

¿Están preparados los Consejos de Administración para los nuevos cambios en el gobierno de los Derechos Humanos, previsibles en la UE?

Are Boards of Directors prepared for the New Changes in Human Rights Governance Foreseeable in the EU?

RECIBIDO: 19 DE MAYO DE 2023/ ACEPTADO: 6 DE OCTUBRE DE 2023

BEGOÑA SÁNCHEZ-RAMOS*

Universidad San Pablo CEU Madrid.
<https://orcid.org/0009-0004-3838-2101>
begonasanchez@acrossinternational.org

JAVIER CAMACHO-IBÁÑEZ

Universidad Europea. Madrid
<https://orcid.org/0000-0001-7565-5480>
jcamacho@comillas.edu

JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ-FERNÁNDEZ

Universidad Pontificia Comillas. Madrid
<https://orcid.org/0000-0002-2344-7169>
jlfernandez@icade.comillas.edu

Cómo citar este artículo:

Sánchez-Ramos, B.; Camacho-Ibáñez, J.; Fernández-Fernández, J. L. (2024). ¿Están preparados los Consejos de Administración para los nuevos cambios en el gobierno de los Derechos Humanos, previsibles en la UE? *Revista Empresa y Humanismo*, 27(2), 105-146.

DOI: <https://doi.org/10.15581/015.XXVII.2.105-146>

Resumen: La administración adecuada de los Derechos Humanos (DDHH) en las empresas presenta dificultades. Los Principios Rectores sobre Empresa y Derechos Humanos (UNGPs) constituyen la herramienta clave para su buen gobierno. Su aprobación en 2011 por Naciones Unidas constituyó un hito histórico.

El núcleo de la actuación de la empresa en los UNGPs es el proceso de Debida Diligencia y para su implementación es crítico el papel del Consejo de Administración (CA). En 2020 la Unión Europea (UE) inició los trabajos sobre una Directiva que hará obligatoria la Debida Diligencia. Este artículo investiga, a través de entrevistas a miembros de Consejos de Administración su situación de partida ante el nuevo escenario normativo, en España, Portugal, Francia y Malta.

Palabras clave: Empresa y Derechos Humanos, Factores ASG, Consejos de Administración, Unión Europea, UE, Debida Diligencia, Gobernanza Corporativa, Principios Rectores sobre Empresa y Derechos Humanos, Directiva sobre la diligencia debida en materia de sostenibilidad empresarial, Propósito Empresarial.

Abstract: Adequate administration of Human Rights (HR) in business presents difficulties. The Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs) constitute the key tool for good governance. Their approval in 2011 by the United Nations was a historic milestone. The core of the company's performance regarding the UNGPs is the Due Diligence is critical for its implementation. As of 2020, the European Union (EU) initiated work on a Directive that will make Due Diligence mandatory. This article investigates, through in-depth interviews with company presidents and directors, the degree of preparation of BoDs for the new regulatory scenario in Spain, Portugal, France and Malta.

Keywords: Business and Human Rights, BHR, ESG, Boards of Directors, European Union, EU, Due Diligence, Corporate Governance, Guiding Principles on Business and Human Rights, UNGPs Corporate Sustainability Due Diligence Directive, CSDD, Business Purpose

* Artículo realizado en el marco de los trabajos que la autora principal aborda en el Programa de Derecho y Economía de la Escuela Internacional de Doctorado CEINDO, Universidad CEU San Pablo, como doctoranda en la línea de investigación "Reestructuración de empresas y mercados competitivos".

INTRODUCCIÓN Y ESTADO DE LA CUESTIÓN

La concepción de la empresa, como una entidad con propósito, ha traído como consecuencia la exigencia de un comportamiento y rendición de cuentas, que atiende a considerar los factores medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés), (Kershaw y Schuster, 2021), (Sheehan et al., 2023), (Mayer, 2022), (Fairfax, 2022), (Menon, 2022) (Jimenez, et al., 2021) (Canals et al., 2021). Este hecho ha contribuido a acelerar el desarrollo de *soft y hard law* que afectan a la actuación de los Consejos de Administración (CCAA). Estos desarrollos son generados tanto por organismos internacionales: Naciones Unidas (ONU), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), Organización Internacional del Trabajo (OIT), etcétera; entidades económicas y geopolíticas plurinacionales: Unión Europea (UE), Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN por sus siglas en inglés), etcétera; así como por medio de las legislaciones nacionales internas.

Una de las externalidades negativas de mayor relevancia en la empresa es la posibilidad de afectar a los Derechos Humanos (DDHH) de sus grupos de interés hasta llegar a vulnerarlos. Las formas concretas son muy diversas. Por citar algunos ejemplos, piénsese en cuestiones relacionadas con los derechos laborales en las cadenas de producción, con la seguridad en la industria extractiva, con la reubicación forzada de las comunidades locales (Murphy y Vi-

* Artículo realizado en el marco de los trabajos que la autora principal aborda en el Programa de Derecho y Economía de la Escuela Internacional de Doctorado CEINDO, Universidad CEU San Pablo, como doctoranda en la línea de investigación “Reestructuración de empresas y mercados competitivos”.

ves, 2013), con la agricultura, con el trabajo infantil y el trabajo forzoso; con las cuestiones de libre expresión, privacidad y complicidad con gobiernos autoritarios (Posner, 2016). Si bien se debe aclarar que la mayoría de las actuaciones empresariales, que a diario se producen en el mundo, respetan los DDHH también se debe indicar que, todas las acciones de las empresas que generen o pueden generar víctimas debieran, por un lado, ser evitadas o mitigadas en la mayor medida posible y, en todo caso, ser reparadas, puesto que representan un grave perjuicio para las personas afectadas.

La Cuestión de Empresa y DDHH denominada en la literatura *Business and Human Rights* (BHR por sus siglas en inglés) es una cuestión de larga data. No obstante, en las últimas décadas se han producido escándalos empresariales que “han ilustrado el elevado coste que supone ignorar las cuestiones humanitarias al hacer negocios” (Martin, 2013: 101) y evidencian la necesidad de indagar las causas y buscar soluciones para evitar el daño y proteger a las personas.

En cuanto a las causas del problema en BHR, además de las cuestiones relativas a la operación de la empresa y de su cadena de valor se deben considerar las condiciones políticas y sociales del contexto. Así, hay que destacar dos asuntos críticos sobre los que gravita y se desarrolla este problema. Tales son, de una parte, el proceso de globalización iniciado en la década de los noventa y la consecuente deslocalización de las empresas; y de otra parte, la aplicabilidad del Derecho Internacional de Derechos Humanos exclusivamente a Estados y no a entidades privadas; es decir, a empresas. Como consecuencia de la globalización, las empresas, a partir de la década de los noventa, se han establecido en países en los que su legislación no protege adecuadamente los DDHH. Se presenta la paradoja de que, a pesar de cumplir estrictamente la ley del país en el que trabajan, las empresas puedan vulnerar los DDHH. Con relación a la segunda cuestión aludida, el hecho de que la legislación en materia de DDHH más abundante pertenezca al “Corpus del Derecho Internacional” facilita, debido al vacío legal, el hecho de dejar impunes las violaciones de DDHH producidas por las empresas transnacionales. Todo ello ha dado lugar a una brecha de gobernanza que es considerada, por la mayoría de los autores, como la causa principal de la existencia de un problema en BHR¹ (Li y

1 Como afirma el antiguo Representante Especial de las Naciones Unidas para las Empresas y los Derechos Humanos, John Ruggie, el problema “radica en las lagunas de gobernanza creadas por la globalización - entre el alcance e impacto de las fuerzas y actores económicos, y la capacidad de las sociedades para gestionar sus consecuencias adversas” (Naciones Unidas, 2008, A/HRC/8/5 7 de abril, párrafo 3).

McKernan, 2017; Buhmann, 2014; Villiers, 2018). En consecuencia, se han abierto caminos para buscar soluciones en BHR enfocados a solventar la brecha de gobernanza. Uno de los principales actores, en este sentido, ha sido la ONU que desde muy temprana fecha ha liderado, junto a la OCDE y la OIT, la agenda de BHR con mayor o menor acierto, dando lugar en el año 2011 a la aprobación, por parte del Consejo de DDHH, de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos (UNGPs por sus siglas en inglés)², principios que hoy se consideran el estándar de actuación en esta cuestión³. Como indicó el profesor Deva los UNGPs “no llegaron al centro del escenario desde la nada sino que son parte de un largo proceso” (Deva, 2012:2). En el párrafo siguiente se enumeran los principales hitos de este proceso:

1. Como antecedente temprano se creó en 1974, en el marco de la ONU, el Centro para Empresas Multinacionales que debía redactar un Código de Conducta de carácter vinculante para dicho tipo de empresas. Tras un camino difícil y con abundantes desencuentros en 1990 se abandonó la creación del código y en 1993 se cerró el centro.

2. La ONU vuelve a participar en 1999 para clarificar cuáles debieran ser las responsabilidades y el comportamiento por parte de cada uno de los actores implicados -Empresas y Estados-, en un entorno globalizado. En esas fechas se producen, casi en paralelo, dos iniciativas: de una parte, se aprueba el Pacto Mundial de Naciones Unidas, iniciativa voluntaria para alinear las estrategias y operaciones de las empresas con diez principios universalmente aceptados. De otra parte, las Normas sobre Responsabilidades de Derechos Humanos de las Empresas Transnacionales y Otras Empresas Comerciales, conocidas abreviadamente como “Las Normas”. Estas fueron redactadas por un grupo de trabajo creado por la Subcomisión de Promoción y Protección de los DDHH. La gestación y discusión de “Las Normas” fue muy controvertida, hasta tal punto que la Comisión de DDHH, en su sesión de 2004, resolvió

2 Ver el documento en https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_sp.pdf. Consultado el 19 de septiembre de 2023.

3 Adjunto al Informe final del Representante Especial del Secretario General de NNUU al Consejo de Derechos Humanos (A/HRC/17/31). El Consejo de Derechos Humanos hizo suyos los Principios Rectores en su resolución 17/4, de 16 de junio de 2011. Consultado el 19 de septiembre de 2023.

que el texto presentado “institucionalmente no es más que un anteproyecto que no había sido solicitado por la Comisión, y por tanto, carece de autoridad legal”⁴.

3. Como consecuencia se provocó un estancamiento que fue salvado por la Comisión de DDHH en su sesión de 2005 al recomendar que el Secretario General de Naciones Unidas nombrara a un Representante Especial para tratar el tema de BHR. El mandato fue encomendado al Profesor John Ruggie⁵. Este, tras rechazar explícitamente “Las Normas” presentó una nueva iniciativa denominada Marco Proteger, Respetar y Remediar (ONU, 2008a)⁶ y el Consejo de DDHH (que en 2006 sucedió a la Comisión de DDHH) lo aprobó, por unanimidad, en abril de 2008. Según se expone en su párrafo 9: “El marco se basa en responsabilidades u obligaciones diferenciadas pero complementarias. Comprende tres principios básicos: el Estado debe proteger frente a los abusos de derechos humanos cometidos por terceros, en particular las empresas; la responsabilidad empresarial de respetar los derechos humanos; y la necesidad de tener una vía más efectiva a los remedios o recursos”⁷. A partir de esta aprobación se amplió el mandato del Profesor Ruggie y se le solicitó que “operacionalizara” el Marco. Esto dio como resultado la redacción de los UNGPs, su presentación al Consejo de DDHH y su aprobación también por unanimidad.

Los UNGPs se basan en los tres pilares del Marco: proteger, respetar y remediar. Han logrado, a pesar de las prevenciones iniciales, un amplio reconocimiento por su aplicabilidad y capacidad de mejorar la gobernanza en BHR. Así, Deva, en 2012, indica que han sido ampliamente aplaudidos hasta llegar a afirmar, por parte de algunos autores, que se trata de la Declaración de Derechos Humanos de las Empresas (Kallman y Mohan, 2011). Kanade apunta

4 De acuerdo con la Resolución 2004/116 de la Comisión de Derechos Humanos, de 20 de abril de 2004.

5 De acuerdo con la Resolución 2005/69 de la Comisión de Derechos Humanos, de 20 de abril de 2005. Ver resolución E/CN.4/RES/2005/69. Consultado el 19 de septiembre de 2023.

6 Ver documento en https://digitallibrary.un.org/record/625292/files/A_HRC_8_5-ES.pdf. Disponible el 19 de septiembre de 2023.

7 ‘Protect, Respect and Remedy: A Framework for Business and Human Rights’, Report of the Special Representative of the Secretary General on the issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises, A/HRC/8/5 (7 Apr. 2008) ‘SRSG, The 2008 Report’). Párrafo 9. <http://www2.ohchr.org/english/bodies/hrcouncil/docs/8session/A-HRC-8-5.doc> Consultado el 19 de septiembre de 2023.

que los UNGPs son “por un lado, una combinación única de principios que codifican el derecho internacional existente y, por otro lado, códigos de conducta que instan a las empresas a seguir para mantener su licencia social para operar” (Kanade, 2014: 39).

