionar un daño irreparable a la imagen y reputación para la empresa. El daño reputacional proveniente de la relación con terceros podría ser igual de pernicioso que el ocasionado por uno de sus empleados o empleadas. Es por esto que, es necesario que la empresa haga



parte a los terceros de sus valores éticos, su compromiso con la integridad y las buenas prácticas en los negocios.

**“Hacerse el Larry” con las prácticas “truchas” de los socios comerciales y terceros relacionados representa una amenaza seria. Cada vez en mayor medida, las empresas entienden el riesgo de comprometerse con terceros. A fin de mitigar dicho riesgo, las empresas deben manifestar sus expectativas con respecto a sus terceros en procedimientos detallados como un Código de Conducta especializado para proveedores o un documento equivalente. En general, tales códigos exigen el cumplimiento de todas las leyes aplicables y prohíben explícitamente cualquier tipo de vulneración a los derechos humanos.**

El desafío de incorporar el enfoque de derechos humanos en el día a día de las empresas, principalmente a través de un proceso de debida diligencia es, de conformidad diversos instrumentos internacionales en la materia, un deber al que están convocadas todas las empresas sin importar su tamaño, su rubro o la industria a la que pertenezcan.

¿De qué hablamos cuando nos referimos al respeto de los derechos humanos? A los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales que tienen todos y cada uno de los seres humanos que habitamos este planeta, sin excepción, aunque de manera prioritaria para aquéllos considerados en grupos de especial protección (niños, mujeres, personas mayores, personas con discapacidad, personas privadas de libertad, personas que viven en la pobreza, entre otros).

¿Qué significa “en simple” el deber de llevar adelante un proceso de debida diligencia? El deber de identificar los impactos reales y potenciales que el desarrollo de sus operaciones puede causar en los derechos humanos de las personas con las que se relacionan, de manera directa e indirecta, esto es, sus trabajadores, colaboradores, proveedores, subcontratistas, clientes y comunidades en las que se desarrollan; priorizar los riesgos identificados y evaluarlos; generar acciones de preven-

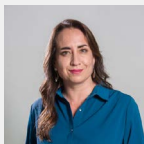
ción y mitigación de aquellos riesgos, y establecer canales de comunicación y denuncia, además de acciones de reparación en caso de vulneración de derechos por parte de la empresa.

Si bien es cierto que puede decirse (o escribirse en este caso) de manera sencilla, muchas veces ocurre que la tarea de abordar un proceso de debida diligencia en derechos humanos puede considerarse abrumadora, engorrosa o demasiado costosa para la empresa y por tanto, más allá de las buenas intenciones que se tenían en un inicio, se termina definiendo que no estará en las prioridades de la compañía en el corto ni mediano plazo.

Esto se debe a múltiples razones, pero la experiencia nos indica que, en una gran mayoría de casos, es el desconocimiento, la falta de información y el sentirse sola en esta tarea, la principal razón por la que una empresa, especialmente las pequeñas y medianas, duda sobre la decisión de embarcarse en el proceso de materializar una conducta empresarial responsable. Una de las “excusas” más recurrentes en este marco, es la de “no contamos con capacidad suficiente para realizar un proceso de debida diligencia”, porque genuinamente su directorio o gerencias creen que el proceso parece ser “tan inabordable” que no tienen los recursos, financieros ni humano, para comenzar. Pero veamos.



## No eXcuses iEnfrentando los hechos!



Por  
**Lorena Recabarren**  
VRB Abogados

- La debida diligencia es un proceso de mejora continua. Incorporar el enfoque de derechos humanos en la empresa, principalmente a través de la debida diligencia, se trata de un proceso en el tiempo, que se implementa de manera gradual. Esto significa que las distintas etapas pueden ir abor-dándose paso a paso, estableciendo horizontes cercanos y posibles de cumplir en el corto plazo. Una vez realizada la primera debida diligencia, los procesos de seguimiento, evaluación y control que siguen a continuación, irán pasando a formar parte del sistema de gestión de riesgos de la empresa con mayor fluidez, y finalmente, la empresa integrará los riesgos en derechos humanos como parte fundamental e imprescindible del desarrollo de su negocio.
- El centro de la debida diligencia es la persona, y por ello es un proceso esencialmente preventivo.

El valor distintivo de un proceso de debida diligencia en derechos humanos, es poner en el centro del proceso a la persona. Una vez comprendido ese enfoque, las decisiones y acciones que se tomarán a continuación serán parte de lo que “toca hacer”, porque finalmente lo que se busca con la debida diligencia es evitar causar o contribuir a los impactos negativos que las operaciones empresariales puedan tener sobre las personas, de modo que se vuelve inevitable proceder a la identificación de riesgos, su evaluación y priorización, de modo de generar las acciones de prevención y mitigación de aquellos riesgos.

- El proceso de debida diligencia tiene normas y reglas de procedimiento concretas y precisas. Llevar adelante un proceso de debida diligencia en derechos humanos, no es uno etéreo o abstracto, por el contrario, es un proceso que tiene etapas y objetivos que están determinados, y que se ajustan a obligaciones y exigencias precisas de cumplimiento jurídico y técnico sobre cómo implementarlo.

