



Cuatro casos prácticos y una aproximación feminista a la debida diligencia

# ¿Responsabilidad empresarial?

**COOPER▶CCIÓ**

[info@cooperaccio.org](mailto:info@cooperaccio.org)

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



Barcelona, octubre 2024

Autora: Maria Alejandra Rojas, CooperAcció

Il·lustración, disseny i maquetación: Maria Romero García

Las ideas, reflexiones y propuestas que se recogen en el documento de esta investigación son responsabilidad exclusiva de su autora y CooperAcció, y no refleja necesariamente la opinión de sus financiadoras.



**Ajuntament  
de Barcelona**



**Agència Catalana  
de Cooperació  
al Desenvolupament**



**Generalitat  
de Catalunya**

# ¿Responsabilidad empresarial?

CUATRO CASOS PRÁCTICOS Y UNA APROXIMACIÓN FEMINISTA  
A LA DEBIDA DILIGENCIA

Abreviaturas, acrónimos y siglas .....	1
Introducción .....	3
<b>1. Un vistazo histórico a la responsabilidad empresarial .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Marco legal internacional i estatal .....</b>	<b>7</b>
A. Marco internacional .....	8
B. Marco estatal .....	17
<b>3. Los 6 pasos de la OCDE .....</b>	<b>18</b>
<b>4. Cuatro casos para entender la debida diligencia y el papel de la perspectiva feminista</b>	
A. Catalunya: Empresa Uralita S.A. (COEMAC) .....	20
B. Colombia: Chiquita Brands Internacional .....	24
C. Guinea Bissau: Agrogeba .....	28
D. Qatar: FIFA 2022 .....	32
<b>5. ¿Cuál es la debida diligencia con perspectiva feminista que se espera de las administraciones locales? .....</b>	<b>38</b>
<b>6. Consideraciones finales .....</b>	<b>51</b>

# ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS Y SIGLAS

## **CER**

Conducta Empresarial Responsable

## **DDHH**

Derechos Humanos

## **DDPG**

Debida Diligencia con Perspectiva de Género

## **EMN**

Empresas Multi Nacionales

## **FIFA**

Federación Internacional de Fútbol Asociación

## **GRDD**

Gender-Responsive Due Diligence

## **OCDE**

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

## **ODM**

Objetivos de Desarrollo del Milenio

## **ODS**

Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)

## **OIT**

Organización Internacional de Trabajo

## **ONG**

Organizaciones No Gubernamentales

## **ONU**

Organización de las Naciones Unidas

## **PNC**

Puntos Nacionales de Contacto para la conducta empresarial responsable

## **RSE**

Responsabilidad Social Empresarial

## **UE**

Unión Europea

# INTRODUCCIÓN

Este documento pretende ser una herramienta de reflexión y cuestionamiento feminista sobre el marco general de responsabilidad exigible a las empresas por sus afectaciones territoriales y vulneraciones de derechos humanos, y sobre el papel que pueden jugar las administraciones locales ante este escenario.

Si hacemos una mirada retrospectiva a cómo se configuran las tramas de poder económico, político, social y cultural, observamos que en las últimas décadas se ha consolidado una primacía de las grandes empresas transnacionales frente a los Estados. Su rol protagónico ha llevado a Estados, administraciones y organismos internacionales a actuar como gestores del modo de producción y como agente intermediario, entre comunidades en lucha y los intereses del capital. Una realidad que se ha visto trasladada en la concepción de mecanismos de control empresarial y que, hasta en aquellos casos ambiciosos —como pretendía ser la debida diligencia— se han visto rebajados y limitados para no interferir en la obtención de beneficios de las grandes empresas transnacionales.

Conscientes de las limitaciones que conlleva este contexto, consideramos que las administraciones locales —como parte activa de las cadenas de consumo— pueden ejercer un papel en incidir, tomar acciones y promover propuestas reguladoras críticas, feministas y de justicia global, con impacto más allá de los límites de sus municipios. Desarrollar una ética que vaya más allá de lo correcto y lo legal, elementos que son necesarios pero que tenemos claro que aún resultan insuficientes. Un reto que, en materia de debida diligencia, significa proactividad e ir más allá de lo evidente, asumiendo un enfoque feminista transversal en cada uno de los procesos de toma de decisiones, de compra, consumo y contratación.

Por ello, la presente guía a través de sus distintos apartados revisa el origen del concepto de responsabilidad empresarial y su evolución para llegar al marco de la debida diligencia; recorre los marcos legislativos vigentes —a escala internacional y estatal— que la sustentan; propone la revisión feminista de cuatro casos para visualizar el rol que podría jugar la debida diligencia, y plantea un seguido de recomendaciones para su ejercicio en administraciones locales. Unas reflexiones que nacen desde entender la debida diligencia como un paso necesario, pero no suficiente para la protección de los derechos humanos y el medioambiente, y que sí se da: hay que hacerlo bien.

# 1

## UN VISTAZO HISTÓRICO A LA RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

El debate sobre la debida diligencia y los esfuerzos para introducir este concepto en los cuerpos legislativos de los Estados, ha sido un largo camino. Partió de observar y reconocer los efectos que tiene la actividad empresarial en la sociedad, entendiendo que sus impactos van mucho más allá de lo que concierne directamente a su actividad, y que, en consecuencia, existe una responsabilidad sobre los efectos dañinos sobre los que la empresa puede llegar a tener control directa o indirectamente.