Un cambio fundamental, que han aportado los UNGPs, ha sido considerar el proceso de Debida Diligencia en materia de DDHH como la pieza clave en la actuación de las empresas. La Debida Diligencia les permite prevenir y mitigar el riesgo de vulnerar los DDHH en sus operaciones y en las de su cadena de valor. La Debida Diligencia “es un concepto que sienta las bases para el desarrollo de una nueva forma de gestión de política de Derechos Humanos” (Scheper, 2015: 745) y permite cambiar las reglas del juego: desde “nombrar y avergonzar” a “saber y mostrar”. Como argumentó el Profesor Ruggie, arquitecto de los UNGPs, “saber y mostrar es la internalización del respeto por parte de las propias empresas”. Sin embargo, durante los primeros años, tras su aprobación, se produjeron controversias y dudas acerca de cómo se debía abordar este proceso. Así, Bonnitcha y McCorquodale, indicaron que los UNGPs “invocan dos conceptos diferentes de Debida Diligencia: el primero es un proceso para administrar los riesgos comerciales y el segundo es el estándar de conducta requerido para cumplir con una obligación” (Bonnitcha y McCorquodale, 2017: 922). Por tanto, según estos autores la redacción de los UNGPs provocaba confusión e incertidumbre sobre el alcance de la responsabilidad de las empresas a la hora de respetar los DDHH, así como la responsabilidad de las mismas de proporcionar un remedio cuando los infringen. Posteriormente, en 2018, con el fin de unificar criterios se publicó la *Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable*⁸ que aportó claridad en el diseño e implementación de este proceso.

Europa y, en concreto la UE, ha protagonizado un papel impulsor en cuanto al desarrollo de la normativa sobre BHR. De manera que se han aprobado, en este entorno, desde 2011 y hasta el momento de redactar este artículo cinco leyes relacionadas con BHR, entre ellas, se encuentran las enfocadas a legislar sobre cómo implantar los UNGPs. En marzo de 2015 se aprobó la “Ley de Esclavitud Moderna”⁹ en Reino Unido¹⁰; en marzo de 2017, el parlamento ne-

8 Consultado el 19 de septiembre de 2023 <https://mneguidelines.oecd.org/Guia-de-la-OCDE-de-debida-diligencia-para-una-conducta-empresarial-responsable.pdf>

9 Consultado el 19 de septiembre de 2023 en The Official UK Legislation <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents>

10 A esa fecha el Reino Unido era estado miembro de la Unión Europea.

erlandés aprobó la “Ley de Diligencia Debida sobre el Trabajo Infantil holandesa”¹¹; ese mismo año, en marzo, se aprobó la “Ley del Deber de Vigilancia de las empresas matrices y principales” en Francia¹² que obliga a las grandes empresas francesas a publicar y aplicar un plan de vigilancia para identificar y prevenir los riesgos para los DDHH relacionados con sus actividades, las de sus filiales y determinados proveedores; en abril del 2021, se aprobó en Noruega la “Ley sobre la Transparencia de la Cadena de Suministro, el Deber de Saber y la Diligencia Debida”¹³ que se corrigió en septiembre de 2022; también en junio de 2021 se aprobó la ley alemana, la “*Lieferketten-gesetz*”¹⁴, que afecta a las empresas de más de 3.000 empleados en Alemania, a las que impone las obligaciones de Diligencia Debida en materia de DDHH y medioambiente en sus cadenas de valor. Esta “carrera” legislativa dentro de los países de la UE, aceleró los trabajos para implementar la Debida Diligencia obligatoria en toda la UE y con ello evitar la fragmentación de los requisitos en el mercado único. Así, en abril de 2020¹⁵ el Comisario de Justicia de Derechos Fundamentales y Ciudadanía de la UE, Didier Reynder, anunció oficialmente su intención de legislar sobre requisitos intersectoriales obligatorios de Debida Diligencia ambiental y de DDHH para las corporaciones, a través de la Directiva sobre Diligencia Debida de las Empresas en Materia de Sostenibilidad.

Este anuncio fue precedido de una iniciativa relacionada con el papel de los Consejos de Administración (CCAA) en el seno de la UE, sobre la “Gobernanza Corporativa Sostenible” realizada en 2020, que “tiene por objeto mejorar el marco normativo de la UE en materia de Derecho de Sociedades y Gobernanza Empresarial”¹⁶. Estos trabajos asumen que las empresas europeas

11 Consultado el 19 de septiembre de 2023 en <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stb-2019-401.html>

12 LOI no. 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (1). Ver en: <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034290626/> Consultado el 19 de septiembre de 2023

13 Consultado el 5 de abril de 2023 en <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-06-18-99>

14 Consultado el 19 de septiembre de 2023 en <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/Gesetz-Unternehmerische-Sorgfaltspflichten-Lieferketten/gesetz-unternehmerische-sorgfaltspflichten-lieferketten.html>

15 Ver publicación en el portal especializado www.business-humanrights.org el 6 de mayo del 2020 <https://www.business-humanrights.org/es/%C3%BAltimas-noticias/comisario-de-justicia-de-la-uni%C3%B3n-europea-se-compromete-con-legislaci%C3%B3n-sobre-la-debida-diligencia-obligatoria-para-empresas/>. Consultado el 19 de septiembre de 2023.

16 Consultado el 19 de septiembre de 2023 en https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/12548-Gobernanza-empresarial-sostenible_es.

tienden a actuar con “cortoplacismo en el gobierno corporativo” de las mismas. Según el *Study on directors’ duties and sustainable corporate Governance*¹⁷, los responsables de la toma de decisiones de las empresas se centran en la maximización del valor para el accionista a corto plazo en lugar de en los intereses a largo plazo de la empresa. Esto reduce los beneficios económicos y medioambientales a largo plazo. Como consecuencia de estas consideraciones iniciales en la propuesta de la anunciada Directiva, aprobada en febrero del 2022, se incluyeron los artículos 25 y 26 relativos a las obligaciones de los consejeros en relación con los aspectos ESG¹⁸. No obstante, aquel supuesto de partida resulta controvertido y ha sido muy criticado, tal y como expresan Roe et al. y Kruger et al., en sendos artículos publicados en 2020.

Por otra parte, McCorquodale y Neely indican que “la evolución normativa internacional, europea y nacional en materia de empresas y DDHH está influyendo en el derecho de sociedades” (2022: 605) y por ello, el papel del Consejo de Administración (CA) puede cambiar en relación a los deberes de los consejeros debido al cambio del significado de “los mejores intereses de la empresa”. Además, el hecho de que el proceso de Debida Diligencia en materia de DDHH sea la piedra angular de los UNGPs relaciona directamente la responsabilidad del cuidado de los DDHH con el papel del CA. Dado que el proceso de Debida Diligencia identifica los riesgos sobre los DDHH, diseña un plan de acción para prevenirlos y mitigarlos, genera el proceso de supervisión y se obliga a su comunicación. Y, como es sabido, el CA tiene un deber de supervisión (Martin, 2012) y un deber de gestión de riesgos. Por su parte, los miembros del bufete especializado en gobierno corporativo Frank Bold indican que “la conexión entre los DDHH y el gobierno corporativo podría elaborarse a través del papel del CA como supervisor del cumplimiento de los DDHH por ser parte de su responsabilidad para crear una organización ética”¹⁹. Finalmente el Instituto de Consejeros-Administradores IC-A, miem-

17 Consultado el 19 de septiembre de 2023 en <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/e47928a2-d20b-11ea-adf7-01aa75ed71a1/language-en>

18 Con fecha del 30 de noviembre de 2022 se aprobó el texto de “Orientación General” del Consejo remitido al Parlamento Europeo para proseguir la tramitación de esta directiva y en su apartado F, “Los deberes de los Administradores” se indica que los artículos 25 y 26 de la propuesta se han eliminado. Las causas de eliminación se exponen en los puntos 30, 31 y 32 del citado documentos. Ver documento en <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-15024-2022-REV-1/es/pdf>. Disponible el 19 de septiembre de 2023.

19 Bufete de abogados Bold, F. (2016). *The Role of Corporate Governance in Respect of Human Rights*. Netherland: EU-Human Rights and Business Conference.

bro en representación de España de la organización de consejeros europea ecoDa²⁰ indica que: “Tanto las nuevas normativas como las tendencias subyacentes tienen implicaciones profundas para la forma en que el CA debe desempeñar sus funciones básicas e indelegables”²¹.

En este contexto, que exigirá a las empresas el ejercicio de la Debida Diligencia para respetar los DDHH y que obligará a los Estados a velar para que las empresas cumplan con este deber, es indudable, que los CCAA debieran estar preparados para acometer los nuevos retos derivados de los cambios legislativos en la UE.

II. PREGUNTA A LA QUE RESPONDE ESTA INVESTIGACIÓN

Esta investigación, realizada inmediatamente después del anuncio del Comisario de Justicia de Derechos Fundamentales y Ciudadanía de la UE, Didier Reynder, sobre los trabajos de la citada Directiva, analiza la situación de partida de los CCAA en cuanto al gobierno de los DDHH de empresas de algunos países del sur de Europa (España, Portugal, Francia y Malta) y responde a la pregunta: ¿Están preparados los CCAA de estos países para los nuevos cambios en la gestión y reporte de los DDHH en la UE?

III. OBJETIVOS

- 1.- Identificar los temas que los consejeros de empresas de los países seleccionados consideran clave en cuanto al rol del CA en la gobernanza de los DDHH en la empresa.
- 2.- Conocer cómo los consejeros, sobre la base de su experiencia en CCAA, estiman que la administración de los DDHH está siendo tratada por estos. Tanto, en cuanto al alcance, como al modo concreto de realizarla.
- 3.- Evaluar el grado de conocimiento e implicación que tenían los miembros de los CCAA sobre BHR, en el momento de realizarse, por parte de la UE, el anuncio de la futura Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo.

20 Confederación Europea de Asociaciones de Consejeros (ecoDa). Ver <https://ecoda.eu/>

21 Sostenibilidad e información no Financiera: Implicaciones para los Consejos de Administración, Buenas Prácticas para los Administradores, Consejeros y el Consejo de Administración edición marzo 2022©. INSTITUTO DE CONSEJEROS-ADMINISTRADORES, Consultado el 19 de septiembre de 2023 en IC-A. <https://www.iconsejeros.com>

4.- Deducir si los CCAA están o no preparados para acometer el buen gobierno de los DDHH en las empresas de los países estudiados.

IV. METODOLOGÍA

1. *Material y método*

Esta investigación se realizó mediante entrevistas en profundidad con guion abierto, metodología cualitativa que consiste en entrevistar a actores clave en relación con el tema de análisis de la investigación (McCracken, 1988). Se seleccionó esta técnica puesto que es “la herramienta de excavar” (Benney y Hughes 2017: 137); es decir, permite conocer lo que es importante y significativo para el entrevistado (Selltiz, Wrightsman y Cook, 1976). En otras palabras, se trata de “una exploración profunda de un asunto o de una experiencia particular” (Charmaz, 2014: 27) que pretende alcanzar la comprensión de las relaciones complejas entre todo lo que existe en torno a la realidad estudiada (Stake, 1999). Por otra parte, es una técnica ampliamente utilizada en investigaciones académicas y comerciales relacionadas con la empresa; por tanto, es adecuada para este perfil ya que “pueden contribuir a describir mejor cómo se toman las decisiones, pues ayudan a comprender la visión que los tomadores de la decisión tienen del mundo que enfrentan” (López-Herrera y Salas-Harms, 2009: 139). Como en esta investigación se requiere obtener datos directos y precisos de la experiencia y decisiones de los consejeros, así como poder matizarlos en la conversación, se ha considerado óptima esta metodología.

Para realizar cada entrevista se contactó con el entrevistado exponiéndole el objeto de la investigación. Previo a la entrevista se le envió la ficha descriptiva, el esquema del guion de la entrevista; se recabó su consentimiento informado, al paso que se le hacían llegar los tres siguientes documentos relacionados con BHR en la UE.: Los Principios Rectores sobre las empresas y los DDHH (2011), la Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una conducta de empresa responsable (2018) y el “*Briefings Human Rights due Diligence Legislation -options for the EU*”²² (junio 2020 Parlamento Europeo). Además, se incluía la ficha del entrevistado.

22 [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EXPO_BRI\(2020\)603495/](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EXPO_BRI(2020)603495/). Revisado el 19 de septiembre de 2023

Las entrevistas se realizaron por videollamada (Zoom®), entre julio y septiembre de 2020, fueron grabadas y tuvieron una duración promedio de una hora y cinco minutos. Para analizar los contenidos se procedió en tres fases; la primera fue la audición atenta de las grabaciones con el fin de contextualizar la totalidad de la conversación, la segunda fue la transcripción mediante el programa *Trint*®²³; y a partir de las transcripciones en “bruto” se corrigieron manualmente a través de una nueva escucha del audio. Para la tercera fase se utilizó el programa *Atlas.ti*®²²²⁴, que permitió asignar códigos a los *verbatim*s de los entrevistados. Esta herramienta facilitó agregar y relacionar la información obtenida entre ellos para poder elaborar la discusión desde resultados cualitativos agregados. Todo ello es debido a que el interés de la investigación no es conocer opiniones personales sino obtener el conocimiento común y el modo de proceder general en los CCAA. Los códigos asignados se listan a continuación:

- 1.- Grado de conocimiento e implicación de los CCAA en BHR, en función de la geografía, el sector y el tamaño de las empresas.
- 2.- Influencia de la composición de los CCAA para administrar adecuadamente los DDHH en la empresa.
- 3.- Influencia de la formación en factores ESG y, en concreto, en el tema BHR en la adecuada administración de los DDHH en la empresa.
- 4.- Modo de comportamiento del CA en cuanto a BHR, relacionado con las herramientas internas (Auditoría Interna, Canal de Denuncias, Comisión de Auditoría, otros).
- 5.- Influencia en el avance sobre BHR, por el empuje del avance que tiene las consideraciones ESG en general y la Inversión Socialmente Responsable (ISR), en particular.
- 6.- Influencia en el avance sobre BHR en consejos de la normativa *hard y soft* desarrollada en la última década tanto sobre ESG, en general, como sobre BHR, en particular.
- 7.- Temas relativos a reporte e indicadores.
- 8.- Alcance de la responsabilidad de la empresa y cadena de valor.
- 9.- Inexactitudes percibidas sobre BHR relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y la gestión de los Recursos Humanos.