- Definición de una política de derechos humanos. Una vez se tiene ese conocimiento global, la empresa está en posición, deseablemente desde su órgano directivo más alto, de comprometerse abierta y firmemente con el deber de respetar los derechos humanos, lo que es sin lugar a dudas el primer paso. Sin embargo, no basta con una mera declaración, sino que ésta debe acompañarse del diseño de la forma, tiempo y recursos que se destinarán a que dicha tarea se traduzca en acciones y medidas concretas para la identificación de riesgos en materia de derechos humanos, su evaluación, seguimiento, comunicación y reparación, en caso que sea necesario, incorporándose así, de manera permanente, en el sistema de gestión de riesgos de la empresa.

- La identificación de riesgos es un proceso que se hace en terreno. El paso siguiente es la identificación de los principales riesgos en derechos humanos que tiene una empresa, de acuerdo a su tamaño, rubro e industria. Para ello, un elemento que se ha probado que colabora de manera muy importante en entender esos desafíos, es conocer el contexto

local en que opera la empresa. Esto es, conocer las condiciones en que viven las personas del barrio, comuna, región o país en que se desarrolla el negocio, y para ese objetivo, no basta la lectura de índices, encuestas o estudios demográficos, sino que importa involucrarse directamente con las personas.

¿Cómo? (1) Estableciendo diálogos con las comunidades, grupos o personas que puedan verse, o se hayan visto, afectados con la operación de la empresa, a través de instancias de participación que se mantengan en el tiempo, ya que los riesgos pueden ir cambiando, y (2) Apoyándose en la información que puedan entregar las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil de los lugares en que opera la empresa.

- Comenzar enfocando la identificación de riesgos en las actividades propias. Si bien se espera que las empresas puedan realizar un proceso de debida diligencia a través de toda la cadena de valor, es posible comenzar concentrando el trabajo en la identificación y prevención de los riesgos que se asocian a su propia actividad u operación, es



decir, enfocados en los riesgos que aquellas pueden generar de manera directa.

- Buscar apoyo en la implementación y seguimiento de la debida diligencia. Cada empresa tiene el desafío de emprender su propio proceso de debida diligencia, pero decíamos que muchas veces el desconocimiento, la falta de información y el sentirse solas en esta tarea es de las principales razones para no abordarlo. Por ello, buscar apoyo y conformar redes junto a otras pymes genera un trabajo colaborativo que hace más fácil el proceso, especialmente al inicio. En este sentido, el rol de las asociaciones gremiales resulta fundamental, entregando orientaciones y contribuyendo a las capacidades, especialmente de las pequeñas y medianas empresas, que quieren iniciar un proceso de debida diligencia en derechos humanos, apoyándose en las experiencias de empresas similares, por ejemplo, del mismo rubro e industria.
- Los beneficios: Cumplir con los estándares internacionales abre horizontes comerciales y acerca oportunidades de negocio. De manera creciente los principios

de conducta empresarial responsable se han ido traducido en normativa vinculante, tanto en materia de reportabilidad integrada como de exigencias de debida diligencia en derechos humanos y medio ambiente, a través de toda la cadena de valor. Como las pequeñas y medianas empresas normalmente forman parte de esa cadena de suministros, éstas ya han comenzado a ser requeridas por parte de sus clientes (empresas más grandes sujetas a las nuevas leyes), a no solo a adherir a nuevas cláusulas contractuales, sino a cooperar de manera directa en el cumplimiento de las obligaciones de debida diligencia.

De esta forma, por ejemplo, ante una licitación abierta por parte de una empresa extranjera con estándares internacionales de conducta empresarial responsable, estará mejor preparada para cumplir con los requisitos y por tanto para acceder a una nueva oportunidad de negocio, aquella empresa que pueda demostrar de manera concreta su compromiso con los derechos humanos (i.e. tiene una política de derechos humanos, ha establecido acciones de identificación, evaluación, prevención y mitigación de riesgos en la materia, cuenta con medidas específicas de reparación en caso de vulneración).

Esta excusa es especialmente popular entre las empresas cuando se tiene una sensación de impunidad o inmunidad frente a esta actitud o se cree que sólo le corresponde a las entidades públicas su observancia.

Combinada con la Excusa n.º 4 (No contamos con capacidad suficiente para realizar debida diligencia) puede ser la base de un análisis costo-beneficio informal que proporcione argumentos en contra de introducir un enfoque de Derechos Humanos en las actividades que desarrolla la empresa, especialmente en el procedimiento de Debida Diligencia. Evidentemente, si el riesgo de ser descubierto se percibe como bajo o los "beneficios" económicos recibidos a través de los actos corruptos e ilegales son mayores a los costos que se pueden percibir por medios legales, los costos previstos para este programa pueden parecer demasiado altos, incluso ante crecientes consecuencias negativas y ya conocidas.