La II Guerra Mundial fue un hito que marcó la historia de la humanidad, no solamente por la crueldad y deshumanización padecidas como lógicas directas de una guerra sin reglas, sino por los altos costes que tuvo la reconstrucción de la economía europea sobre las personas y comunidades más vulnerables. Las mujeres y la niñez sobrevivientes de la guerra, se vieron sometidas a duras condiciones de trabajo —explotación— por parte de empresas que, se no solo se lucraron con la guerra, sino también con la posguerra.

En este escenario de posguerra surge la necesidad de establecer un marco de responsabilidad empresarial, que evite las ambigüedades que puedan surgir ante vulneraciones de derechos humanos y establezca unas bases de debida diligencia. Así, uno de los primeros conceptos que surge es el de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), propuesto por el economista Howard Bowen en 1953.<sup>1</sup>

El autor reconoció en la formulación de la RSE que las acciones de las empresas influyen en la vida de la sociedad<sup>2</sup>, y que estas tienen el deber ético de retribuir a la sociedad lo que esta les ha brindado para favorecer su crecimiento. Entre la

---

1. Rodríguez B., V. M., Massoud, H., y Vergara Quinterio, A. I. (2023). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO DESDE 1953 HASTA LA ACTUALIDAD. *Revista Saberes APUDEP*, 6(2): 76-90. <https://doi.org/10.48204/j.saberes.v6n2.a4082>

2. Rodríguez B., V. M., Massoud, H., y Vergara Quinterio, A. I. (2023). RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL: EVOLUCIÓN DEL TÉRMINO DESDE 1953 HASTA LA ACTUALIDAD. *Revista Saberes APUDEP*, 6(2): 76-90. <https://doi.org/10.48204/j.saberes.v6n2.a4082>

década de los 60 y 70, surgen autores como Milton Friedman, detractores de esa idea, que defendieron que, el rol de la empresa, debía ceñirse a la generación de riqueza y que, como mucho, debía extenderse a la legalidad de sus actos. En 1979, Archie Carroll, profesor de la Universidad de Georgia empezó a elaborar la teoría de "Un modelo conceptual tridimensional del desempeño corporativo"<sup>3</sup> que desemboca en 1991 en la teoría de "La Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa"<sup>4</sup> Esta última teoría, que va a servir de base para los distintos modelos subsiguientes, como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la Sustentabilidad<sup>5</sup>, la Sostenibilidad<sup>6</sup> y la Conducta Empresarial Responsable (CER), se erige sobre cuatro tipos de responsabilidades —sin categoría jerárquica—:

- **Responsabilidad ética:** hace referencia a una ética y a una moral social, donde el autor reconoce que las voces de los movimientos sociales, ambientales, de derechos civiles y de consumidores, son quienes recogen ese cambio de valores sociales que deben ser escuchados, aun si tienen una respuesta legal posterior a sus demandas.

- **Responsabilidad legal:** la aplicación de las normas del Estado/región donde se realizan las actividades.

---

3. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4): 479-505. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/303179257\\_A\\_Three-Dimensional\\_Conceptual\\_Model\\_of\\_Corporate\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/303179257_A_Three-Dimensional_Conceptual_Model_of_Corporate_Performance)

---

4. Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4): 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

---

5. "Sustentabilidad: Uso racional de los recursos que son escasos" Tomado de: Debida diligencia de las empresas en materia de derechos humanos, Universidad Adolfo Ibáñez (minuto 36:20) <https://www.youtube.com/watch?v=DHiAg1WA6bc>

---

6. "Sostenibilidad: una serie de procesos que tienen como objetivo el cambio de manera de armonizar el quehacer de las empresas con el medioambiente, con la comunidad, con distintos stakeholders y con distintos lineamientos políticos." Ídem (minuto 36:30).

- **Responsabilidad económica:** esta es la responsabilidad clásica de hacer crecer y fortalecer económicamente la empresa. Asociada con la estabilidad y con la durabilidad en el tiempo.

- **Responsabilidad filantrópica:** refiere específicamente al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad. Marshall la distingue de la responsabilidad ética al comprenderla como una actitud voluntaria de buena ciudadanía, mientras que la responsabilidad ética es un deber ser de la cultura empresarial en respuesta de la comunidad con la que se relaciona.

De estas cuatro responsabilidades, es la **responsabilidad ética** la que genera más peso en esta teoría, pues se entiende que las demandas sociales deben ser atendidas y que tienen un nexo causal claro con las acciones de la empresa, tanto por su actuar directo como indirecto.

En la década de los 70, a partir de la creación de marcos internacionales, se introduce el concepto de Conducta Empresarial Responsable (CER), la cual hace referencia al "comportamiento esperado a nivel internacional por parte de las empresas a través del cual evitan la generación de consecuencias negativas por sus operaciones".<sup>7</sup>

---

7. Para más información sobre el concepto Conducta Empresaria Responsable, podéis acceder a: <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/punto-nacional-de-contacto?state=published>

Establecer un marco legal de la diligencia debida ha sido un gran reto. Por un lado, las negociaciones y los pactos con sectores económicos transnacionales a menudo establecen pulsos con los Estados —tanto de origen como con aquellos donde desarrollan sus operaciones de tránsito y de destino— para lograr obtener los mayores réditos posibles. Por otro lado, lograr establecer pautas genéricas que puedan cubrir las especificidades técnicas de cada actividad económica, para no dejar “al buen juicio” corporativo la interpretación de la debida diligencia, tal como ha sucedido hasta ahora, no es tarea fácil. Además, existen instrumentos internacionales y acuerdos bilaterales o multilaterales vigentes que pueden comportarse como barrera para la garantía de los derechos humanos. Finalmente, es innegable la existencia de prácticas de corrupción en el interior de los Estados de los que se extraen materias primas, o en los que operan las filiales que explotan laboralmente a las trabajadoras.