Se procedió a la agrupación de los 9 códigos en 5 grupos:

23 Para saber más www.trint.com/

24 Para saber más www.atlasti.com

- 1.- Grado de conocimiento e implicación de los CCAA en BHR en función de la geografía, el sector y el tamaño de las empresas, incluye el código 1.
- 2.- *Drivers* Internos, en él se incluyen los códigos 2, 3 y 4.
- 3.- *Drivers* externos, en él se incluyen los códigos 5, 6 y 7.
- 4.- Alcance de la responsabilidad de la empresa y cadena de valor, incluye el código 8
- 5.- Inexactitudes percibidas, incluye el código 12.

2. *Muestra y criterios de inclusión y exclusión de los participantes*

Se han realizado 14 entrevistas. Los entrevistados son miembros de CA (presidentes, consejeros y secretarios del CA) de empresas nativas de España, Portugal, Francia y Malta. Para la selección de los participantes se ha exigido que, en el momento de realizar la entrevista, formaran parte de un CA; bien, de una empresa matriz nativa de alguno de los países sobre los que se realiza la investigación, bien de la filial en estos países de grandes empresas multinacionales (facturación anual mayor de 1000 MM de euros). Se ha valorado positivamente que el entrevistado hubiera formado parte de más de un CA, por considerar la importancia de abarcar una experiencia diversa así como que ocupara o hubiera ocupado puestos de responsabilidad en instituciones globales que le hayan aportado perspectiva en gobierno corporativo y BHR. En consecuencia entre los entrevistados se encuentran expertos y profesores de escuelas de negocios. Se destacan, entre ellos, al Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Portugal desde el año 2005 hasta el momento de escribir este artículo, al Exsecretario Ejecutivo Adjunto de la Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas (UNECE) y Exdirector Adjunto en la OCDE, a un exconsejero del Banco de España y ex Secretario de Estado de Economía de España, a la Vicepresidente de *European Federation of Risk Management Associations*, así como al ex Director del Banco Central de Malta.

Otro criterio de inclusión ha considerado las características de la empresa. Para ello, se han tenido en cuenta la diversidad de sectores, el tamaño de las empresas así como la presencia de éstas en distintos ámbitos geográficos. A pesar de que el riesgo sobre los DDHH puede afectar a todo tipo de empresas, sin embargo, se ha primado la presencia de multinacionales y grandes empresas ya que en ellas se presentan mayores riesgos de vulneración de los DDHH.

La tabla 1 muestra un resumen de las características profesionales de los entrevistados. Por razones de confidencialidad se omite la inclusión de datos personales de identificación.

Tabla 1. - Resumen de las características de los entrevistados en el estudio “¿Están preparados los Consejos de Administración para los nuevos cambios en el gobierno de los Derechos Humanos, previsibles en la UE?”.

Nº	Fecha entrevista	Cargos que ha desempeñado en los CCAA	Experiencia en CCAA* en años	Varón (V) Mujer(M)	Sector a los que pertenecen los consejos en los que trabajan o trabajaron los entrevistados /Otros cargos que han ocupado de relevancia para el estudio
E1	15/07/2020	Consejero y Secretario del Consejo	10	V	Retail, logística e Inmobiliario Otros: Consejo de Administración Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Madrid
E2	24/07/2020	Consejera	3	M	Financiero
E3	7/08 /2020	Consejera	4	M	Educación, Inmobiliaria y Seguros Otros: Board Member of Federation of European Risk Management Associations
E4	24/08/2020	Consejero	3	V	Otros: Secretario Ejecutivo Adjunto de la Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas Director Adjunto OCDE de Mano de Obra, Asuntos Sociales y Educación.
E5	25/08/2020	Presidente	> 30	V	Transporte Marítimo y Terrestre. Otros: Presidente de la Cámara de Comercio e Industria Portuguesa (CCIP)
E6	27/08/2020	Presidente y Consejero filial	14	V	Oil Upstream & Downstream Otros: Profesor y Director de la Catholic Lisbon School of Business and Economics
E7	28/08/2020	Presidente Consejero	>30	V	Alimentación, Banca Global, Papelera transformados, Turismo y vehículos. Otros: Exconsejero del Banco de España y exsecretario de Estado de Economía de España

N.º	Fecha entrevista	Cargos que ha desempeñado en los CCAA	Experiencia en CCAA* en años	Varón (V) Mujer (M)	Sector a los que pertenecen los consejos en los que trabajan o trabajaron los entrevistados /Otros cargos que han ocupado de relevancia para el estudio
E8	1/09/2020	Presidente y Consejero	>30	V	Banca, Finanzas, Inmobiliaria, Turismo Otros: Presidente del Banco Central de Malta
E9	2/09/2020	Presidente filiar Consejera	13	M	Banca Global, Farmacéutico, Servicios Alimentación y Minería
E10	3/09/2020	Consejero	7	V	Infraestructuras: Ingeniería, Energía
E11	08/09/2020	Miembro del Consejo Social**	10	V	Textil Otros: Profesor del IE. Secretario de la Comisión Ejecutiva del Foro español de Inversión socialmente responsable (Spainsif) Vicepresidente de la Red Española del Pacto Mundial
E12	10/09/20	Presidente Consejero	17	V	Textil, Papelera: pasta de papel y cemento Papelera transformados
E13	10/09/20	Presidente Consejero	6	V	Inmobiliarias: Centro comerciales, almacenes, edificio oficinas (SOCIMI y SIIC) y Seguros
E14	11/09/20	Consejero	10	V	Inmobiliarias, Centros comerciales, almacenes, edificio oficinas (SOCIMI y SIIC y Financiero

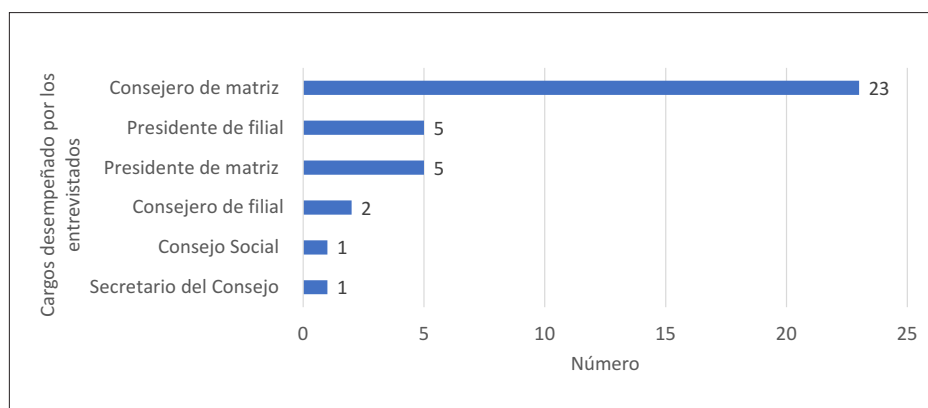
*CA =Consejo de Administración **Reporta a la Comisión de Auditoría periódicamente.

No se han definido criterios de exclusión puesto que la administración de los DDHH es requerida en todas las empresas, sin embargo, se debe de indicar que se ha seguido el criterio de saturación, concepto definido en investigación cualitativa como el punto en el cual se ha escuchado ya una cierta diversidad de ideas y con cada entrevista u observación adicional no aparecen nuevos elementos (Morse, 1995). Pues como indica Grady, “en las entrevistas-

tas, cuando el investigador empieza a escuchar los mismos comentarios una y otra vez, se está llegando a la saturación de datos (...). Entonces es el momento de dejar de recopilar información y empezar a analizar lo que se ha recopilado” (Grady, 1998: 26). Esta es la razón por la que, a partir de haber realizado la entrevista decimocuarta, se dejó de concertar otras nuevas.

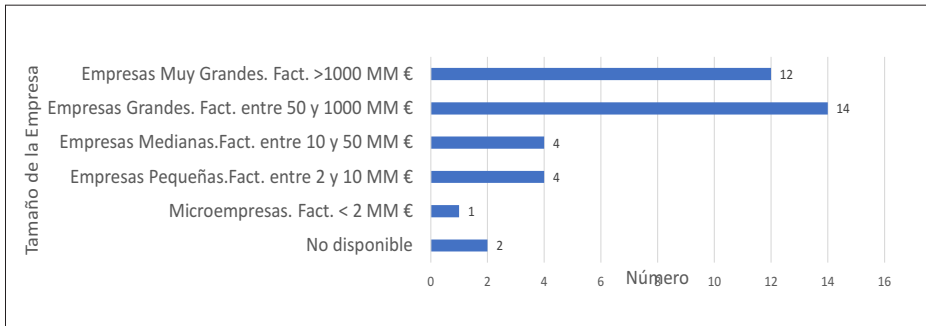
Toda vez que los consejeros no lo son de una sola entidad sino que, bien simultáneamente, bien sucesivamente, se han sentado, en la mayoría de los casos, en más de un consejo, las entrevistas realizadas incluyen la experiencia de CA en 37 empresas. La figura 1 indica la distribución por cargo ocupado en las 37 empresas.

Figura 1.- Distribución por cargos ocupados en Consejos de Administración de los entrevistados de la muestra para el estudio: “¿Están preparados los Consejos de Administración para los nuevos cambios en el gobierno de los Derechos Humanos, previsibles en la UE?”.



Estas pertenecen a los siguientes 18 sectores, tanto industriales como de consumo: Alimentación, Banca Global, Educación, Farmacéutico, Financiero, Infraestructuras: ingeniería, energía y minería-, Inmobiliarias-SOCIMI y SIIC-, Logística, *Oil-Upstream & Downstream*-, Papelera primaria (pasta de papel), Papelera transformados, Retail, Seguros, Servicios, Textil, Transporte-Marítimo y Terrestre-, Turismo, Vehículos automóviles. Las figuras 2, 3 y 4 representan las características de las empresas en las que los entrevistados han sido miembros del consejo. Así la figura 2 muestra su distribución por tamaño, la 3 su distribución por sectores y la 4 su distribución en cuanto a internacionalidad.

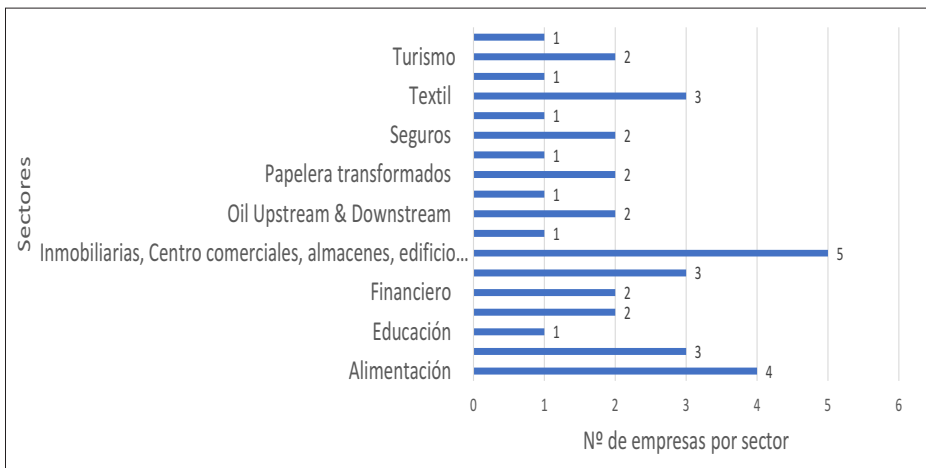
Figura 2.- Distribución por tamaño de las empresas* en las que los entrevistados pertenecen o han pertenecido al Consejo de Administración** en el estudio “¿Están preparados los Consejos de Administración para los nuevos cambios en el gobierno de los Derechos Humanos, previsibles en la UE?”.



*Medido por las cifras de ingresos correspondientes en millones (MM) de euros en las cuentas presentadas en el 2019, últimos resultados disponibles en el momento en el que se realizaron las entrevistas. En el caso de los bancos se reseña como cifra, el MO Margen Ordinario (Margen por intereses + Comisiones + ROF).

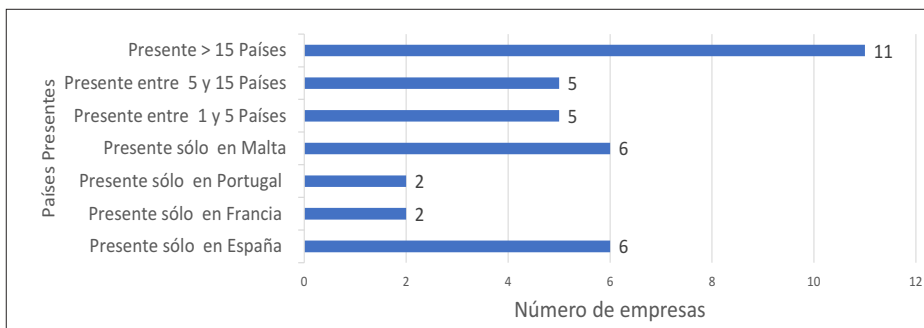
**Uno de los entrevistados pertenece al Consejo Social del grupo empresarial, no al Consejo de Administración, pero este reporta a la Comisión de Sostenibilidad del Consejo de Administración, por ello se ha incluido en la muestra. La palabra facturación se abrevia como Fact.

Figura 3.- Distribución por sectores de las empresas en las que los entrevistados pertenecen o han pertenecido al Consejo de Administración* en el estudio “¿Están preparados los Consejos de Administración para los nuevos cambios en el gobierno de los Derechos Humanos, previsibles en la UE?”.



* Uno de los entrevistados pertenece al Consejo Social del grupo empresarial, no al Consejo de Administración, pero este reporta a la Comisión de Sostenibilidad del Consejo de Administración y a la Comisión de Auditoría, por ello se ha incluido en la muestra.