### No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!



Por  
**Arturo Brandt**  
Grupo Vial Abogados

**La tendencia legislativa, de políticas públicas, relaciones entre privados y el empoderamiento de los "stakeholders" está en franco aumento en todo el mundo.**

- **Alcance extraterritorial.** El impulso por velar los Derechos Humanos y consagrarlo en las normas internas de cada nación se manifiesta cada vez más a nivel mundial. La impulsión del Plan Nacional de Acción en Derechos Humanos y Empresa constituye una aplicación de estos impulsos internacionales materializados en la proclamación de principios rectores en la Organización de Naciones Unidas, que se incluyen expresamente en la normativa interna. Como cada vez más son los Estados que se unen y se fortalecen sobre esta materia, existe una considerable diversidad en formas en las que se combate la perturbación de los Derechos Humanos, dificultando de sobre manera la situación de no haber vivido las consecuencias



respecto de esta materia, siendo solo cuestión de tiempo que vayan a materializarse.

■ **Riesgo Reputacional.** Por otra parte, se observa, un mayor una mayor preocupación de las empresas, públicas y privadas, por el riesgo reputacional, asociados, en muchas oportunidades, a mala prensa y condenas en redes sociales. No hay forma alguna de justificar la existencia de una violación o abuso a los Derechos Humanos y aunque aún no se haya sancionado por este comportamiento, queda en evidencia dicho comportamiento que afecta gravemente a la reputación de la organización, afectando negativamente a todos quienes participan en ella, sepan o no de estos hechos abusivos.

■ **El valor de las compañías y su entorno.** (De Friedman a Freeman & Porter) los objetivos de las compañías no son solo satisfacer el “apetito” de ganancias de sus accionistas, sino que también las relaciones con su entorno conocidos por su nombre en inglés “stakeholders” y que son aquellos individuos o grupos que tienen interés e impacto en una organización y en los resultados de sus acciones. Algunos de los ejemplos

más comunes de stakeholders son los empleados, los accionistas, los clientes, los proveedores, los gobiernos y las comunidades. Lo anterior también puede asociarse con la llamada “Licencia Social” para operar en un determinado lugar.

■ **Cláusulas contractuales.** Se observa cada vez más la exigencia de cláusulas contractuales en que las partes declaran, como parte del contrato, que se comprometen al respeto de los Derechos Humanos, evitar prácticas que den cuenta de actividades lesivas, conductas de corrupción, antiéticas y del mismo modo, en casos, se exige a la contraparte la exhibición de políticas internas de respeto a los Derechos Humanos o, en sus casos, adherencia a las políticas internas de ética de la contraparte.

» **No sólo incumbe a los organismos encargados de hacer cumplir las leyes.** Cada vez más, las conductas lesivas son descubiertas y denunciadas por organizaciones, socios comerciales, sociedad civil y por el periodismo de investigación. Afortunadamente, día a día quedan en el pasado los mitos como “los canales existentes de denuncia no funcionan” - “me da

miedo denunciar” - “de todas formas nada pasa”. Incumplir las leyes e incurrir en una grave afectación a los Derechos Humanos daña la reputación de las empresas y se traduce en una gran pérdida para el negocio.

» **Auditorías de la cadena de suministro.** Muchas PYMES son proveedoras de empresas más grandes o de instituciones estatales, que deben cumplir con ciertos parámetros éticos y/o de Derechos Humanos. En ambos casos, pueden contar con códigos de conducta para los proveedores que les exigen establecer medidas para por los Derechos Humanos en sus propias operaciones. Los códigos de conducta pueden permitir a las empresas más grandes o instituciones públicas realizar un seguimiento de sus proveedores, p. ej. a través de auditorías in situ, para hacer cumplir los compromisos en materia de Derechos Humanos y reducir el riesgo de afectación.

» **Escrutinio público activo.** Los medios sociales dan cuenta de, entre otros, cómo figuras públicas se han unido a organizaciones de la sociedad civil y a medios de comunicación en la investigación de posibles conductas lesivas con

los Derechos Humanos llevadas a cabo por empresas. La ciudadanía está cada vez más atenta y dispone de más canales (ej. redes sociales) para denunciar, imposibilitando cada vez más el ocultamiento de estas prácticas. Es nuestro deber como ciudadanos y ciudadanas informar ante las autoridades correspondientes, utilizando las herramientas existentes, situaciones que se encuentren en un marco de afectación a los Derechos Humanos, de ilegalidad o de violación ética, siendo conscientes de las consecuencias no solo de quien incurre en esos actos, sino también de todos aquellos que nos convertimos en agentes.

» **Delación compensada, anonimato en las denuncias y auto denuncia.** El legislador está desarrollando más y nuevos instrumentos que promueven la denuncia de conductas ilícitas por parte de terceros y asimismo fomentando, con rebaja de penas, la autodenuncia de tipos penales. La delación compensada ha demostrado ser en Chile y el mundo el mecanismo más efectivo para detectar, sancionar y disuadir la colusión.