No obstante, el arduo trabajo activista liderado por la sociedad civil, por ONG locales e internacionales, y defensoras de derechos humanos, sobre la necesidad de regular las prácticas empresariales para garantizar la protección de los derechos humanos en relación con las actividades de las empresas y, pese a la oposición férrea del sector empresarial,<sup>8</sup> así como de algunos Estados, logró posicionar una iniciativa denominada “Las Normas de Derechos Humanos de la ONU para Empresas”. Este texto fue adoptado por la Subcomisión de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en 2003 y buscaba definir la responsabilidad legal de las empresas frente a los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente, a partir de los tratados internacionales existentes en estos temas. Sin embargo, la Comisión de Derechos Humanos en 2004 declaró que las Normas no tenían fundamento legal y negó la posibilidad de que la Subcomisión realizara monitoreo sobre el asunto. Esta misma Comisión solicitó en el año 2005 al Secretario General de la ONU la designación de un Representante Especial, para profundizar en este tema. Finalmente, este representante, John Ruggie,

---

8. Representado internacionalmente por organizaciones como la Organización Internacional de Empleadores y la Cámara Internacional de Comercio, entre otras.

presentó un informe que fue acogido y aprobado por el Consejo de Derechos Humanos durante el 17º período de sesiones de 2011 de la Organización de las Naciones Unidas: "Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para 'proteger, respetar y remediar'". Estos principios hoy constituyen la piedra angular de una serie de mecanismos que se han venido construyendo por organizaciones regionales —como la Unión Europea o el Sistema Interamericano de Derechos Humanos—, y que, a cuentagotas, observamos a los Estados introducir en sus cuerpos legislativos estatales.

## A. MARCO INTERNACIONAL

La normativa internacional es muy amplia y data un trabajo de casi cincuenta años. No obstante, al tratarse de un ejercicio de *soft law*, que, si bien aporta visibilidad sobre la imperante necesidad de responsabilizar a las empresas de sus afectaciones, son herramientas de poco impacto al carecer de una fuerza vinculante que garantice a las afectadas procesos de justicia y reparación integrales. Así, esta responsabilidad sigue recayendo únicamente sobre los Estados y resolviéndose en largos, engorrosos y costosos procesos judiciales de estrados internacionales como el Tribunal Europeo de Derechos Humanos o la Corte Interamericana de Derechos Humanos.

## NORMA

**Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable (1976)**

## OBJETIVO

Guiar a las empresas multinacionales en prácticas que contribuyan tanto al desarrollo sostenible, como a la mitigación de impactos negativos. Su acción está vinculada un mecanismo de apoyo denominado "Puntos nacionales de contacto para la conducta empresarial responsable (PNC).

## ORIGEN

Se trata de una serie de recomendaciones que fueron construidas conjuntamente por los gobiernos en el año de 1976. La actualización de 2023 "responde a las prioridades urgentes en materia social, ambiental y tecnológica a las que se enfrentan las sociedades y las empresas. Las principales actualizaciones se centran en los ODS de cambio climático y en Debida Diligencia, enfatizando en la protección a personas y grupos de riesgo, así como en temas asociados a corrupción.

## EXPRESIÓN

En concreto, estos PNC, hacen la función de mediación entre quien presenta una queja y la empresa multinacional (EMN), verificando que realmente la EMN no acata las Líneas Directrices y si se están llevando a cabo otros procesos de forma paralela a la presentación de la queja (judiciales, administrativos, etc.), y hace seguimiento del caso solamente a petición de las partes.

# 2

## NORMA

**Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para 'proteger, respetar y remediar' (2011)**

## OBJETIVO

Proporcionar un marco común internacional para que las empresas protejan los derechos humanos en el marco de sus actuaciones y en el de sus cadenas de suministro, así como una guía para que los estados tomen medidas para prevenir, investigar, castigar y reparar.

## ORIGEN

Surge de la solicitud que hizo la Comisión de Derechos Humanos al representante John Ruggie, tras haber descartado la propuesta de "Las Normas de Derechos Humanos de la ONU para Empresas" que presentó la sociedad civil a la misma comisión; Ruggie presentó un informe que fue acogido y aprobado por el Consejo de Derechos Humanos durante el 17º período de sesiones de 2011.

## EXPRESIÓN

Estos principios se estructuran sobre tres pilares:

**a. La Responsabilidad del Estado como titular de obligaciones.**

Establecer un marco legislativo que le indique a las empresas cómo integrar los DDHH a sus actividades. Establecer mecanismos accesibles y eficaces para que las víctimas puedan impedir, detener y evitar nuevos daños, acceder a la justicia y a la reparación.