Figura 4.- Distribución por presencia geográfica* de las empresas en las que los entrevistados pertenecen o han pertenecido al Consejo de Administración** en el estudio “¿Están preparados los Consejos de Administración para los nuevos cambios en el gobierno de los Derechos Humanos, previsibles en la UE?”



*Se consideran plantas productivas u oficinas comerciales permanentes. **Uno de los entrevistados pertenece al Consejo Social del grupo empresarial, no al Consejo de Administración, pero este reporta a la Comisión de Sostenibilidad del Consejo de Administración y a la Comisión de Auditoría, por ello se ha incluido en la muestra.

V. RESULTADOS

El primer y principal hallazgo de esta investigación ha sido detectar cuáles son las cuestiones que los participantes consideran como temas clave en materia de BHR. Un segundo hallazgo ha sido conocer cuál es la comprensión que los consejeros tienen sobre el alcance de la responsabilidad de las empresas en la administración de los DDHH. Todo ello permite responder a la pregunta formulada en esta investigación y calibrar el grado de formación e implicación que los miembros del CA presentan en esta materia.

En cuanto al primer hallazgo, los participantes consideran temas clave los siguientes:

- 1.- la importancia de la geografía, el sector en el que opera la compañía y el tamaño de la empresa para poder entender la cuestión de DDHH como relevante para el CA.
- 2.- la existencia de los siguientes “*drivers*” que han provocado cambios y permiten avanzar en esta cuestión.

Drivers externos

- El poder de los consumidores que provoca cambios sociales relacionados con la exigencia a las empresas en las cuestiones ESG y la importancia del desarrollo de la Inversión Socialmente Responsable (ISR).

- La legislación, tanto en relación con los factores ESG en general, como específicamente en materia de BHR.
- El papel del reporte y la importancia de que existan indicadores estándar para reportar la gestión sobre DDHH.

Drivers Internos

- La adecuada formación en la materia tanto de los consejeros como de los empleados y colaboradores de la empresa.
- La adecuada diversidad en la composición del CA con relación a la implementación y control de la estrategia en esta materia.
- El papel de la Función de Auditoría Interna, de las distintas Comisiones del CA y de los sistemas de reclamación y reparación del daño (sistemas de denuncias y otros) sobre el control del riesgo de vulnerar los DDHH.

En cuanto al segundo hallazgo se ha evidenciado que los miembros del CA:

- Entienden que deben considerar, para la correcta administración de los DDHH, las actuaciones en su cadena de valor al igual que lo hacen de la propia operación.
- Presentan ciertas “inexactitudes” al contemplar, casi exclusivamente, los derechos sociales de los trabajadores y colaboradores como “los DDHH” a los que hay que atender. Otra imprecisión ha sido considerar la ejecución de programas relacionados con los ODS como el *driver* principal de BHR *versus* la implementación de sistemas de gestión y reporte basados en los UNGPs y en las directrices de la OCDE.

VI. DISCUSIÓN

1. Importancia de la geografía, el sector en el que opera la compañía, y el tamaño de la empresa, para poder entender la cuestión de DDHH como relevante para el CA.

Los entrevistados evidencian, de manera unánime, que la geografía, el sector y el tamaño de la empresa son factores clave para entender que el control de los riesgos en materia de DDHH por parte de los CCAA es importante. En este sentido, se puede afirmar que el grado de conocimiento e im-

plicación de los CCAA está muy polarizado: de una parte, están las empresas que trabajan en un sector con alto riesgo de vulnerar los DDHH o que operan en geografías de baja protección de estos derechos, en este caso cuentan con una alta sensibilidad, implicación y conocimiento; por el contrario, aquellas empresas que operan en geografías y sectores donde el riesgo de vulnerar los DDHH es bajo la importancia que dan a este tema en el CA es casi nula.

De sus respuestas podemos inferir:

En cuanto al ámbito geográfico

Los consejeros de las empresas cuya operación se realiza fundamentalmente en Europa presentan muy bajo grado de conocimiento de las herramientas para la gestión y reporte en materia de DDHH (i.e. Marco Proteger, Respetar y Remediar, UNGPs, Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una conducta de empresa responsable, etc.). Además, en sus CCAA no suelen considerar los riesgos en esta materia salvo que cuenten con algún proveedor esencial, cuya actividad principal se lleve a cabo en países de baja protección de los DDHH, o que hayan sufrido alguna experiencia previa grave.

Los consejeros de las empresas que operan en África, Asia y América latina, por el contrario, son conocedores de los riesgos en materia de DDHH por su propia operación y la de sus cadenas de valor: suministradores, distribuidores y clientes.

En cuanto a sectores

Los consejeros entrevistados de los sectores financiero, textil, turismo y *oil upstreams* muestran un elevado grado de conocimiento de los riesgos asociados a su operación en materia de DDHH, así como una gran implicación en su gestión. Además, declaran conocer en profundidad las principales herramientas *soft y hard law* en BHR. Este hecho se debe a que existe una clara relación con los distintos acontecimientos que a estos sectores les han afectado. Así, el sector financiero ha sido considerado causante de la crisis económica de 2008, que ha afectado a los DDHH de muchas familias. Consecuentemente, se ha desarrollado, en el entorno europeo, amplia normativa que controla su actuación²⁵ y que

25 Desarrollada por la EBA (European Banking Authority)

obliga a los CCAA a formar a sus miembros y a reportar frecuentemente, todo ello bajo la vigilancia del Banco Europeo. Por su parte, el sector textil se ha visto fuertemente relacionado con riesgos en esta materia, derivados de su cadena de suministros y de la subcontratación en países del sureste asiático. Este sector ha protagonizado desastres de enorme gravedad y amplia repercusión mediática, tales como el colapso del edificio Rana Plaza en Bangladés. Por su parte, el sector del petróleo es cuestionado por la ciudadanía que se pregunta si es lícito, para obtener las licencias, negociar con Estados de dudosa moral que no protegen y /o provocan abusos brutales de DDHH (i.e. delitos de sangre, hambrunas, guerras, etc.). Finalmente, en el sector turismo concurren dos circunstancias: de una parte, las empresas operan, habitualmente, en geografías de riesgo; y, de otra parte, cuentan con una temporalidad elevada que obliga a contratar un importante porcentaje de la fuerza laboral a través de subcontratas locales. Todo ello requiere un control exhaustivo de las políticas de contratación de personas por parte de las empresas matrices.

En cuanto al tamaño de la empresa

Las grandes empresas multinacionales de operación global presentan una elevada sensibilidad a la vulneración de los DDHH puesto que su cadena de valor alcanza, prácticamente, a todos los países del mundo. Dado que, o bien sus suministradores se encuentran en países de baja protección (textil, petróleo, alimentación, electrónica, etc.) o bien sus distribuidores operan en casi todos los países del mundo. También un factor crítico para que estén muy atentas las multinacionales a los asuntos relacionados con los DDHH está motivado por la importancia que los consumidores dan a las cuestiones ESG. Consecuentemente se ha acelerado el movimiento de ISR, crítico para los CCAA de las grandes empresas, pues les afecta en su capacidad de financiación. A este respecto, son paradigmáticas, las cartas enviadas por el señor *Fink* fundador y *Chief Executive Officer* de *BlackRock*, a los presidentes de multinacionales de CCAA, abogando por una empresa con propósito. En palabras de uno de los presidentes entrevistados: “Lo que siempre ha sido verdad es que, sin la sostenibilidad económica en una empresa, nunca va a haber sostenibilidad ambiental ni social. Pero lo que, cada día es más verdad, es que sin la preocupación ambiental y social no va a haber sostenibilidad económica y esto las grandes empresas del mundo lo tienen muy claro”.

Por su parte, las empresas pequeñas se ven “obligadas” por los requerimientos contractuales de las grandes, las cuales exigen, entre las imposiciones para poder acceder a un contrato, condiciones que les permitan cubrir el riesgo que representa una mala praxis en su cadena de valor. El hecho de exigir contractualmente a los proveedores buenas prácticas en BHR es positivo, en términos de garantía, pero en no pocas ocasiones, dada la estandarización de las cláusulas que las grandes empresas imponen, se incumple el principio de proporcionalidad propio del buen Gobierno Corporativo, puesto que se limita y dificulta la capacidad de actuación de empresas de pequeño tamaño que trabajan adecuadamente.

2. Existencia de “drivers” que han provocado cambios y permiten avanzar en esta cuestión.

Drivers externos

La necesaria consideración a las cuestiones ESG, por parte del CA, se ha acelerado por cuatro motivos que han ido madurando desde el final de la década de los 90.

De una parte, las nuevas generaciones, más sensibles a las cuestiones medioambientales y a los escándalos sobre los DDHH, han aumentado las exigencias de los consumidores en relación con la actuación de las empresas. Además, esto está unido a la capacidad de la tecnología que soporta las redes sociales y que provocan un movimiento de “mostrar y avergonzar” cuasi inmediato. En palabras del presidente de una compañía entrevistado: “un *twit* puede destruir años de trabajo”.

En segundo lugar, el poder de los consumidores y de los accionistas presiona a las empresas para que adopten una posición definida respecto al desarrollo sostenible. En consecuencia se ha provocado el impulso de la ISR. Instituciones como la ONU han promovido su desarrollo, a través de los Principios de Naciones Unidas sobre ISR (PRI)²⁶, al que se han adscrito los

26 Cuyo desarrollo se fraguó a partir del 2005 y cuyo origen está en los trabajos realizados por el programa de Naciones Unidas para el medio ambiente (PNUMA) en colaboración con el Pacto Mundial, para dar desarrollo a las conclusiones de la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible en Johannesburgo del 2002 y en ello se postula desarrollar junto con inversores una agenda a largo plazo para fomentar la ISR.

grandes inversores. Estos influyen en el comportamiento de los CCAA, exigiéndoles públicamente la atención a los factores ESG para poder considerar las acciones de las compañías que administran como “interesantes” en la composición de sus fondos o planes de pensiones.

En tercer lugar, la abundancia de desarrollos normativos en los últimos años, relacionados con los factores ESG, ha sido un elemento acelerador de los cambios en el comportamiento de los CCAA en relación con BHR. Andreu, Castilla, García Valera y García Tejerina (2022) indican que “en solo diez años en la UE, la carga regulatoria en ESG había crecido, de manera evidente, tanto en las iniciativas *soft law* (13 en 2012, frente a las 226 en 2022), como en las iniciativas *hard law* (14 en 2012, frente a las 165 en 2022.)”²⁷ Así algunos autores y medios clasifican esta abundancia bajo la expresión de *tsunami* normativo de ESG en el entorno de la UE, por la dificultad que las empresas encuentran para adaptarse a la enorme cantidad de normativa desarrollada en un periodo tan corto de tiempo. Se debe indicar que la mayoría de estos movimientos legislativos están relacionados con los temas medioambientales y no tanto con BHR. De hecho, sobre este aspecto se ha producido una actividad legislativa notablemente inferior.

Finalmente, la atención constante hacia el reporte y la existencia de indicadores de calidad han sido catalizadores decisivos en la importancia dada por parte los CCAA a los factores ESG. En este sentido cabe mencionar la aprobación en el 2022 de la Directiva “*Corporate Sustainability Reporting Directive*” (CSRD), que incluye una batería de indicadores comparables, cuya aplicación es adecuada. Si bien la existencia de legislación ha empujado a la implicación del CA en las cuestiones ESG, el reporte obliga a una carga extraordinariamente elevada de trabajo que puede quebrantar el principio de proporcionalidad. Esta sobreabundancia puede provocar un efecto contrario y reducir la adecuada gestión y reporte a un trabajo de “*tick the box*” sin transcendencia real en los resultados.

27 Andreu, Castilla, García Valera y García Tejerina (2022). Sostenibilidad: El Tsunami Regulatorio que viene II Available at: https://www.ey.com/es_es/rethinking-sustainability/sostenibilidad-tsunami-regulatorio-ii. (revisado el 20/02/2023).

28 GRI Mejorar los reportes sobre derechos humanos-necesario ahora, pero ¿cómo? Número 6 - 4 de mayo de 2022- “Con tanta atención en la disponibilidad y exactitud de los datos medioambientales - principalmente debido a los movimientos hacia la divulgación obligatoria de los riesgos climáticos- el acceso y el seguimiento de los datos sociales parece estar parcialmente olvidado”.

Como se ha indicado, la atención a los factores ESG, en general, “empuja” con fuerza a la atención sobre el cuidado de los DDHH en las empresas. Aunque existe todavía un camino que recorrer en la mayoría de los CCAA, en cuanto a su implicación, en el control del riesgo de vulnerar los DDHH y sobre todo, en cuanto al impulso de una estrategia integrada que prevenga y mitigue esta vulneración; todo ello, si se compara con el camino recorrido en el ámbito medioambiental y de gobernanza. Esto se evidencia al comparar la calidad de los indicadores (KPIs), utilizados para medir vulneración de DDHH con la de los utilizados para medir daños medioambientales. Mientras que en este último campo se han desarrollado modos de medir, que permiten la comparación entre compañías, en el caso de los indicadores sobre la vulneración de los DDHH el modo de reportar ha sido tradicionalmente generalista²⁸, aunque recientemente se producen cambios en el buen camino. Así, de una parte, el *Global Reporting Initiative* (GRI) ha publicado con fecha de octubre de 2021²⁹ los nuevos estándares que mejoran sustancialmente este aspecto; y de otra parte, a partir del año 2024 entrará en vigor la directiva CSRD. Esta Directiva incluye, para su aplicación, los indicadores *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), diseñados por *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG)³⁰; los cuales, se ajustan tanto a los UNGPs como a las líneas directrices y a la “Guía de Debida Diligencia para una Conducta de Empresa Responsable” de la OCDE. Estos alcanzan una notable calidad como KPIs ya que están estandarizados y se pueden comparar entre empresas.