El análisis costo-beneficio es una herramienta de uso común para justificar las decisiones empresariales. Sin embargo, no es aplicable para comparar los beneficios de no operar con enfoque de Derechos Humanos con los costos de establecer un proceso de debida diligencia y operar con enfoque sobre esta materia. La violación a los Derechos Humanos es un crimen con graves consecuencias y en este contexto no se deben cuantificar los costos de manera racional. Muchos profesionales de los negocios siguen siendo víctimas de la falsa idea de que es improbable que la afectación se descubra o peor aún que se castigue. De hecho, se ha progresado notablemente en la observancia de los Derechos Humanos, en el cumplimiento de la ley, en las auditorías de la cadena de suministro y en el escrutinio público y es probable que se siga avanzando en ese sentido. Los miembros de una organización no deben correr el riesgo de que sus acciones u omisiones tengan efectos negativos para la empresa o para ellos mismos. La reputación de una empresa, independiente del su tamaño, es uno de sus principales activos, y estás no quieren exponerse a una mala imagen. Por lo demás es difícil poder medir el valor objetivo de la reputación, por consiguiente, es un riesgo que hoy las empresas toman cada vez más en consideración y cuidan.

Si usted ocupa el cargo de responsable del programa de cumplimiento en su empresa y escucha a los empleados recurrir a esta excusa, significa que está siguiendo el camino correcto. Esta excusa demuestra que los miembros de su empresa comprenden cuándo se violan los Derechos Humanos, están interesados en revertir esta situación y se sienten lo suficientemente seguros como para discutir cómo lograrlo.

No debemos olvidar que su papel es crucial para generar conciencia sobre los temas de Derechos Humanos. Esta excusa indica que en su empresa se está estableciendo una cultura ética basada en valores como la transparencia, la honestidad y, sobre todo, el respeto a los Derechos Humanos. Sin embargo, ahora es fundamental proporcionar y difundir las herramientas necesarias para llevar esos valores a la práctica.

Por lo tanto, este apartado no se centra en cómo combatir esta excusa, sino más bien en brindar consejos prácticos que ayuden a los equipos de la organización a desempeñar mejor su trabajo.

### No eXcuses ¡Enfrentando los hechos!



Por  
**Rebeca Zamora**  
HD Group

#### ■ Reconocimiento.

En ocasiones, los empleados de la empresa pueden sentirse incómodos al plantear preguntas sobre cómo garantizar el respeto a los Derechos Humanos, ya sea por temor a parecer ignorantes u otros motivos. Por lo tanto, aquellos que se atreven a hacerlo merecen ser reconocidos. Esto envía un mensaje claro de que la empresa valora este tipo de comportamiento y preguntas. La alta dirección debe mostrar liderazgo y compromiso con la cultura de integridad y el cumplimiento efectivo de los Derechos Humanos, motivando al personal a través de mensajes y acciones claras y ejemplares, siempre reconociendo las declaraciones voluntarias, las preguntas planteadas y las sugerencias realizadas.



■ **Aprender de las opiniones y reacciones del personal.**

Si un miembro de la entidad plantea una pregunta específica, como por ejemplo si consultan por las condiciones de seguridad y si ello tiene que ver con los Derechos Humanos, es posible que esa pregunta sea de interés para otros miembros de la organización. Con el fin de llegar de manera efectiva a todos los miembros, es importante incluir ejemplos de situaciones cotidianas o situaciones a las que puedan enfrentarse en su trabajo en los cursos de capacitación, campañas de concientización y comunicaciones. Los dilemas éticos que surgen en el entorno laboral permiten ejemplificar y relacionarse con situaciones concretas, y pueden ser compartidos en capacitaciones o comunicaciones internas. Esto facilitará la comprensión y la identificación de los empleados con los temas éticos planteados.

■ **No existen soluciones universales.**

Las personas dentro de la organización se enfrentan a diferentes situaciones en las que se requieren enfoques y herramientas específicas para abordar circunstancias particulares. Por ejemplo, el personal de logística puede encontrarse con dificultades para implementar planes de seguridad, así como la existencia de un ambiente laboral que

permita la materialización de acoso sexual, pudiendo hacer sentir a las mujeres de la institución a sentirse inseguras, o también un gerente de ventas puede sentirse presionado para alcanzar metas de rendimiento comercial ambiciosas y verse tentado a incumplir la ley en licitaciones de contratos frente a competidores que hacen negocios con violadores de Derechos Humanos o peor aún, las cometen. Es importante que la empresa establezca un marco normativo que guíe a los empleados en la toma de decisiones frente a las diversas situaciones que puedan surgir en su día a día.

■ **No es la capacitación típica.**

La capacitación estándar en integridad o cumplimiento puede utilizar soluciones tecnológicas y métodos de auto-estudio, que son apropiados para concienciar a grandes audiencias, como en un programa de capacitación en toda la empresa. Sin embargo, no es la mejor manera de sensibilizar al personal que enfrenta situaciones difíciles. Para ellos, se requieren enfoques más interactivos, como juegos de roles entre colegas o entrenamientos basados en dilemas éticos reales.

El programa de capacitación es una herramienta esencial para guiar a todos los miembros de la organización en su compromiso y respuesta ante la obser-

vancia de los Derechos Humanos, y debe adaptarse a las necesidades y riesgos específicos de cada institución. Se debe prestar especial atención a la personalización de algunas capacitaciones dirigidas a las áreas que pueden estar expuestas a riesgos de incumplimiento con los Derechos Humanos, evaluándolas para medir su eficacia y actualizándolas cuando sea necesario.