**b. La Responsabilidad de la Empresa como titular de responsabilidades.**

Establecer mecanismos para prevenir, mitigar y detener los daños que directa o indirectamente puedan estar causando sobre los derechos humanos. Las empresas deben ejercer su influencia sobre los terceros con los que tenga relaciones comerciales cuando estas no ejerzan la debida diligencia.

**c. La reparación.** Las personas que han sufrido daños en sus DDHH por las acciones empresariales, deben poder acceder de forma eficaz y efectiva a la reparación de estos con procedimientos administrativos, judiciales y legislativos, aptos para tales fines y la Empresa, debe facilitar la reparación a las víctimas, dando respuesta a las necesidades específicas derivadas de estas vulneraciones de derechos.

# 3

## NORMA

**Pacto Mundial de las Naciones Unidas (1999)**

## OBJETIVO

Proporcionar un marco basado en Principios, buenas prácticas, recursos y herramientas y net working, en definitiva, una exclusiva para que las empresas hagan negocios de forma responsable y sostenible.

## ORIGEN

Es una iniciativa del entonces Secretario General de la ONU, Kofi Annan, quien convocó durante el Foro de Davos en 1999 a las principales empresas del mundo a unirse en torno de un acuerdo que garantizara el compromiso del sector privado con los ODM. Este Pacto se fundó finalmente en el 2000 con el apoyo de 46 empresas, meses antes de la aprobación de los ODM y puso de manifiesto la capacidad empresarial de actuar en materia de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

## EXPRESIÓN

Los principios 1 y 2 de este Pacto, contienen la esencia de una debida diligencia:

“Principio 1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente.

Principio 2. Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.”

# 4

## NORMA

**Objetivos de Desarrollo Sostenible → Agenda 2030 (2015)**

## OBJETIVO

Poner fin a la pobreza, cerrar las brechas de la desigualdad y cuidar del medioambiente para hacer que el planeta sea sostenible a 2030.

## ORIGEN

Los ODS se crearon en 2015, y son un hito mundial al ser la primera agenda diseñada específicamente para combatir la pobreza y promover el desarrollo, enfatizando en la necesidad de emprender acciones locales para obtener impactos globales. Su antecedente se encuentra en los Objetivos de Desarrollo del Milenio ODM. De las lecciones aprendidas de los ODM se reestructuró el plan y se amplió el campo de acción.

## EXPRESIÓN

La agenda de los ODS tiene 17 objetivos que se erigen sobre tres pilares: la erradicación de la pobreza, la eliminación de las desigualdades y el cuidado del medio ambiente; y cinco ejes: PLANETA, PERSONAS, PROSPERIDAD, PAZ Y ALIANZAS. Uno de los principales avances de estos ODS es la vinculación de temas como igualdad de género, la paz y el establecimiento de alianzas. Este último objetivo que hace particularmente visible la corresponsabilidad de las empresas privadas en la consecución de estos objetivos.

# 5

## NORMA

**Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social (Ginebra, noviembre de 1977 → su última enmienda es de 2022)**

## OBJETIVO

Brindar orientación a las empresas sobre política social y prácticas inclusivas, responsables y sostenibles en el lugar de trabajo. Es el único instrumento global en esta materia elaborado y adoptado por gobiernos, empleadores y trabajadores de alrededor del mundo.

## ORIGEN

Adoptada por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo en su 204ª reunión (Ginebra, noviembre de 1977) en la forma enmendada en su reunión 279.ª (noviembre de 2000) y su reunión 295.ª (marzo de 2006), ha sido modificada en varias ocasiones (2000, 2006, 2017, y más recientemente en 2022).

## EXPRESIÓN

Es una declaración que contiene principios en materia de empleo, formación profesional, condiciones de trabajo y de vida y relaciones laborales. Están dirigidos a empresas multinacionales, gobiernos y organizaciones de empleadores y trabajadores y están basados en las normas internacionales del trabajo (Convenios y Recomendaciones de la OIT).

# 6

## NORMA

**Directiva Europea 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifican la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859 (2024)**

## OBJETIVO

Garantizar que las empresas contribuyan al desarrollo sostenible y a la transición hacia la sostenibilidad de las economías y las sociedades.

Garantizar que las afectadas por el incumplimiento de este deber tengan acceso a la justicia y a vías de recurso.

## ORIGEN

El 23 de febrero de 2022, la Comisión presentó al Parlamento Europeo y al Consejo una propuesta de Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad. El Consejo adoptó su orientación general el 1 de diciembre de 2022. El 14 de diciembre de 2023, el Consejo y el Parlamento alcanzaron un acuerdo provisional y el 13 de junio de 2024, se adopta la Directiva (EU) 2024/ 1760 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859.

## EXPRESIÓN

Se establece la responsabilidad de las empresas y los organismos de control que vigilarán la aplicación de la debida diligencia. **Son de obligatorio cumplimiento.**

La Directiva se aplicará de forma gradual a partir de 2027:

- **2027:** empresas con 5.000 trabajadores y más de 1.500 millones de euros
- **2028:** empresas con 3.000 trabajadores y más de 900 millones de euros.
- **2029:** empresas con 1.000 trabajadores y más de 450 millones de euros.

También será de aplicación para las empresas establecidas fuera de la Unión Europea que llevan a cabo actividades comerciales en países europeos que alcancen esos umbrales de facturación.