Además, se destaca que algunos de los KPIs en materia de DDHH son difíciles de definir porque el riesgo es indirecto y poco cuantificable. Para ejemplarizar esta afirmación se toma la declaración de uno de los entrevistados: “Si para construir una infraestructura, envías a expatriados en zonas semi deshabitadas y estas personas tienen contacto con muchos niños, ahí se pueden producir cosas muy desagradables. El desequilibrio social y el daño que se hace es muy difícil de medir. Se mide, si pasado cuatro o cinco años se produce un escándalo”. Aunque “todas las empresas tienen fantásticos códigos de ética y

29 GRI Mejorar los reportes sobre derechos humanos-necesario ahora, pero ¿cómo? Número 6, 4 de mayo de 2022 “La importante actualización de los Estándares Universales de GRI, lanzada en octubre de 2021, incluyó la plena integración de la información sobre derechos humanos, en lugar de ser un Estándar temático opcional e independiente (lo que era el GRI 412). Esto significa que, por primera vez, se espera que todas las organizaciones que utilizan los Estándares GRI informen sobre cómo respetan los derechos humanos.

30 Consultado el 19 de septiembre de 2023: <https://www.efrag.org/lab6>

todas se los exigen a sus suministradores y distribuidores, aun yendo en la dirección correcta, es difícil medir estas cuestiones indirectas a corto plazo”.

Drivers Internos

Desde el punto de vista interno, en las entrevistas se ha reflejado que las empresas están realizando acciones que aceleran la implantación adecuada de la gestión y reporte en BHR (*drivers* internos). El primero que se aborda, en este documento, es la formación en esta materia. Para ello se parte de las respuestas que los consejeros entrevistados han dado en relación con el grado de conocimiento que tenían de las herramientas específicas de gestión de DDHH, nacionales e internacionales, de *hard* y *soft law*. En la entrevista se enumeraba al interlocutor la normativa más relevante que, hasta el momento de realizar las entrevistas, había sido aprobada o estaba en trámite de aprobación y que afectaba a las empresas de la UE; a continuación, se les preguntaba si conocían la existencia de la misma. Las respuestas han evidenciado un desconocimiento mayoritario de la normativa, ya que sólo uno de los 14 entrevistados conocía e identificaba correctamente los UNGPs (2011); el resto, o bien lo desconocían totalmente o lo confundían con los diez Principios del Pacto Mundial (2000). Siendo los UNGPs la herramienta normativa más relevante en esta materia, su desconocimiento es consecuente con el hecho de que el resto de la normativa les resultara ignota. A pesar de lo anteriormente descrito, los entrevistados han reseñado espontáneamente la importancia de la formación a todos los niveles y, en particular, por parte del CA sobre BHR. De este modo, los miembros del CA podrán tratar adecuadamente la prevención y mitigación del riesgo de vulnerar los DDHH de sus *stakeholders*. Consecuentemente, en los códigos de buen gobierno actualizados de distintos países de la UE se recoge la necesidad de contar con formación, para poder abordar determinados temas que, o bien por ser muy novedosos o bien por tratarse de temas donde hay abundantes cambios normativos los miembros del CA requieren estar actualizados con nueva formación. Este, es el caso de España, cuyo Código de Buen Gobierno revisado en el 2020 por la Comisión Nacional del Mercado de Valores³¹ expresa la responsabilidad de que el Consejo cuente con el asesoramiento necesario para el ejercicio de sus funciones. Por eso, su Principio 15 indica: “Los consejeros contarán con información suficiente y adecuada para el ejercicio de sus funciones y tendrán derecho a ob-

31 <https://www.cnmv.es/portal/Publicaciones/CodigosGovCorp.aspx> consultado el 19 de septiembre de 2023.

tener de la sociedad el asesoramiento preciso” y, específicamente la Recomendación 30, apostilla: “Que, con independencia de los conocimientos que se exijan a los consejeros para el ejercicio de sus funciones, las sociedades ofrezcan también a los consejeros programas de actualización de conocimientos cuando las circunstancias lo aconsejen”. Por su parte, la *Malta Financial Services Authority* (MFSA)³² ha editado en agosto de 2022 el *Corporate Governance Code*, en cuyas recomendaciones se menciona la necesidad de contar con planes de formación a los miembros del consejo en cuestiones novedosas o de normativa muy cambiante. En él se indica: “La entidad debe proporcionar los recursos necesarios para desarrollar y actualizar los conocimientos y capacidades de sus consejeros y asegurarse de que existe una formación adecuada para ello”. Por tanto, se entiende que los consejeros entrevistados hayan mencionado espontáneamente la necesidad de incluir en el Plan de Formación Anual para el Consejo la formación en las cuestiones ESG y en concreto las relacionadas con los DDHH en la empresa.

Otros *drivers* internos se refieren a la composición del consejo, la función de este y la de sus comisiones, en relación con la buena administración de los DDHH. A continuación, se expone los aspectos más relevantes que los entrevistados han reseñado:

1. Se considera la diversidad, en la composición de los CCAA, imprescindible para abordar con éxito los temas relacionados con ESG. Esta circunstancia ha sido expuesta por varios de los entrevistados. Estos indican que la diversidad en los consejos favorece, entre otras cosas, un mayor conocimiento y sensibilidad sobre estas materias.

2. Hay una opinión unánime en relación con que es la Comisión de Auditoría quien se responsabiliza y debe responsabilizarse del control de los riesgos relacionados con la vulneración de los DDHH en la empresa. Los entrevistados también expresaron de manera unánime que es la Comisión de Auditoría la responsable de administrar la reparación del daño, una vez producida la vulneración. Sin embargo, se ha mencionado que para empresas grandes con altos riesgos de ESG, es una opción con sentido, crear una comisión específica de ESG o una subcomisión con esta función dentro de la Comisión de Auditoría.

3. Se exponen como herramientas habituales:

32 <https://www.mfsa.mt/publications/corporate-publications/corporate-governance/> consultado el 19 de septiembre de 2023.

- Los sistemas de denuncias (Canal de reclamaciones, Ombudsman u otros)³³. Todos los entrevistados se refieren a ellos como pieza imprescindible en la administración de los riesgos sobre los DDHH y han declarado que en los sistemas de denuncia la vía, en la mayoría de los casos, es la llegada de la denuncia a la Comisión de Auditoría y que esta resuelve o eleva el asunto a todo el consejo si no le es posible satisfacer una solución. En todos los casos se indica que el CA atiende con diligencia las denuncias. Este actúa, no solamente para reparar la vulneración objeto de reclamación, sino yendo más allá y proporcionando mecanismos que permitan mejorar la prevención de nuevas vulneraciones. Finalmente, los consejeros entrevistados de empresas de sectores que cuentan con *stakeholders* sensibles, tales como los niños en el sector de la educación o los trabajadores temporales en el sector turismo, han hecho especial énfasis en la necesidad de que existan estos sistemas y de que sean “exquisitamente” atendidos ya que son clave en cuanto al adecuado gobierno de los DDHH.

- La inclusión de los riesgos de DDHH en la matriz de riesgos que el consejo evalúa para ejercer su misión de control. En este sentido, los entrevistados mayoritariamente reparan en el riesgo con “doble materialidad”³⁴; es decir, tanto el que afecta a la compañía, en tanto a su reputación, como el que afecta a las víctimas por el impacto de su actuación. Destacamos que el término “doble materialidad” no salió mencionado en ninguna entrevista de forma expresa pero se alude implícitamente a él. No obstante, en la mayoría de los casos, los entrevistados mencionan *motu proprio*, como riesgo a incluir en la matriz, el riesgo reputacional y sólo cuando se profundiza en la conversación y se sugiere por parte del entrevistador, se identifica la existencia del riesgo en relación con las víctimas.

- La existencia de un sistema de recogida de datos y análisis de información continua, casi en tiempo real. Un importante número de entrevistados

33 Obligatorio en la UE cuando se transpongan en los países miembros la directiva europea whistleblowing aprobada el 16 de diciembre de 2019 (Directiva UE 2019/1937 de Protección de los Denunciantes).

34 La *European Financial Reporting Advisory Group* (EFRAG) define doble materialidad; materialidad de impacto y materialidad financiera. La primera requiere identificar asuntos materiales relacionados con impactos significativos reales o potenciales sobre las personas o el medioambiente a corto, medio o largo plazo; tantos impactos causados directamente por la empresa o los que haya o pueda tener en toda su cadena de valor y la materialidad financiera, se refiere a identificar aquellos asuntos materiales que desencadenan efectos financieros para la compañía, es decir, que generan o pueden generar riesgos u oportunidades que influyen en los flujos de caja futuros y, por lo tanto, en el valor de la empresa a corto, medio o largo plazo. La de impacto se asocia al efecto sobre las víctimas y la segunda al efecto sobre la empresa.

menciona la necesidad de estos sistemas pues habilitan al CA para responder con agilidad a las alertas y además permite incluir los resultados del análisis en la estrategia de la compañía. Esta afirmación ha sido mencionada con mucho énfasis por consejeros de empresas con amplia expansión geográfica y de sectores muy regulados; sin embargo, no apareció espontáneamente al hablar con consejeros cuya operación es local.

- La inclusión de la cuestión de empresa y DDHH en la estrategia que el consejo impulsa y custodia para la compañía. Ciertos entrevistados mencionan que de este modo se traslada la adecuada administración y gestión de los DDHH a la operación de todos los empleados. Estos la materializan a través de sus funciones específicas: I+D, producción, logística, ventas, etc. Si bien, para el resto de los entrevistados esta no es una consideración que surge espontáneamente, cuando se les sugiere es considerada acertada por parte de todos.

3. Alcance de la responsabilidad sobre el impacto en los DDHH de la empresa

Un aspecto crítico en BHR ha sido determinar el alcance de la responsabilidad de cada empresa en cuanto a los impacto sobre los DDHH. Tradicionalmente se ha debatido si la responsabilidad de una compañía debe ceñirse a su operación o ampliarse a la de su cadena de valor; incluso, a las actuaciones de los gobiernos de los países en los que opera. Sin embargo, hoy en día, tanto los UNGPs como la normativa sobre BHR son unánimes en cuanto a que el alcance de la responsabilidad de las empresas llega hasta las actuaciones de su cadena de valor. No obstante, en el momento de realizarse las entrevistas los consejeros desconocían, como se ha indicado, los UNGPs; y por tanto, los contenidos de sus Principios 13, 17, 18 y sobre todo 19 que explican con claridad la correcta actuación de la empresa en este asunto. Por otra parte, en el entorno de la UE la directiva CSRD, así como la “Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre Diligencia Debida de las Empresas en Materia de Sostenibilidad” (esta última en tramitación cuando se escribe este artículo), abordan en profundidad este importante asunto.

Los entrevistados, a este respecto, consideran unánimemente que se debe actuar sobre toda la cadena de valor. Aunque estiman que se debe actuar de distinta manera y que poseen diferente grado de responsabilidad, según la relación que la empresa tenga con sus proveedores y distribuidores. Estos han expuesto actividades concretas, tales como: sistemas informáticos, que permiten captar datos para actuar preventivamente y no tener que llegar a los siste-

mas de denuncias; soluciones legales; auditorías; soluciones de gestión, como la exigencia a los proveedores de diferentes políticas; etc. Todas ellas les facilitan controlar las actuaciones de su cadena de valor y así poder asumir la responsabilidad sobre las mismas. Esta es una de las cuestiones más difíciles para las empresas; sobre todo, en industrias que presentan prácticas de alto riesgo (por ejemplo, textil, turismo, alimentación, extractivas, infraestructuras etc.) o aquellas en donde la cadena de valor es muy amplia (caso de la electrónica, del sector financiero, etc.).

4. “Inexactitudes”

Entre la mayoría de los entrevistados ha sido regla habitual mostrar inexactitudes; una de las más evidentes fue relacionar la vulneración de los DDHH en la empresa como una cuestión que afecta, casi exclusivamente, a sus empleados y colaboradores; es decir, a la fuerza laboral. En muchas de las entrevistas se han mencionado, exclusivamente, las medidas que la compañía implementa para los empleados como las únicas medidas tomadas sobre BHR. Así, uno de los entrevistados resumió su proceso de prevención en materia de DDHH con la siguiente frase: “debemos tener una política de recursos humanos que proteja los DDHH de todos”; y para otro, “el tema de los DDHH es importante dentro de las políticas sociales que las empresas tienen para los empleados, relacionadas con igualdad entre géneros e inclusión en el trabajo”. Uno de los consejeros, con más de 30 años en CCAA de grandes compañías, resumió en un *verbatim*, cómo se ha gestado esta concepción e indicaba: “DDHH era legislación nacional, era derecho laboral. Y todo esto naturalmente se cumplía. No había más que eso, pero eso estaba”. Aun actualmente es habitual encontrar esta identificación errónea entre los miembros de los consejos. Esto probablemente se deba a que los empleados y colaboradores son considerados como una parte constitutiva de la empresa y a que los derechos de los trabajadores han sido legalmente consagrados por la mayoría de los Estados en los que se ha producido un desarrollo industrial a lo largo del siglo XX.

Por otra parte, los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS), promulgados por Naciones Unidas en 2015, se han difundido con gran eficacia. Por ello, muchas empresas, y sus correspondientes CCAA han asociado la actuación adecuada respecto a los DDHH, no a la gestión continua e informada, a través de un proceso de Debida Diligencia, que permite la prevención, mitigación y reporte de resultados, según los UNGPs (2011), sino a la aportación

voluntaria de recursos y *Know how* de su empresa para avanzar en alguna de las metas que se han definido en torno a los 17 ODS. Así, 12 de los 14 entrevistados han manifestado que sus actuaciones sobre DDHH se han fundamentado en el aporte para la consecución de algún ODS relacionado con el negocio. Por eso, uno de ellos indica: “Lo primero son los ODS: cada empresa elegimos cuáles son aquellos en los que nos queremos centrar, desarrollar y hacer un plan. Esta es la primera tarea que hemos hecho. Es decir ¿qué ODS son importantes para nosotros? y uno de ellos que sea de DDHH, lo contemplamos para que esté dentro de nuestra estrategia de desarrollo. Esto es lo que es real”. Los coautores de este trabajo entendemos que esta confusión es uno de los errores más extendidos y graves que se están produciendo en las empresas y sus CCAA; toda vez que se abandona, de este modo, la primigenia función del CA en relación con BHR que es la prevención y mitigación de riesgos, así como la reparación del daño.