■ **Mantener abierta la puerta.**

En una organización comprometida con la integridad y los Derechos Humanos, es fundamental que las personas siempre tengan la oportunidad de plantear preguntas, buscar consejos o proponer mejoras para el programa de cumplimiento y los procesos llevados a cabo durante toda la cadena de suministros. Esto se puede lograr mediante la designación de una persona (un oficial de cumplimiento), un área o departamento responsable dentro de la empresa, o a través de una línea telefónica directa especial que garantice la confidencialidad, permita el anonimato y asegure que no habrá represalias contra aquellos que consulten o denuncien. Este respaldo ayudará al personal a abordar inquietudes como “ No sé qué hacer realmente frente a la violación de los Derechos Humanos “. Además, facilitará la comunicación y la confianza dentro de la empresa, contribuyendo a identificar las áreas que requieren más

apoyo y capacitación. En su organización, es crucial que las personas no tengan dudas sin respuesta sobre cómo velar por el debido cumplimiento de los Derechos Humanos. Su empresa debe promover una atmósfera de comunicación abierta y rápida para respaldar los comportamientos esperados basados en el código de conducta. Solo así podrá reducir de manera efectiva y a largo plazo el riesgo aparejado con el incumplimiento de los Derechos Humanos. ¡Anime y capacite a su personal! Cada reflexión colectiva genera compromisos conjuntos.



Todas las áreas y niveles de la empresa son responsables de crear un sistema de cumplimiento sano y eficiente, no obstante, ello se facilita mediante la vigencia de la gobernanza y de la alta dirección. La observancia a los Derechos Humanos por parte del sector privado como protagonista ahora es una necesidad para mantener sano y sólido al sistema de cumplimiento. Esta guía ha abordado algunas de las excusas más comunes utilizadas para justificar la inobservancia o inactividad en el respeto de los Derechos Humanos, y ha sugerido cómo responder a estas excusas con argumentos convincentes. Al comprender que sus excusas no se sostienen, las personas tienen mayor probabilidad de seguir el modelo de cumplimiento al facilitar la inclinación a un lado del 'conflicto interno'. Se recomiendan buenas prácticas para que las empresas refuercen la responsabilidad en la consolidación de una cultura de integridad que contemple el debido respeto de los Derechos Humanos.

## ENTENDER LOS RIESGOS

No hace falta señalar la importancia de los Derechos Humanos para el desarrollo de las sociedades, no hacerlo acarrea consecuencias terribles y para su observancia se requiere entender los riesgos que enfrenta una empresa, en este caso. Para ello es necesario evaluar las posibles justificaciones de los

miembros de la empresa y los socios de negocios para no realizar un enfoque en esta materia. Esta evaluación debe ser un "enfoque basado en los riesgos a los Derechos Humanos". Los riesgos producto del incumplimiento pueden ser originados o agravados por elementos como la falta de conocimiento o entendimiento de la legislación, la falta de control interno sobre los procesos de contratación, la falta de transparencia en los procesos de negociación, la falta de concienciación en cuanto a la ética y la corrupción, así como el uso de incentivos inadecuados.

- No entender qué los Derechos Humanos y su importancia puede derivar en un incumplimiento de estos estándares que son primordiales para el desarrollo.
- Tener una actitud aprobatoria ante el irrespeto de los Derechos Humanos, por la razón que sea, aunque reporte cualquier tipo de beneficio. Si el personal tolera este tipo de infracciones, la empresa debe claramente incrementar sus esfuerzos para capacitar y comunicar adecuadamente a todos sus miembros sobre las consecuencias negativas de la materialización de estas consecuencias.

- Tener una actitud de rechazo ante el incumplimiento de los Derechos Humanos, pero justificarse ante casos determinados. La empresa debe identificar y entender preventivamente la variedad de excusas que los miembros del nivel, gerencial y operativo podrían utilizar para excusar la ausencia de observancia de Derechos Humanos. En determinadas circunstancias es más probable que las personas desarrollen o hagan uso de excusas. Algunas de ellas son:
  - » Entornos de alto riesgo en los que se pueda sacar algún tipo de beneficio o ventaja frente a otros competidores cuando se trata de velar por los Derechos Humanos, y en consecuencia existe presión de los homólogos para actuar de la misma manera. Los colegas, los socios de negocios e incluso los familiares y amigos pueden influir fuertemente en miembro de su compañía y reforzar la excusa de "si todos los demás lo hacen, entonces ¿por qué no tú?".
  - » Entornos en los que el acto ilícito se percibe distante o lejano de uno mismo. Por ejemplo, contratar con empresas de otros países que no tienen casi ningún respeto por los Derechos Humanos y tienen a sus trabajadores en condiciones deplora-

bles, podría pensarse que ello es problema ajeno, pero el tratar con esas compañías es ser parte del problema.

- » Entornos de emergencias o crisis, como la pandemia, situaciones de desastres naturales, o crisis sociales, son instancias de mucho estrés y presión para las empresas y las instituciones públicas. Esto genera un clima de urgencia en que ciertos controles preventivos de irregularidades podrían omitirse o flexibilizarse facilitando la ocurrencia de irregularidades.