Incluye disposiciones de apoyo a todas las organizaciones, entre ellas las pymes, que pueden verse influidas de forma indirecta como parte de las cadenas de suministro.

## B. MARCO ESTATAL

Si bien a nivel internacional podemos trazar un recorrido diverso entre distintas iniciativas reguladoras, a día de hoy en el Estado español la herramienta más cercana que se tiene para el establecimiento de responsabilidad empresariales frente a la vulneración de derechos es la Responsabilidad Civil Extracontractual.

Contenida en el artículo 1902 y siguientes del Código Civil, así como en la Ley de Enjuiciamiento Civil, la Responsabilidad Civil Extracontractual permite el reconocimiento de una obligación de reparación derivada de los daños causados por actos y omisiones no penados por ley. Su aplicación se efectúa entre partes que no existe un vínculo contractual y surge en casos de omitirse el deber de diligencia que corresponde a quién genera el daño.

Sin embargo, este mecanismo resulta bastante ineficiente para la protección de los derechos humanos, especialmente en relación con las empresas. Su accionar es reactivo frente a daños ya ocasionados, en el que se debe demostrar culpa o negligencia y la carga de la prueba le corresponde a la persona que sufre los daños. Además, cuenta con un tiempo de prescripción de tan solo un año, generando importantes desequilibrios en los mecanismos de justicia en los daños ocasionados por empresas contra los derechos humanos de una persona o comunidad. Esto puede significar, a largo plazo, un proceso de revictimización que agrave la situación de vulnerabilidad de los derechos humanos de las personas afectadas.

# 3

## LOS 6 PASOS DE LA OCDE

En el marco de las Líneas Directrices, la OCDE elaboró “La Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable” (2018) así como unas guías sectoriales para algunas industrias concretas “que establecen medidas prácticas de diligencia debida para ayudar a las empresas a detectar, prevenir y mitigar las repercusiones reales y potenciales en sus operaciones, cadenas de suministro y otras relaciones comerciales y dar cuenta de cómo las afrontan”.<sup>9</sup> Este es sin duda uno de los documentos más importantes de la debida diligencia, ya que recoge de manera práctica las actuaciones concretas que deben realizar las empresas para un abordaje cuidadoso de los derechos humanos tanto en sus actividades directas, como las de la cadena de suministro. Es por ello que, los instrumentos posteriores a su elaboración, se remiten a la necesidad de que las empresas acaten los seis pasos que este recomienda, enfatizando en la necesidad de priorizar la prevención de los daños.

Lejos de pretender ser un *check-list* instructivo, la elaboración de la guía busca formular un seguido de recomendaciones sobre procesos de debida diligencia para que las empresas los adapten a sus contextos concretos, pues tal como recoge la guía, “la debida diligencia es proporcional al riesgo” y para hacer un buen aterrizaje propone un esquema de seis etapas:



Ilustración 1. Proceso de debida diligencia y medidas de apoyo.  
Fuente: “Guía de la OCDE para la Debida Diligencia” (2018)

Una reflexión que acompaña la propuesta de aterrizaje de la Debida Diligencia de la OCDE y que deviene importante rescatar es que, ante empresas que argumenten una disminución de sus ganancias por la implementación de estos mecanismos en su actuar, su valor se encontrará cimentado sobre la vulneración de los DDHH y la destrucción del medio ambiente. Una realidad que no deberá ser ignorada por aquellas organizaciones y administraciones que interactúen con ella.

---

9. OECD. (2018). *Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable*. OECD Publishing: Paris. <https://doi.org/10.1787/14922561-es>

# 4

## CUATRO CASOS PARA ENTENDER LA DEBIDA DILIGENCIA Y EL PAPEL DE LA PERSPECTIVA FEMINISTA

### → Catalunya: Empresa Uralita S.A. (COEMAC)

---

Esta empresa, instalada en 1920 en Cerdanyola del Vallès (Catalunya), absorbió a la empresa Roviralta, la cual, aprovechando la alta presencia de materiales como pizarra y arcilla en la zona, fabricaba productos de construcción. Desde su instalación, Uralita se dedicó a la producción de fibrocemento<sup>10</sup>, usando amianto para la fabricación de sus productos —también conocido como asbesto—: un material de bajo coste económico y alta resistencia hasta el 2002, año en el que fue oficialmente prohibido su uso en el Estado español. Si bien la empresa tomó algunas medidas de protección para la salud de sus empleados una vez comenzaron a aparecer de forma sistemática problemas crónicos de salud entre estos —reconociendo los peligros de este material—, fue muy corta en su actuación de la debida diligencia en tanto debía ocuparse no solamente de los trabajadores que manipulaban directamente el material, sino de todo el personal de la empresa, así como de los residuos que esta generaba en el exterior, tal como se reconoce en la sentencia dictada en diciembre de 2017 por la Audiencia Provincial de Madrid: “Uralita, S.A. pese a conocer el peligro que conllevaba la inhalación de las fibras de amianto, no actuó con la diligencia exigible, al emitir sin control adecuado dichas fibras al ambiente exterior, por lo que incurrió en responsabilidad extracontractual”.<sup>11</sup>

---

10. Para más información sobre la historia de la Empresa Uralita S.A. y su cierre:

<https://dmol.es/empresa-uralita-coemac/>

11. El extracto de la sentencia fue recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/4622730/0/supremo-confirma-uralita-indemnizar-familias-empleados-vecinos-inhalar-amianto/>

La inobservancia de una debida diligencia —especialmente, una crítica y con perspectiva feminista— invisibilizó largamente a un importante grupo de afectadas: las vecinas de la fábrica tuvieron graves afectaciones en su salud y, en muchos casos, murieron ante la inhalación de los residuos de amianto. Muchas de ellas, pertenecientes al grupo familiar de los trabajadores de la empresa<sup>12</sup>, ejerciendo los mandatos de género esperados y su rol de cuidadoras, se vieron expuestas diariamente al contacto directo con las fibras de del amianto, sin advertencias de los riesgos y, por lo tanto, sin protección alguna.