VII. CONCLUSIONES

Los consejeros en el momento en el que la UE anuncia los trabajos para abordar la Directiva sobre Diligencia Debida de las Empresas en Materia de Sostenibilidad (2020):

Entienden las cuestiones relacionadas con BHR sólo parcialmente.

Así, es cierto que las cuestiones clave a las que espontáneamente los consejeros hacen referencia son temas relevantes en BHR, pero también es cierto, que las acciones sobre BHR asociadas a su responsabilidad ineludible como consejeros no han sido mencionadas. Por ejemplo, tradicionalmente se ha entendido como el cometido principal de los CCAA lograr “el mejor interés de la empresa”; lo cual, en la actualidad, requiere establecer y revisar periódicamente una política de DDHH, supervisar el proceso de debida diligencia, impulsar su ajuste continuo y comunicarlo. Esto es, por tanto, una misión del CA que no ha sido mencionada.

Adolecen, generalmente, de información y formación sobre BHR.

En este sentido, incluso de la más esencial para poder centrar, adecuadamente, la administración de los DDHH en sus empresas. Sirva de ejemplo el hecho de que, a pesar de haberse aprobado los UNGPs nueve años antes (2011), y ser esta la pieza clave relativa a BHR, en la mayoría de los casos no conocían siquiera su existencia. Ello, supone que sus actuaciones en materia de BHR se tiendan a hacer equivalentes, de una parte, al cumplimiento legal

de los derechos de los trabajadores, incluidos los que se encuentran a lo largo de sus cadenas de valor, y de otra, al “activismo” relacionado con la contribución a algún ODS conectado con su modelo de negocio. Se debe excluir de esta afirmación a los miembros de los CCAA de empresas que son de sectores u operan en países o regiones de alto riesgo en materia de DDHH, que, por el contrario, presentan un conocimiento muy elevado tanto de la *soft*, cuanto de la *hard law*.

Se percibe un alto interés que se traduce en implicación de los CCAA hacia las cuestiones de BHR.

Esta implicación se encuentra en los consejeros de empresas de todos los tamaños, áreas geográficas y sectores; y se basa, en primer lugar, en una concepción cultural hacia el respeto de los DDHH. En segundo término, al empuje que le da la importancia que han tomado las cuestiones ESG, en general, en la actuación de los CCAA, como clave del desarrollo del negocio; y, por último, a la generación de normativa *soft* y *hard law* constante y abundante. Con respecto a la legislación, se debe considerar la importancia que tiene respetar por parte de los Estados la libertad de empresa como derecho fundamental en una economía de mercado y el principio de proporcionalidad evitando que una “sobre legislación” represente una injerencia inadecuada y una sobrecarga incapacitante sobre las empresas. Finalmente, se debe indicar que a pesar de la elevada implicación de los CCAA, sus actuaciones en general estaban desenfocadas, debido a la anteriormente mencionada baja formación e información sobre BHR.

En definitiva, en respuesta a la pregunta inicial, se concluye que los CCAA en el año 2020 no estaban preparados para asumir los cambios legislativos en relación a la gestión y reporte de los DDHH previsibles en la UE, pero contaban con una gran implicación que les ha servido como plataforma para acelerar su preparación en los siguientes años.

BIBLIOGRAFÍA

Ariel Aaronson, S.; Higham, I. (2013). “Re-Righting Business”: John Ruggie and the Struggle to Develop International Human Rights Standards for Transnational Firms. *Human Rights Quarterly* 35(2), 333-364.

<https://www.jstor.org/stable/24518019>

Benney, M.; Hughes, E. C. (2017). The Sociology and the Interview. In Denzin, Norman K. (2006). *Sociological Research Methods*. Londres: Routledge. Chapter 12.

ISBN: 9781315129945

Bonnitcha, J.; McCorquodale, R. (2017). The Concept of ‘Due Diligence’ in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights: A Rejoinder to John Gerard Ruggie and John F. Sherman, III. *European Journal of International Law*, 28(3), 929-933.

<https://doi.org/10.1093/ejil/chx048>

Buhmann, K. (2018). Analysing OECD National Contact Point Statements for Guidance on Human Rights Due Diligence: Method, Findings and Outlook. *Nordic Journal of Human Rights*, 36(4), 390-410.

<https://doi.org/10.1080/18918131.2018.1547526>

Canals, J.; Kingsmill, B. D.; Maeztu, J.; Vinals, J.; Becht, M. (2021). SESSION VI: How should Boards of Directors deal with Corporate Purpose? *Journal of Applied Corporate Finance*, 33(2), 86-94.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/jacf.12456>

Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory (Introducing Qualitative Methods Series)*. London: Sage.

ISBN: 978-0857029140

Deva, S. (2012). Guiding Principles on Business and Human Rights: Implications for Companies. *European Company Law*, 9(2), 101-109.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2028785

European Commission, Directorate-General for Justice and Consumers, (2020). *Study on Directors’ Duties and Sustainable Corporate Governance—Final Report*, Publications Office.

<https://data.europa.eu/doi/10.2838/472901>

Fairfax, L. M. (2022). Stakeholderism, Corporate Purpose, and Credible Commitment. *Virginia Law Review*, 108 (5), 1163-1242.

<https://heinonline.org/HOL/P?h=hein.journals/valr108&i=1193>

Grady, M. P. (1998). *Qualitative and Action Research: A Practitioner Handbook*. Phi Delta Kappa International.

ISBN 0-87367-808-7

Jimenez, D.; Franco, I. B.; Smith, T. (2021). A Review of Corporate Purpose: An Approach to Actioning the Sustainable Development Goals (SDGs). *Sustainability*, 13(7), 3899.

<https://doi.org/10.3390/su13073899>

Kallman, J.; Mohan, M. (2011, August). Reality Check: Just Tell it like it is. *Forbes Indonesia*, 37.

Kanade, M. (2014). 'UN Guiding Principles on Business and Human Rights: Presenting the Problem as the Solution', in Westra, Laura; Villela, Mirian (eds). *The Earth Charter, Ecological Integrity, and Social Movements*. New York: Routledge. 39-49.

<https://doi.org/10.4324/9781315780658>

Kershaw, D.; Schuster, E. (2021). The Purposive Transformation of Corporate Law. *The American Journal of Comparative Law*, 69(3), 478-538.

<https://doi.org/10.1093/ajcl/avac004>

Krüger Andersen, P.; Bergdorsson, A.; Bråthen, T.; Hansen, S. F.; Hansen, J. L.; Johansson, S.; Kinander, M.; Knuts, M.; Lilja, Tr. M.; Rasmussen, N. S.; Sillanpää, M. J.; Skog, R.; Stattin, D.; Strand, T.; Villa, S.; Rose, C.; Samuelsson, P.; Sjöberg, G.; Vahtera, V.; Werlauff, E. (2020). Response to the Study on Directors' Duties and Sustainable Corporate Governance by Nordic Company Law Scholars. *Nordic & European Company Law Working Paper*, (20-12), 16-43.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3709762

Li, Y.; McKernan, J. (2017). 'Achieved not given': Human Rights, Critique and the Need for Strong Foundations. *The International Journal of Human Rights*, 21(3), 252-269.

<https://doi.org/10.1080/13642987.2017.1298731>

López-Herrera, F.; Salas-Harms, H. (2009). Investigación cualitativa en la administración. *Cinta De Moebio: Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*, 35, 128 -145.

<https://doi.org/10.4067/S0717-554X2009000200004>

Martin, J. (2012). The End of the Beginning-A Comprehensive Look at the UN's Business and Human Rights Agenda from a Bystander Perspective. *Fordham Journal of Corporate and Financial Law*, 17. WVU Law Research Paper, n° 2012-4,

<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2487348>

Martin, J. (2013). Business and Human Rights: What's the Board got to do with it? *University of Illinois Law Review*, (3), 959-999.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2297567

Mayer, C. (2022). What is wrong with Corporate Law? the Purpose of Law and the Law of Purpose. *Annual Review of Law and Social Science*, 18, 283-296.

<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4136836>

McCorquodale, R.; Neely, S. (2022). Directors' Duties and Human Rights Impacts: A Comparative Approach. *Journal of Corporate Law Studies*, 22(2), 605-639.

<https://doi.org/10.1080/14735970.2021.2016147>

McCracken, G. (1988). *The Long Interview*. London: Sage.

ISBN: 0-8039-3352-5

Menon, K. (2022). Designing Transformative Learning Experiences for Managerial Transition to Integrative CSR. *Business Horizons*, 65(4), 519-528.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.07.005>

Morse, J. M. (1995). The Significance of Saturation. *Qualitative Health Research*, 5(2), 147-149.

<https://doi.org/10.1177%2F104973239500500201>

Murphy, M.; Vives, J. (2013). Perceptions of Justice and the Human Rights Protect, Respect, and Remedy Framework. *Journal of Business Ethics*, 116(4), 781-797.

<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1821-0>

Posner, M. (2016). Business & human rights: a commentary from the inside. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 29(4), 705-711.

<https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2016-2454>

Roe, M. J.; Spamann, H.; Fried, J. M.; Wang, C. C. (2020). The European Commission's Sustainable Corporate Governance Report: A Critique. *European Corporate Governance Institute-Law Working Paper*, 553/2020.

<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3711652>

Ruggie, J. G. (2011). Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of Human Rights and Transnational Corporations and Other Business Enterprises: Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations 'Protect, Respect and Remedy' framework. *Netherlands Quarterly of Human Rights*, 29(2), 224-253.

<https://doi.org/10.1177/016934411102900206>

Ruggie, J. G.; Sherman, J. F. III (2017). The Concept of 'Due Diligence' in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights: A Reply to Jonathan Bonnitcha and Robert McCorquodale. *European Journal of International Law*, 28(3), 921-928.

<https://doi.org/10.1093/ejil/chx047>

Scheper, C. (2015). 'From Naming and Shaming to Knowing and Showing': Human Rights and the Power of Corporate Practice. *International Journal of Human Rights*, 19(6), 737-756.

<https://doi.org/10.1080/13642987.2015.1009264>

Selltiz, C.; Wrightsman, L. S.; Cook, St. W.; Balch, G. I.; Hofstetter, R.; Bickman, L. (1976). *Research Methods in Social Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Sheehan, N. T.; Vaidyanathan, G.; Fox, K. A.; Klassen, M. (2023). Making the Invisible, Visible: Overcoming Barriers to ESG Performance with an ESG Mindset. *Business Horizons*, 66(2), 265-276.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.003>

Stake, R. E. (1999). Investigación con estudio de casos (Filella, Roc, trad.). Madrid: Ediciones Morata.

ISBN: 978-84-7112-422-7

Villiers, C. (2018). Collective Responsibility and the Limits of Disclosure in Regulating Global Supply Chains. *Deakin Law Review*, 23, 143-176.

<https://doi.org/10.21153/dlr2018vol23no0art809>

ANEXO

NOTAS:

- Las tablas posteriores recogen solamente los verbatims más significativos.
- Las expresiones incluida en los verbatims no son opiniones de la autora, son copia de lo dicho oralmente por los entrevistados.
- Los entrecuillados son transcripciones textuales de lo expresado oralmente por los entrevistados, motivo por el cual en algunas ocasiones se presenten expresiones coloquiales propias del lenguaje oral que han sido respetadas.

Tabla 1.- Verbatims sobre la influencia que el tema de Empresa y Derechos Humanos tiene en funcion del sector, tamaño y geografía en la que operan las empresas. Obtenidos de las entrevistas realizadas para el estudio “¿Están preparados los Consejos de Administración para los nuevos cambios en el gobierno de los Derechos Humanos previsibles en la UE?”.

Verbatims en relación con la geografía en la que operan

1. *“La actividad de mi empresa tiene lugar en Europa. Por ello considero que el grado de conocimiento sobre este tema es nulo, o casi nulo, no solo en mi compañía sino en todas las de mi sector”.*
2. *“Yo creo que es un tema a los que los consejos de las empresas españolas no le prestan ninguna atención ni siquiera a conocerlo” y “entiendo que en su mayoría los consejeros españoles desconocen el Marco Proteger, Respetar y Remediar, los Principios de Ruggie y la guía de debida diligencia de la OCDE”.*
3. *“En la revisión del código de Buen gobierno de febrero del 2020 de la CNMV de España, solo menciona una vez a los Derechos Humanos y de modo muy genérico en la recomendación 55: “Que las políticas de sostenibilidad incluyan un tema sobre respeto de los Derechos Humanos”. Pero eso es todo, lo cual te está dando un mensaje, como indicación de la importancia mínima que se le está dando a este tema”.*
4. *“Las empresas europeas tenemos interiorizado los Derechos Humanos como algo cultural; es un básico, por eso no se ve la necesidad de considerarlo como riesgo en nuestro entorno”.*
5. *“Yo he estado en consejos de empresas muy distintas. Empecé hace muchos años siendo consejero y no se hablaba para nada de Derechos Humanos en aquel momento. Yo creo que la razón es que todas las empresas en las que yo estaba de consejero eran empresas europeas” “En la actualidad soy consejero de una empresa que tiene mucha actividad en el Caribe, en Asia y en África, y el modo de proceder es manteniendo los estándares que tienen aquí en España. Lo que se hace con los empleados que la compañía tiene en otras partes del mundo, es lo que haría con ellos en España”.*

Verbatims en relación con el sector empresarial

1. En el sector financiero
“Desde el consejo debemos de asegurar que tenemos un conocimiento profundo y amplio tanto del hard como de soft law, y tanto los Consejeros, los propios empleados y los colaboradores externos”.
2. En el sector oil Upstream
“ ... (El riesgo en este sector) está en la relación con los Estados ... que te tienen que dar las licencias, y si es un Estado de una moralidad muy dudosa, con niveles de Derechos Humanos tremendos ... Claro que eso es lo más importante en el Consejo de Administración y los Derechos Humanos están todos los días encima de la mesa, y esta es “la herida”, la exigencia de la ciudadanía: ¿cómo es posible que tú estés negociando con Estados que son corruptos, con violación constante de todos los crímenes de Derechos Humanos?”.