**PENSAR QUE LAS VIOLACIONES A DERECHOS HUMANOS SON MUY LEJANAS POR SU GRAVEDAD**

Las violaciones a los Derechos Humanos por más grave que sean, es muy posible que se materialice debido a que normalmente se tiene la concepción de que aquellas son tan graves que solo pueden ser cometidas por el Estado o bien, que suceden en entornos lejos de las democracias occidentales.

## HAY DERECHOS HUMANOS QUE POR SU NATURALEZA DEBEN SER CUMPLIDOS POR LAS EMPRESAS

Hay Derechos Humanos que por su naturaleza se pretende la directa observancia del sector privado para su cumplimiento. La misma ley Alemana de Debida Diligencia (LkSG) contempla la mayoría de estos derechos:

- » Prohibición de emplear a menores de edad.
- » Prohibición de todo tipo de esclavitud (incluyendo la esclavitud sexual).
- » Prohibición de trabajos forzados.
- » Prohibición de hacer caso omiso a las obligaciones de seguridad durante la jornada de trabajo.
- » Respeto a la libertad de asociación.
- » Prohibición de la desigualdad de trato en el empleo, especialmente por motivos de origen nacional y étnico, origen social, estado de salud, orientación sexual, edad, sexo, religión, etc.
- » Prohibición de retener un salario digno adecuado.

- » Prohibición de hacer un mal uso de los recursos produciendo contaminación ambiental que afecte la salud del empleado.
- » Prohibición del mal uso de fuerzas de seguridad, ya sean públicas o privadas.
- » ¡Y todos los Derechos Humanos!

Tal como es posible evidenciar, de solo la lectura de algunos de estos es posible señalar situaciones muy recurrentes que constituyen violación a los Derechos Humanos, por ejemplo, contratar con una compañía que no cumpla debidamente con los estándares de seguridad, aunque no haya pasado nada aún, es contribuir a la violación de estos y de hacerlo, no se estaría observando los Derechos Humanos dentro del procedimiento de Debida Diligencia.

Otra situación puede suceder cuando se contrata con multinacionales originarias de países riesgosos que son sindicatos de no respetar los Derechos Humanos debidamente. Por ejemplo, cuando por abaratar costos se importan materias primas de un país en vías de desarrollo que para su extracción involucra a menores de edad o no entrega un salario digno a sus trabajadores.

También, mantener las condiciones sostenibles con el medio ambiente es un punto que difícilmente cumplen todas las corporaciones del mundo. Por ello, toda organización que logre la sostenibilidad se encuentra en una situación tremendamente ventajosa, no sólo en materia de cumplimiento sino en dimensiones sociales también.

De igual forma, el acoso sexual lamentablemente es todavía un fenómeno muy recurrente dentro del contexto laboral, mantener a los trabajadores y especialmente a las trabajadoras en condiciones donde son susceptibles a sufrir cualquier tipo de violencia de género, es una violación a los Derechos Humanos.

## CAPACITAR Y COMUNICAR ADECUADAMENTE

Las empresas deben establecer programas de cumplimiento más profundos y convincentes<sup>12</sup> para lograr cambiar la actitud de sus directivos y empleados. Más allá de ver videos o leer códigos de conducta, el compromiso con el respeto a los Derechos Humanos debe ser vinculado con la cotidianeidad. El mensaje debe ser que la empresa actúa así "porque es lo correcto" y no por obligación. Esta filosofía debe ser comunicada y reforzada regularmente para generar

una cultura corporativa alineada con los principios éticos, una cultura de integridad.

Para velar por el cumplimiento de los Derechos Humanos y conocerlos es necesario hacerse las siguientes preguntas:

¿CUÁNDO nos encontramos con una violación a los Derechos Humanos?

¿POR QUÉ cada persona de la empresa tendría que actuar en contra de ella?

¿QUÉ puede hacer la alta dirección y el personal de la empresa para evitarla?

Abordando todas ellas, la empresa puede formular un mensaje coherente y convincente. De este modo, velar por el cumplimiento de los Derechos Humanos se convierte entonces en algo más que un ejercicio normativo o teórico. Existen numerosos ejemplos alentadores de la práctica acerca de cómo capacitar y prevenir de forma notable los riesgos asociados al incumplimiento de los Derechos Humanos.

<sup>12</sup> Richard T. Bistrong, "The Practitioner's Viewpoint – Employees facing corruption: A personal reflection", Journal of Business Compliance, 05/2014.



## TENER EN CUENTA LOS MECANISMOS DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE IMPACTOS EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS

Existen mecanismos de prevención y control de impactos en materia de Derechos Humanos que pueden ser implementados por las empresas, siendo algunos de estos los siguientes:

**Debida diligencia:** Es un enfoque clave para prevenir y abordar los impactos negativos en los Derechos Humanos. Consiste en identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas sobre los impactos que las operaciones de una empresa pueden tener en esta materia. Lo anterior implica realizar evaluaciones de riesgos, implementar políticas y procedimientos adecuados, y monitorear de manera continua el cumplimiento de los derechos humanos en todas las actividades empresariales.