En 2020 la empresa se declaró en liquidación al no poder hacerle frente al pago de las indemnizaciones de las demandas que se han fallado en su contra desde 1997.

A la fecha de la publicación de este texto, ninguna las 39 víctimas reconocidas<sup>13</sup> en la sentencia ha recibido su indemnización —ni siquiera de forma parcial— y siguen encontrando barreras judiciales para dilatar los pagos.

---

12. Hablamos de “los trabajadores” ya que para 1957, se emitió el Decreto de 26 de julio, sobre Industrias y Trabajos prohibidos a mujeres y menores por peligrosos o insalubres, entre los que se encontraba la prohibición del trabajo con el asbesto y el amianto.

---

13. La sentencia de 2021, responde a la demanda colectiva de al menos 43 trabajadores, cohabitantes y vecinas, aunque solamente se reconozcan 39. Cada año, aumentan de 12 a 15 las nuevas víctimas de los efectos de esta empresa, y se calcula que seguirá sucediendo al menos hasta el año 2040.

## ¿QUÉ SE HA HECHO BIEN?

- En 1977, los ayuntamientos colindantes de Cerdanyola y Ripollet, presentaron un informe en el que advirtieron de la presencia de amianto en las calles de sus municipios procediendo en su mayoría de la fábrica.
- El fallo de la Audiencia de Madrid y posteriormente el del Tribunal Supremo ratificando la decisión de la Audiencia de Madrid, es un antecedente judicial clave para ver y entender la —falta de— debida diligencia de un caso local del Estado Español.
- El Estado Español creó un fondo de compensación en 2022, para aquellas familias o trabajadores y trabajadoras afectadas que tienen vedada la vía judicial, por no tener una empresa a la que reclamar la indemnización, vean compensado el daño, cuando estas ya han desaparecido.”

## ¿QUÉ SE HA HECHO MAL?

- Aun no se han pagado las indemnizaciones a las víctimas y/o sus familiares supervivientes.
- La empresa ha ralentizado tanto como ha sido posible el avance judicial y el cumplimiento de los fallos, en perjuicio de los derechos de las víctimas y sus familias.
- El riesgo de contaminación con amianto en Cerdanyola y en Ripollet está presente. El amianto yace mezclado con la tierra en las calles de Cerdanyola, a la espera de que en algún momento sea cubierto con una malla geotextil aislante y enterrado bajo más tierra. En esto consiste, generalmente, la descontaminación de los puntos dónde se detecta, ya que trasladarlo a un depósito de residuos peligrosos tiene, según los técnicos, un coste elevadísimo.

➤ El fondo de compensación estatal no es suficiente para cubrir los daños y las indemnizaciones causados a las víctimas y familiares afectadas por el mal manejo del amianto.

➤ Las víctimas por los pasivos ambientales y domésticos son quienes han tenido más dificultad para lograr ser reconocidas como tal ante los estrados judiciales.

## → Colombia: Chiquita Brands Internacional

---

Fundada en 1899 con el nombre United Fruit Company y establecida en Colombia a principios del siglo XX, la empresa Chiquita Brands Internacional centró sus operaciones comerciales en el cultivo del banano —la fruta más exportada y consumida del mundo<sup>14</sup>—. Esta empresa estadounidense fomentó prácticas de corrupción en los distintos niveles del Estado colombiano, logrando así que hiciese concesiones sobre el uso y explotación de terrenos baldíos —terrenos ancestrales de comunidades afrodescendientes e indígenas—, y obtuvo la aquiescencia de tanto del gobierno central —presidencia— como local —alcaldía—, para cometer abusos laborales contra sus trabajadores.<sup>15</sup> La situación de explotación fue tan crítica que, en 1928, los trabajadores entraron en una protesta con el cese de sus actividades laborales durante un mes. Como retaliación a esta huelga, la United Fruit Company, solicitó el apoyo del gobierno de los Estados Unidos, el cual ordenó al Estado colombiano que actuase a toda costa para detener la “huelga comunista”, y es así como el ejército colombiano asesinó a los trabajadores de la bananera. Durante y después de la masacre, tanto el ejército colombiano como la empresa actuaron mancomunadamente; se hizo uso de los trenes de la compañía para lanzar anónimamente a los cadáveres de las víctimas al mar, tal como lo hacían con el banano de descarte. Pese a ello, la United Fruit Company, siguió operando impunemente en Colombia hasta el primer quinquenio del siglo XXI.