3. En el sector turístico

“Dentro de toda la casa, y naturalmente en el consejo, se tiene una gran sensibilidad hacia los temas de Derechos Humanos y, por consiguiente, se está vigilante para que no se vulneren (en países, por ejemplo, del Caribe)”; además “Una empresa como esta tiene muchos empleados para la temporada alta, y menos en temporada baja, de modo que tiene mucha gente subcontratada; por tanto, cuidan de cerca las condiciones de subcontratación”.

4. Sector Tecnológico “

La protección de Derechos Humanos en entornos digitales se relaciona con la protección de privacidad, la protección para que tus datos no sean vendidos, no sean maltratados. Pues todo eso... eso pasa por consejo”. “Por la naturaleza del negocio, se debe de considerar cómo gestionas los riesgos de proteger la privacidad de la gente (...) Cuando tú digas que es anónimo, es anónimo, y aparte que nadie “se lleve un dato”. Y para eso es muy importante la ciberseguridad, que se consigue, además de por estar siempre en el estado del arte de la tecnología también porque repose en el consejo como una parte más de la estrategia”.

5. Sector Seguros

“En el sector de Gestión de Riesgos y Seguros, tenemos en cuenta todo el proceso, no solo prevención y mitigación. Desde la identificación hasta, si es posible, el aseguramiento”.

6. Sector de Educación“

El trabajo con menores es siempre un trabajo que conlleva una mayor sensibilidad y protección, con lo que el derecho de una persona para mí no es lo mismo si es niño que si es adulto. Y creo que en ese sentido deberíamos hacer un esfuerzo extra y las normas deberían hacer un esfuerzo extra, más allá del trabajo infantil”.

Verbatims en relación con el tamaño de la empresa

1. *“El tema de los Derechos Humanos es algo, en las grandes empresas, ¿cómo diría yo?, como respirar dentro de las organizaciones”.*
2. *“Esta empresa tiene cinco clientes, todas empresas de automóviles. El líder mundial le dice: señor, para poder presentarse a concurso, para ser mi suministrador, aquí está lo que tiene que cumplir. El 80% era tema de sostenibilidad...Y esto es lo que pasa cuando una empresa grande, como Toyota, impacta en tu labor al llegar a una empresa pequeña, a la que por cierto también Toyota le enviaba la lista de los auditores certificados, para auditarle”.*

Tabla 2 Verbatims sobre los driver externos como impulsores de la mayor atención de los Consejos de Administración a la cuestión de Derechos Humanos en la empresa. Obtenidos de las entrevistas realizadas para el estudio “¿Están preparados los Consejos de Administración para los nuevos cambios en el gobierno de los Derechos Humanos previsibles en la UE?”

Verbatims en relación con el poder de los consumidores y el cambio generacional

1. *“...Yo creo que en eso (la atención por parte del consejo de los factores ESG) se está avanzando mucho, y estoy convencida que esto es un camino sin retorno, primero porque la sociedad cada vez es más exigente...”.*
2. *“Las expectativas de todos los stakeholder en estos años (desde el 2008 al 2020) han evolucionado muchísimo. Y esto, sin duda, ha tenido y está teniendo una influencia muy importante en el gobierno corporativo”.*
3. *“Desde el 2008 quedó cada día más claro, independientemente del marco jurídico, que el consumidor va por delante y el consumidor está pidiendo responsabilidades. Todo está muy expuesto. No se puede tener una política de doble standard; Por ejemplo, aquí pueden trabajar niños de doce años, pues la ley me lo permite, y aquí solo a partir de dieciocho... ya no funciona. Se está produciendo una política integrada”.*

porque los consumidores están demostrando el impacto financiero por causas ESG y eso deriva en nuevas leyes (...). La evolución de 2008 a 2020 es una evolución que indica que, independientemente del marco legislativo, "la ley de las empresas" va por delante, porque los consumidores están abriendo este camino".

4. *"Una circunstancia que ha influido ha sido el cambio generacional. O sea, la generación que ahora está tomando el gobierno no es la del fundador. Hoy está en el consejo una hija que ha impulsado mucho esta conciencia de los Derechos Humanos dentro de la empresa".*
5. *"Yo creo que hoy todavía en algunos consejos en los que "el para qué de la empresa" es meramente maximizar el beneficio para el accionista. Entonces "estas cosas de Derechos Humanos, sistemas medioambientales" ... son "estas cosas", como interferencias a este gran objetivo... Pero en 2019, 181 CEOs de Estados Unidos han hecho un manifiesto en el que "el para que de la empresa" es tener en cuenta y servir al conjunto de los stakeholder".*

Verbatim en relación con la **Inversión Socialmente Responsable (ISR)**

1. *"Lo que está cambiando radicalmente hoy en día es el tema de los inversores ... Esto, que era música hace cinco años, hoy es una realidad que nadie niega" ... Yo veo que los consejos están muy... muy disponibles para estos temas".*
2. *La gestora de fondos Black Rock cerró el cuarto trimestre de 2019 con un total de activos bajo gestión alrededor de 7,5 billones de euros. Para que lo pongamos en contexto, son el producto Nacional Bruto de dos Alemanias. Cuando (su presidente) habla: mejor escuchar, y envía cartas a todos los CEOs diciendo: miren, señores, el beneficio es muy importante (...) pero aquí están los ESG, donde están muchos Derechos Humanos que vosotros tenéis que cumplir; si no, no sigo invirtiendo en vuestros negocios".*
3. *"Aprovecho para responder a la otra pregunta: ¿cuál es el impacto y la influencia que tiene los inversores? Muchísimo. O sea, la carta de Larry Fink a final de año de Blackrock, y este año (2020) ha enviado una a mitad de pandemia, tiene amplísima repercusión en prensa, con lo cual ya la ciudadanía empieza a tener sensibilidad, a entender estos temas, pero a nivel de Consejos de Administración y de comisiones es algo que todo el mundo estudia, que todo el mundo revisa y se le presta muchísima atención, porque tiene mucho peso en los analistas financieros, que al final tienen que hacer una recomendación sobre tu compañía de comprar, vender o mantener".*
4. *"Los grandes inversores tienen una gran influencia, o pueden tener una gran influencia, si la quieren ejercer en este sentido".*
5. *"Ahora todos los grandes fondos están pidiendo ESG; ahí tienes que estar bien, porque si no, no serás atractivo para el capital".*
6. *"Tienes que ser sexy para los inversores, y ahora mismo eres sexy para los inversores si te ponen un sello diciendo que tú cumples con ESG y estás bien gobernado".*

Verbatim en relación con el **Desarrollo Normativo (Soft y Hard law)**

1. *"Yo inicié mi vida profesional en consejos en el 2008, y ha llovido muchísimo, tanto en el mundo legislativo de aplicación (nueva legislación obligatoria), desde la modificación de la Ley de Sociedades de Capital, como en la Soft Law, por ejemplo, las guías de la CNMV (que ayudan acerca de) cómo se deben aproximar determinados temas".*
2. *"No nos olvidemos que el rol de un Consejo de Administración no es operativo: nuestro rol es de control, supervisión y estratégico (...). A lo largo de estos años, a través de Hard law o Soft law, ha venido incrementándose las responsabilidades que tienen los Consejos de Administración en todo tipo de materias. Esto nos lleva a que tengamos una responsabilidad mucho más holística y mucho más amplia. En el pasado tenía un foco financiero y de rendición de cuentas, principalmente a reguladores y a accionistas; ahora el foco es más amplio, y así lo recoge la ley y las recomendaciones. En mi experiencia en las compañías cotizadas en las que he estado, las recomendaciones son también parte de un área de serio cum-*

plimiento, a no ser que podamos tener argumentos que no aplique por la actividad (cumplir o explicar), pero el espíritu y el objetivo en el que ponemos mucho énfasis los consejeros y los independientes... muchísimo más, es en el poder conseguir que el cumplimiento sea el máximo posible”.

Verbatim en relación con la **existencia de adecuados KPIs**

1. *“Los inversores cada día más lo quieren ver muy claro, porque si no hay indicadores muy claros, muy bien definidos, muy direccionados a la realidad de cada empresa, entonces dicen: yo no creo en tu futuro y voy a desinvertir”.*
2. *“Desde el punto de vista de la parte social, hay muchas cuestiones para desarrollar, sobre todo en la componente de tener claro los KPIs, en los que todos podríamos estar de acuerdo para que sean medidos y monitorizados”.*
3. *“El tema de los Derechos Humanos es, dentro de los aspectos sociales, el que está menos desarrollado, porque algunos asuntos sociales están muy bien caracterizados: se tiene claro cuántas mujeres y cuántos hombres tiene una empresa en su fuerza laboral, hay KPIs que lo indican, (...) pero cuando entramos en temas de violación de Derechos Humanos indirectos (...) desde el punto de vista de los principios está todo muy claro; desde el punto de vista de medir está menos claro”.*
4. *“Medir riesgos que no estamos acostumbrados supone todo un reto. Pero yo siempre digo que hay que empezar por algo y es mejor ir con algún KPI; aunque no sea el perfecto, y vemos cómo evoluciona, mucho peor es no tenerlo o tener uno generalista y hacer un tic, porque eso sí que no sirve para nada”.*
5. *“Los indicadores adecuados desde el punto de vista del inversor son muy importantes, pues a la hora de comparar entre empresas, si no encuentra los mismos criterios para comparar, es muy difícil que pueda tomar una decisión coherente y consciente con respecto a determinados temas”.*

Verbatim en relación con el **Reporte**

1. *“El tema del reporte de la información no financiera se está convirtiendo en una imposición. No es algo que realmente las empresas veamos como que es algo bueno para hacer nuestra función bien, pues la forma de implementarlo ha causado un peso y un trabajo absolutamente innecesario en algunos casos, pero sobre todo tremendamente desordenado para las compañías ... y es grave, porque es algo realmente bueno, y algo que te puede ayudar a hacer las cosas bien o mejor... Creo que eso es malo para las empresas. ¿Y por qué? Porque realmente, de la forma que se ha implementado, ha sido o está siendo contraproducente”.*
2. *“Hay un tema que no se ha aplicado convenientemente, la CNMV habla mucho de ello, y con razón: es el principio de proporcionalidad. Es decir, todo esto tiene que hacerse de una forma ordenada y con una cierta proporcionalidad”.*
3. *“Todo esto (se refiere a la obligatoriedad del reporte no financiero) nos ha llevado a una aceleración de nuestros sistemas de consolidación y utilizar herramientas globales con todas nuestras filiales, porque tenemos que conseguir consolidar datos que antes no teníamos. Yo creo que en eso se está avanzando mucho, y estoy convencida que esto es un camino sin retorno”.*
4. *“En relación con los Derechos Humanos, se ha ido poniendo de relieve la necesidad no solo de protegerlos, sino de explicar cómo se protegen”.*
5. *“Reportar una determinada actividad es solo una consecuencia. Lo importante es que lo integremos en la estrategia de la compañía”.*
6. *“Pero cuando me dan un indicador de contaminación o una indicación de ESG, los consejeros no sabemos de qué estamos hablando, ni hasta dónde llega ni qué calado tienen”.*
7. *“En cuanto a indicadores, hay que establecer una homogeneización, una estandarización, siempre basada en riesgos, para que la toma de decisiones sea coherente y fundada”.*

8. *“En los temas de medio ambiente hay más bioquímica, más física, más matemáticas, más medición y más comparabilidad. Y se puede saber cuántas son las emisiones de gases de efecto invernadero en tal país, y hay acuerdos, etc. En Derechos Humanos es todo más opinable”.*

Tabla 3 *Verbatims* sobre los driver internos como impulsores de la mayor atención de los Consejos de Administración a la cuestión de Derechos Humanos en la empresa. Obtenidos de las entrevistas realizadas para el estudio “¿Están preparados los Consejos de Administración para los nuevos cambios en el gobierno de los Derechos Humanos previsibles en la UE?”