**Políticas y normas internas:** Las empresas pueden establecer políticas y normas internas claras que refuercen su compromiso con los Derechos Humanos. Las políticas deben abordar aspectos específicos como el trabajo infantil, el trabajo forzado, la discriminación, libertad de asociación, salud y seguridad laboral, entre otros. Es fundamental que estas políticas sean comunicadas de manera efectiva a todos los empleados y partes interesadas relevantes.

**Participación de las partes interesadas:** Involucrar a las partes interesadas, como comunidades locales, trabajadores, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, es de gran importancia para prevenir y controlar los impactos en los Derechos Humanos. Las empresas pueden establecer mecanismos de consulta y diálogo con aquellas para comprender mejor los posibles impactos de sus operaciones y tomar medidas adecuadas para abordarlos.

**Capacitación y concienciación:** Estas son esenciales para garantizar que los empleados y otros actores involucrados en las operaciones de la empresa comprendan qué son los Derechos Humanos, así como su relevancia para el trabajo empresarial. Las organizaciones pueden proporcionar programas de capacitación regulares sobre esta materia, enfocados en áreas específicas de riesgo, y fomentar una cultura de respeto a frente a los mismos dentro de la organización.

**Evaluación y seguimiento:** Es importante llevar a cabo evaluaciones periódicas de impacto en los Derechos Humanos para identificar posibles deficiencias para que de esta forma se puedan tomar medidas correctivas. Las evaluaciones pueden incluir la realización de auditorías internas, contratación de expertos externos y colaboración con organizaciones especializadas en el área.

**Evaluaciones de impacto social y ambiental:** Estas evaluaciones posibilitan identificar los posibles impactos en materia de Derechos Humanos y sobre el medio ambiente que podrían surgir como resultado de las operaciones de la empresa, permitiéndole tomar medidas preventivas y mitigadoras antes de que se materialicen los impactos negativos.

**Mecanismos de quejas y reclamaciones:** Las empresas pueden establecer mecanismos formales e independientes para que las partes interesadas presenten quejas y reclamaciones relacionadas con los impactos. Aquellos constituyen una vía de comunicación accesible y transparente para las personas y comunidades afectadas, brindando la oportunidad de buscar remedios y con estos, justicia.

**Certificaciones y estándares voluntarios:** Las empresas pueden optar por someterse a certificaciones y estándares que promuevan el respeto de los Derechos Humanos. Estas podrían estar relacionadas con el comercio justo, derechos laborales y respeto al medio ambiente. Cumplir con estos estándares demuestra el compromiso de la empresa con los Derechos Humanos y puede brindar una mayor confianza a los consumidores y a la población en general.

**Transparencia y divulgación de información:** Las organizaciones podrían promover la transparencia y divulgación de información relevante sobre sus operaciones, y los impactos generados por la misma en los Derechos Humanos, así como en las medidas tomadas para abordarlos. Esto se podría realizar mediante la publicación de informes de sostenibilidad, reportes y publicidad de políticas y prácticas de la empresa. La transparencia facilita la rendición de cuentas y permite a las partes interesadas evaluar el desempeño de la empresa en esta materia.

**Colaboración con actores externos:** Al colaborar con actores externos, tales como ONG, sindicatos y otras empresas, para abordar los desafíos relacionados con los Derechos Humanos de manera conjunta mediante iniciativas conjuntas, alianzas estratégicas o participación en foros multiactor. Aquello fortalece las capacidades de la empresa y promueve un enfoque más amplio y efectivo para la protección de los Derechos Humanos.

## RECORDAR LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES Y MECANISMOS DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE IMPACTOS EN MATERIA DE DERECHOS HUMANOS

Estos mecanismos constituyen un papel crucial para las empresas, ya que permiten asegurar el respeto y protección de los Derechos Humanos en todas sus





operaciones. La importancia de estos se refleja en la responsabilidad corporativa que asumen las empresas al comprometerse a prevenir y abordar los impactos. Al reconocer y remediar las violaciones de Derechos Humanos, las empresas demuestran su compromiso con los valores fundamentales de respeto a la dignidad humana, igualdad y justicia. Esto no solo refuerza su reputación, sino que también fortalece la confianza de los consumidores, las comunidades locales, inversores y otras partes interesadas clave.

Adicionalmente, los mecanismos ayudan a las empresas a cumplir con las leyes y regulaciones relacionadas con la materia. A medida que los gobiernos y los organismos internacionales establecen normativas más estrictas en este ámbito, las empresas enfrentan una mayor presión para garantizar el respeto de los Derechos Humanos en todas sus actividades. Cumplir con estas obligaciones legales y normativas no solo evita posibles sanciones y problemas legales, sino que también contribuye a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

Asimismo, estos fomentan la sostenibilidad empresarial a largo plazo. De esta forma permite a las empresas proteger su reputación y reducir los riesgos asociados con litigios, conflictos comunitarios y daños a su licencia social para

operar. Estos mecanismos también pueden impulsar la innovación y eficiencia operativa al promover mejores prácticas laborales, gestión responsable de la cadena de suministro y enfoques sostenibles en términos ambientales.