---

14. Para más información sobre el caso de Chiquita Brands Internacional, recomendamos el vídeo de Play-ground: [https://www.youtube.com/watch?v=h5K\\_vH1CEb0](https://www.youtube.com/watch?v=h5K_vH1CEb0)

15. Fue reportado que la empresa United Fruit Company sometía a condiciones de trabajo inhumanas a sus trabajadoras. Un ejemplo de ello eran las jornadas de trabajo de más de 12 horas los siete días de la semana, viviendas insalubres para los trabajadores y sus familias, negación de la indumentaria laboral necesaria como botas de caucho (muchos trabajaban descalzos), ausencia de equipamiento médico que atendiese accidentes laborales, impagos, etc.

A mediados de la década de los 90 y ya con el nombre de Chiquita Brands International, la empresa bananera seguía operando en un contexto en el que la guerra de guerrillas y de paramilitares se encontraba en su mayor apogeo. Durante esta época fue usual el establecimiento y fortalecimiento de alianzas y complicidad entre grupos paramilitares, militares y grandes empresas del país, en contravía de los derechos humanos de la población colombiana —especialmente, de los derechos de aquellas personas de las zonas rurales en condiciones de vulnerabilidad—. Ejemplo de ello fue el financiamiento que Chiquita Brands International hizo al grupo paramilitar Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), que implicó desplazamientos forzados, despojo de tierras, masacres, asesinatos, violaciones, torturas, etc.

Aunque Chiquita Brands cerró sus operaciones en Colombia vendiendo la empresa a Banacol en el año 2004, dicha empresa reconoció ante un juzgado en Estado Unidos que financió a las AUC desde 1997 hasta 2004 a cambio de protección contra a las acciones de la guerrilla, recibiendo un fallo condenatorio con una multa por dichas acciones en el año 2007. Esta decisión judicial abrió una puerta a las víctimas de estos hechos para presentar una demanda civil colectiva ante la justicia federal de La Florida, la cual publicó el pasado junio de 2024, un fallo histórico reconociendo la responsabilidad de la empresa frente a la violación de los derechos humanos de estas familias y emitió una condena de compensación por los daños que estas tuvieron que padecer como resultado del financiamiento que hizo la Chiquita Brands a las AUC.

## ¿QUÉ SE HA HECHO BIEN?

- La justicia estadounidense reconoció expresamente la responsabilidad de la empresa frente a los daños generados a los derechos humanos de las víctimas, como consecuencia de la financiación al grupo paramilitar.
- Asimismo, el tribunal estadounidense que conoció el proceso, dijo “el caso debía llevarse en territorio estadounidense, por tratarse de una multinacional constituida bajo las leyes de ese país”.
- El fallo envía un mensaje claro y contundente a las empresas multinacionales para que respeten los derechos humanos en todos los países donde tienen actividades.

## ¿QUÉ SE HA HECHO MAL?

- El Estado colombiano ha sido sistemática e históricamente responsable de la violación de los derechos humanos —tanto por acción como por omisión— de las víctimas de Chiquita Brands.
- El tribunal estadounidense solamente reconoció a 8 de las 9 víctimas que, por motivos de litigio estratégico, presentaron la demanda civil colectiva. Aún queda pendiente la reparación de más de 7.000 víctimas de los efectos de la financiación del paramilitarismo por parte de la Chiquita Brands.
- La reparación que se le hace a las víctimas es estrictamente económica e individualizada, y no toma en consideración otros elementos fundamentales como son las reparaciones simbólicas y psicosociales a las comunidades afectadas, la verdad, las garantías de no repetición, la mitigación del impacto ecológico generado.

➔ El proceso judicial ha sido muy largo y aún no termina. Tras casi 20 años de litigio, Chiquita Brands Internacional anunció que recurrirá la decisión del tribunal, lo cual alejará a las víctimas de su derecho a la indemnización por los daños sufridos.

## → Guinea Bissau: Agrogeba

---

El caso de esta empresa catalana que tiene unos vínculos muy estrechos con la empresa Petromiralles SL,<sup>16</sup> comienza en el año 2010 cuando el gobierno de Guinea Bissau le concede el uso de 6.000 hectáreas al borde del río Geba, tierras bajas e inundables, muy fértiles y de alta calidad para la producción arrocerá,<sup>17</sup> por un periodo de 99 años, según un informe presentado por la ONG Alianza por la Solidaridad, en 2014.

Desde la instalación de Agrogeba en Bafalá, con su maquinaria y un esquema de seguridad militarizado, las comunidades que habitaban y hacían uso de las tierras han presentado su rotundo rechazo a la presencia de esta empresa. Agrogeba, con el beneplácito del gobierno de Guinea Bissau, mostró una actitud hostil y amenazantes contra estas comunidades agrícolas tradicionales y también con todas las que hacían uso de la zona, llegando a retenerles y matar ganados.

En los territorios que hoy son ocupados por Agrogeba, las comunidades solían cultivar arroz, alimento base de la alimentación de Guinea Bissau y cuyas principales productoras son las mujeres. Estos terrenos también eran usados para la ganadería durante la época seca para el aprovechamiento de las pasturas para alimentación de los animales, a la vez que se generaban prácticas tradicionales de remoción de tierras con las pisadas del ganado y fertilización natural. Todo ello, garantizaba que estas tierras siguiesen siendo productivas y sostenibles económica, ambiental y socialmente.