Verbatims en relación con la formación sobre la materia de Empresa y Derechos Humanos

1. *“Deberíamos tener un conocimiento básico sobre Derechos Humanos y Empresa. Luego cada compañía tendría que profundizar, en función de los riesgos inherentes a la propia compañía. Pero creo que sería bueno que tuviéramos unos conocimientos básicos que, hoy por hoy, no tenemos”.*
2. *“Las situaciones dependerán de la compañía, del tamaño, de su presencia geográfica, de su negocio, etcétera, porque a unas compañías les aplica más que a otras ese riesgo, pero el conocer los Principios (Rectores sobre las empresas y DDHH) y el conocer de que estamos hablando... es básico”.*
3. *“El consejo debe de asegurar que tenemos un conocimiento profundo de las herramientas hard y la soft law. Hay que asegurarse de integrarlo dentro de la estrategia de la compañía (...) pues todos los departamentos de una organización tienen que conocer que eso es parte intrínseca de las características del mercado. Igual que conocemos cuáles son los drivers de funcionamiento, las palancas de un determinado sector, tenemos que conocer cuál es la regulación que nos afecta”.*
4. *“Te aseguro que en todas las empresas en las que yo estoy en el consejo se hace el Plan de Formación Anual dirigido a los Consejos de Administración, lo que es una recomendación de la CNMV. Este tiene una profundidad y una frecuencia importante (...), nos permite garantizar que tenemos una actualización suficiente para contar con el conocimiento necesario que asegura que podemos abordar nuestra responsabilidad, sin duda muy importante en materia de ESG y Derechos Humanos”.*
5. *“Por otro lado, hacemos muchísimo énfasis también en la formación continua de todos nuestros empleados y colaboradores. Los colaboradores que entran en nuestros centros fabriles o en nuestras instalaciones tienen el mismo nivel de formación, incluido los que no están en nómina. Y tenemos un dato con la formación que han hecho, y también una declaración de ellos que indican que la han recibido y que la han entendido”.*
6. *“Dentro de los objetivos que tienen los ejecutivos de la compañía, siempre hay un aspecto que incluye estar al corriente y poner en marcha las cosas que vienen de las órdenes del Parlamento Europeo, de la OCDE, etc. O sea, la compañía sabe perfectamente que estas cosas que vienen de estos sitios hay que hacerles caso, hay que leerse las y formarse. La verdad es que cuando hemos tenido conflictos con la UE no hemos pillado nunca a la gente de la casa en un renuncio”.*
7. *“Yo creo que, en general, no están los consejos preparados para identificar ese tipo de indicadores y... bueno, este tipo de prácticas, si es verdad que en las cotizadas y las grandes yo creo que no hay problema en cuanto al establecimiento de medidas, no tanto en cuanto a la información y la preparación de los consejeros”.*
8. *“Los consejos cada vez más son consejos más profesionalizados. Y en nuestro caso, la formación es fundamental. Es decir, nosotros formamos todos los años a los miembros del consejo en todas las materias que son de su incumbencia. Y la ética es una de las materias de su incumbencia, y la gestión de riesgos es una materia de su incumbencia, y en esa formación también se incide”.*
9. *“Yo creo que los miembros del consejo no conocen las normativas Soft y hard law que has nombrado. Quizás en una medida pequeña, es decir OCDE, sí. Pero con carácter general, no creo que lo conocen, no”.*
10. *“Respondiendo a la primera pregunta en cuanto al grado de conocimiento abierto, ¿considera que en la actualidad los miembros del Consejo están suficientemente informados acerca de cómo la compañía está gestionando los impactos en materia de Derechos Humanos en sus grupos de interés y cómo se realiza el*

reporte de los mismos? O sea, si hay una información adecuada y suficiente en tu opinión. Mi impresión es que no”.

Verbatims en relación con la **diversidad en la composición del Consejo de Administración**

1. *“El grado de conocimiento que en los consejos se tiene de la cuestión de Empresa y Derechos Humanos va ligado a la composición de los consejos, al tipo de perfiles y tipo de capacidades que necesitamos asegurar para que en un Consejo de Administración tengamos las habilidades, sensibilidades y conocimientos para tener una aproximación mucho más estratégica en la gestión de los Derechos Humanos en la empresa”.*
2. *“Es verdad que también el nivel de sensibilidad es diferente de persona a persona. Por eso creo que es muy importante tener Consejos diversos y asegurar que haya personas que tengan distintas sensibilidades”.*
3. *“Estamos en un buen momento para poder aterrizar todo esto mucho mejor porque, gracias a la Comisión de Auditoría y a que los perfiles de los miembros del consejo también son distintos, va a ser mucho más fácil aterrizarlo”.*
4. *“Tenemos una Comisión de Auditoría que yo creo que es un mix bastante interesante con perfiles del mundo financiero, pero también del de negocio, con una sensibilidad que yo creo que es importante hacia todo lo que tiene que ver con criterios ESG, y ahí incluyo también la parte de Derechos Humanos”.*

Verbatims en relación con la **responsabilidad de la Comisión de Auditoría en la Administración de estos riesgos y uso de distintas herramientas (mecanismos de reclamaciones, sistemas de alertas, de recogida y valoración de datos, protocolos con la auditoría interna y matriz de riesgos)**

1. *“Si tienen Comisión de Auditoría, tiene que ser responsable de estos riesgos por imperativo legal. Evidentemente hay que entender el riesgo que un incumplimiento de los Derechos Humanos pudiera acarrear a la compañía, tanto por parte de la compañía como por parte de los proveedores esenciales. Y hay que valorarlo y que intentar mitigarlo”.*
2. *“La Comisión de Auditoría tiene que hacer el análisis de los riesgos, de la misma forma que lo hace con los demás riesgos”.*
3. *“Yo creo que tiene mucho sentido, aplicando el principio de proporcionalidad en empresas grandes con Consejos relativamente grandes, crear una comisión para cuestiones ESG exclusivamente, o al menos una subcomisión específica”.*
4. *“La existencia de canales de denuncias es muy importante, y en ellos se debe de garantizar anonimato. En relación con esta idea muchas empresas han creado el concepto de Ombudsman dentro de la empresa, aunque a veces se contrata a un externo”.*
5. *“Ahora los mapas de riesgo son mucho más complejos que hace solo 10 años. Hemos desarrollado nuevas metodologías para definir los mapas de riesgo y trabajar en cómo ligarlos a la estrategia de la compañía, además de cómo asegurar que es absolutamente holístico. Para ello definimos en el consejo anualmente las prioridades y con qué frecuencias se deben de medir, qué metodología de medición usar, quién los revisa, quién los supervisa (...) eso ha llevado a que el auditor interno ha multiplicado exponencialmente la frecuencia con la que participa en las Comisiones de Auditoría”.*
6. *“El concepto de auditoría continua que veníamos trabajando permite tener con sistemas globales a través de tu RP controles automáticos que no tengas que pedir autorización y te tengan que enviar la documentación, sino que tú directamente del sistema puedas captar dicha información con los algoritmos que consideres que son necesarios (...); hemos necesitado en paralelo un desarrollo informático y una inversión muy importante. (...). Esta auditoría continua nos permite, de manera no presencial, asegurar que estamos haciendo el control, el seguimiento y supervisión que queremos hacer de nuestras filiales, de nuestro grupo, porque tenemos que poner todos los mecanismos”.*

7. *“Se instaló en la empresa un Canal de Denuncias para evitar abusos de poder de todas clases. (...) El Canal de Denuncias es una parte del orden del día de todas las reuniones de la Comisión de Auditoría”.*
8. *“El destinatario del Canal de Denuncias es el presidente de la Comisión de Auditoría. O sea, que esto no entra dentro de la dirección de la compañía; esto llega al presidente de la comisión directamente”.*
9. *“Por supuesto que transversalmente tiene que estar en muchos sitios, pero lo que veo es que el consejo debería tener alguien encargado explícitamente, bien una persona o una comisión, de todo lo que es ESG”.*
10. *“El procedimiento de anti-acoso escolar, de detección, valoración y corte de todo proceso que pueda suponer acoso escolar (...). Para nosotros es muy importante salvaguardar la integridad y la identidad de los menores (...). Si hay algún tema de acoso, entran por el director del colegio, que tiene la obligación de comunicarlo en el canal para que el Comité de Ética y Compliance (que reporta al consejo) esté inmediatamente al tanto e inmediatamente al frente. Desde acoso, pegar... pasando por temas de acoso sexual”.*
11. *“Todas las políticas que sí que integran de algún modo gestión de Derechos Humanos, como pueden ser los códigos éticos u otros programas de cumplimiento que los integra, esos son auditados exactamente igual por nuestros equipos de auditoría interna; y tenemos también controles de segundo nivel, que van viendo si efectivamente se están cumpliendo en el día a día todos esos controles que son los que permiten detectar eventuales vulneraciones de esos principios éticos y de cumplimiento de la compañía”.*
12. *“Tenemos una Comisión de Auditoría que al fin y al cabo es la que va a integrar también todo esto desde la perspectiva de los riesgos de la gestión y supervisión de los riesgos. Estos riesgos también están integrados dentro de lo que es las funciones de supervisión de la Comisión de Auditoría”.*

Tabla 4 *Verbatim*s sobre la cadena de valor, el alcance de actuación e inexactitudes en las mismas en el tratamiento de los Derechos Humanos en los Consejos de Administración Obtenidos de las entrevistas realizadas para el estudio “¿Están preparados los Consejos de Administración para los nuevos cambios en el gobierno de los Derechos Humanos previsibles en la UE?”

Verbatims en relación con la **cadena de valor**

1. *“Hay que entender el riesgo que un incumplimiento de esos Derechos Humanos por parte de algunos proveedores esenciales pudiera acarrear para la compañía”.*
2. *“Al alquilar espacios a grandes empresas debemos tener una posición, una cierta responsabilidad acerca de que no incurrimos en algún tipo de riesgo indirecto en relación con nuestros inquilinos... digamos de blanqueo de capitales, por decir un ejemplo, pues tampoco podemos correr el riesgo de que haya incumplimientos de Derechos Humanos”.*
3. *“Lo que se pide a estas grandes empresas hoy en día ya no es si lo cumplen dentro de casa, sino en toda la “supply chain”, porque es ahí donde se produce el problema, donde las empresas grandes se la juegan, cuando una empresa de material deportivo tuvo una caída de ventas del 60% hace cuatro años, porque se ha visto que había niños reclutados en Nepal que están produciendo en la fábrica. No es suficiente decir que en mi casa está todo bien, no, pues tú eres mucho más grande que tu casa: son todos los stakeholder. Hace años, en 2004, había todavía empresas grandes que no se preocupaban por esto. Una importante empresa de tecnología que todos conocemos, en 2004 casi no se preocupaba por esto, y tenía escándalos de suicidios de empleados de Foxconn en China”.*
4. *“Tenemos que hacer una vigilancia y un control sobre las subcontratas. En este sentido, los proveedores tienen que cumplir una serie de requisitos y nosotros debemos tener acceso a las memorias y a la publicación que ellos hacen de toda su actividad. (...) También pedimos documentación sobre los procedimientos y políticas internas que tienen; y si no tienes políticas internas sobre este tema, no puedes ser proveedor nuestro. Y luego, dentro de nuestro programa anual que yo te decía de auditoría interna, lo extendemos auditorías a terceros. Además tienen, por contrato, que estar abiertos a que nuestros auditores internos puedan auditar sus operaciones en cualquier momento. Somos absolutamente conscientes de que el riesgo reputacional y el riesgo operacional al final recae sobre nuestra compañía... Desde la Co-*

misión de Auditoría y en el Programa de Auditoría Interna, Evaluación y Supervisión de Proveedores y terceras partes, es muy importante un control muy exhaustivo”.

5. *“Las reacciones ante los problemas de las cadenas de suministro textil, por ejemplo, en Bangladés son difíciles. Hay empresas que en una reacción frente a los casos que ha habido de desplome de instalaciones, reaccionan diciendo: me voy del país porque aquí hay un estado muy deficiente, no hay buena legislación, y el que en mis prendas ponga que están hechas en tal país trae daños reputacionales a mi empresa. Otras empresas hablan con los sindicatos que dicen: no, por favor, no os vayáis, porque entonces estáis condenando a miles... a cientos de miles de trabajadores. Lo que hay que hacer es... pues quedarse y dialogar con los sindicatos, con los empresarios allí, con el gobierno, para forzar cambios y tal. ¿Quién lo hace bien?”.*

Verbatim en relación con inexactitudes

1. *“De manera que Derechos Humanos era legislación nacional, era derecho laboral”.*
2. *“(Las políticas de Derechos Humanos están) dirigido a los empleados. Pero debes tener presente que una empresa como la nuestra tiene muchos empleados para la temporada alta, y menos en temporada baja, de modo que tiene mucha gente subcontratada”.*
3. *“En un consejo de una empresa de distribución típica de petróleo en el que vendemos producto de refino, el tema de los Derechos Humanos no es un tema que esté en la empresa, está dentro de esta vertiente social de la organización, es decir se centra en los empleados.*
4. *“Evidentemente estando en España (...), tenemos que tener una política de recursos humanos que proteja los Derechos Humanos de todos”.*
5. *En nuestra empresa se ha sido muy cuidadoso en este asunto del trato con el personal, tanto el propio como el subcontratado”.*
6. *“(En cuanto a Derechos Humanos) existen políticas de protección, de formación y desarrollo del empleado”.*
7. *“En cuanto al tema de recursos humanos, los Derechos Humanos tienen mucho peso”.*
8. *“Sí el consejo considera Derechos Humanos sobre todo con temas laborales (...), lo relaciona con si se tiene diversidad, con el Plan de Igualdad y con el convenio colectivo, etc.”*
9. *“Lo primero son los ODS. Cada empresa elegimos cuáles son aquellos en los que nos queremos centrar, desarrollar y hacer un plan. Esta es la primera tarea que hemos hecho. Es decir, qué ODS son importantes para nosotros, y uno de ellos, que sea de DDHH, lo contemplamos para que esté dentro de nuestra estrategia de desarrollo. Esto es lo que es real”.*
10. *“Dentro de los ODS, hay algunos específicos relativos a Derechos Humanos y, como se tienen que ver, esto está ayudando mucho. Cada empresa elegimos el que queremos contemplar para que esté dentro de nuestra estrategia de desarrollo”.*
11. *“Yo creo que por medio de los ODS (versus a los Objetivos de desarrollo del milenio) se les ha dicho a las empresas que también ellas tienen que hacer algo (...). Es muy positivo, porque las empresas tienen un enorme poder económico, y es una forma de “cumplir con los Derechos Humanos”.*

RECENSIONES