Entonces, es innegable que los mecanismos de prevención y control son esenciales para que las empresas operen de manera ética, responsable y sostenible. Al respetar y proteger los Derechos Humanos, asumir la responsabilidad corporativa, cumplir con las leyes, gestionar riesgos y fortalecer la confianza de las partes interesadas, las empresas podrían generar un impacto positivo en la sociedad y contribuir al desarrollo sostenible a largo plazo, por lo que todos ganamos.

#### HACERLO BIEN Y CONTARLO

La divulgación pública de la observancia y cumplimiento irrestricto de los Derechos Humanos en toda la cadena de suministro y, en definitiva, en toda actividad que realice una institución demuestra su compromiso con la comunidad y refuerza la conciencia y motivación de sus empleados, atrae al personal capacitado y motivado, alienta a los socios de negocios a actuar de manera ética, y le otorga una ventaja competitiva y comparativa, convirtiéndose en una opción preferida para

clientes, proveedores y otros interesados en cuestiones éticas<sup>13</sup>.

#### "TONE AT THE TOP": ALTA ADMINISTRACIÓN QUE PREDICA CON EL EJEMPLO

Los altos directivos juegan un papel clave y fundamental en el éxito de un programa de cumplimiento, pues deben respaldar, promover y liderar el programa, de la misma forma que deben hacer uso de sus facultades disciplinarias y sancionatorias. Al mismo tiempo, deben demostrar que están preparados para tomar decisiones difíciles cuando la empresa se enfrenta a situaciones de presión. Los colaboradores suelen replicar el comportamiento de la alta dirección, por lo que es importante que ésta no envíe mensajes contradictorios. Además, la empresa debe revisar sus sistemas de incentivos y evitar recompenzar el exceso de riesgo, así como anticipar el comportamiento inestable de las ventas en regiones de alto riesgo o los retrasos en proyectos dependientes del gobierno.

**Para hacer negocios con integridad con mirada de Derechos Humanos, no existen atajos. Hacer frente al incumplimiento puede ser, inicialmente, un camino aparentemente complicado hacia negocios más exitosos y sostenibles. Pero en realidad eso no es cierto y no existe alter-**

nativa. La corrupción y la inobservancia de los Derechos Humanos tiene incontables consecuencias negativas, tanto reputacionales como económicas, y por supuesto, es ilegal. Empresas de todos los tamaños, sectores y regiones han sido recientemente sancionadas por actos de corrupción y inobservancia de altos estándares cometidos por su alta administración o por sus colaboradores.

Es importante avanzar hacia la consolidación de una cultura de integridad empresarial que contemple los Derechos Humanos en todos sus procesos, estableciendo políticas y procedimientos formales dentro de la organización. Todos estos mecanismos deben ubicar a las personas en el centro de los esfuerzos, a los titulares de los Derechos Humanos. El personal de su empresa puede recurrir a excusas para cometer irregularidades o no cumplir la ley: afirmar haber desconocido las consecuencias negativas de los actos, sentir que la violación a los Derechos Humanos solo se da en otros continentes o que es imposible vencerla. Más allá de las excusas a las que las personas puedan recurrir, las empresas tienen la responsabilidad y el deber de fortalecer un clima ético en sus organizaciones. Consolidar una cultura de respeto a los Derechos Humanos de los trabajadores y las comunidades está en sus manos.

13 Véase Pacto Mundial de las Naciones Unidas / Transparency International, "Reporting Guidance on the 10th Principle against Corruption", 2009.

**Referencias a URL:**

La presente publicación contiene referencias a páginas web externas. Los contenidos de las páginas externas mencionadas son responsabilidad exclusiva del respectivo proveedor. Al incluir una referencia por primera vez, la GIZ ha comprobado que los contenidos ajenos no den lugar a eventuales responsabilidades civiles o penales. Sin embargo, no puede esperarse un control permanente de los contenidos de las referencias a páginas externas sin que existan indicios concretos de una infracción de índole legal. Cuando la GIZ constate o sea informada por terceros que una página externa a la que ha remitido da lugar a responsabilidades civiles o penales, eliminará de inmediato la referencia a dicha página. La GIZ se distancia expresamente de tales contenidos.

**Por encargo del**

Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ) de Alemania

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación bajo la condición de que se cite la fuente.

Como empresa federal, la GIZ asiste al Gobierno de la República Federal de Alemania en su labor para alcanzar sus objetivos en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo sostenible.

**Guía práctica No Excuses, edición “Debida Diligencia en la cadena de suministro con enfoque en Derechos Humanos”****Publicado por:**

Alliance for Integrity  
Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36  
53113 Bonn  
Alemania

T +49 228 4460 - 4043  
afindepe@giz.de  
www.allianceforintegrity.org  
www.giz.de

**Responsible:**

Susanne Friedrich

**Editor de contenido**

Leandro Arreagada Palma

**Texto**

Rebeca Zamora, HD Group

**Coordinación de contenido**

Catalina Riaño, AHK Chile  
Ornella Ansaldo, AHK Chile

**Diseño**

Karina Félix, AHK Chile



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