---

16. Petromiralles SL es una empresa catalana que fue sancionada en el año 2022 tras una investigación de más de 10 años que concluyó en penas de cárcel y multa contra uno de los propietarios y varias personas que ocupaban altos cargos, por delitos contra la Hacienda pública, blanqueo de capitales y tenencia ilícita de armas. Más información en: [https://www.elconfidencial.com/espana/2022-02-25/el-dueno-de-petromiralles-condenado-a-13-anos-de-prision-y-una-multa-de-240-millones\\_3382227/](https://www.elconfidencial.com/espana/2022-02-25/el-dueno-de-petromiralles-condenado-a-13-anos-de-prision-y-una-multa-de-240-millones_3382227/)

17. Para más información sobre el caso, podéis consultar su ficha en la web alertadh.org: <https://alertadh.org/es/caso/acaparamieto-de-tierras-guinea-bissau/>

El acaparamiento y ocupación de tierras ha traído como consecuencia la pérdida de la soberanía y de la seguridad alimentaria de las familias, la expulsión de más de 600 personas de este territorio, el aumento de enfermedades transmitidas por mosquitos —como la malaria— y de la tasa de abortos espontáneos, relacionados con los agroquímicos aéreos que usa la Agrogeba. Además, también hay que sumar un mayor empobrecimiento de las comunidades, asociado a la pérdida de sus cultivos, al desempleo y al incremento de precios por la compra del arroz que, además, deben pagar a la empresa que les quitó su medio de vida. Todo ello tiene un impacto diferencial y específico sobre los cuerpos de las mujeres, que han visto incrementadas sus cargas de cuidados, y se ha visto recrudescido su rol de proveedoras de bienestar comunitario. Una realidad que conlleva a una pérdida de autonomía sobre sus cuerpos, vidas y tiempos, y una pérdida de recursos para garantizar el ejercicio a derechos básicos para la sostenibilidad de la vida como es el derecho a la alimentación.

“Con la llegada de Agrogeba, el trabajo se ha mecanizado y las personas que trabajan para la empresa son hombres. Estos ni siquiera tienen contrato. ‘A mí me debían nóminas, me cambiaban sin yo pedirlo salario por arroz y sólo me tenían trabajando de manera temporal y sin contrato. No nos ayudan en nada, el arroz que no venden porque de aspecto no es bonito lo queman en vez de regalárselo a las familias’, denuncia Sirufo Pemba, extrabajador de la empresa.”<sup>18</sup>

Pese a las reclamaciones de la comunidad a sus autoridades tradicionales y al gobierno local, y al activismo de ONGs locales y del Estado Español, estas comunidades siguen padeciendo los efectos dañinos de esta empresa en sus economías, en sus prácticas tradicionales.

---

18. Extracto de la noticia “Así ha expulsado una empresa española a 600 personas de sus tierras en Guinea Bissau” de elDiario.es. Disponible en: [https://www.eldiario.es/desalambre/expulsado-guinea-bissau-susana-hidalgo\\_1\\_5055267.html](https://www.eldiario.es/desalambre/expulsado-guinea-bissau-susana-hidalgo_1_5055267.html)

## ¿QUÉ SE HA HECHO BIEN?

- ➔ Las comunidades han resistido y defendido sus derechos de uso de la tierra común, señalado la vulneración del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo sobre el derecho a consulta previa, libre e informada a los pueblos indígenas y tribal.
- ➔ ONGs del Estado español y catalanas han respaldado la causa y han hecho acciones de incidencia ante el gobierno de Guinea Bissau y el gobierno catalán.

## ¿QUÉ SE HA HECHO MAL?

- ➔ La empresa nunca realizó consulta alguna a las comunidades para determinar el uso de las tierras. Su postura sigue sin tenerlas en cuenta pese a las reclamaciones constantes que las comunidades han hecho por diferentes vías tanto a la empresa como al gobierno de Guinea Bissau.
- ➔ Los mecanismos judiciales, administrativos o de otra naturaleza para hacer valer sus derechos humanos, son frágiles, inaccesibles y están atravesados por prácticas corruptas.
- ➔ La comunidad no ha recibido ninguna indemnización o reparación por los daños generados; ni ha recibido alternativas para poder seguir ejerciendo sus prácticas agrícolas tradicionales lideradas, por las mujeres de la comunidad.
- ➔ Los gobiernos del Estado español y de Catalunya han hecho oídos sordos a las reclamaciones de las comunidades y de las ONG sobre la empresa.

➔ El Estado español y Catalunya, se han desentendido de las prácticas ilegales y abiertamente contrarias a los derechos humanos, al trabajo, a la propiedad, a la salud, a la autodeterminación de los pueblos, que ha realizado Agroegeba en Guinea Bissau, así como de la relación con Petromiralles, empresa que fue sancionada por delitos contra hacienda como el blanqueo de capitales.

## → Qatar: FIFA 2022

---

La FIFA es una organización internacional<sup>19</sup> que se encarga de regular la normativa del fútbol y de gestionar todo lo relativo a los campeonatos oficiales, siendo el Mundial de Fútbol<sup>20</sup> el de mayor importancia, al gestionar sumas económicas de gran importancia y vincular a empresas multinacionales, habitualmente como patrocinadoras del evento.<sup>21</sup>

Si bien en esta ocasión abordaremos el caso del Mundial celebrado en Qatar en el año 2022, no es la primera vez que la FIFA se ve involucrada y cuestionada por sus decisiones y los impactos que estas tienen en los derechos humanos de las habitantes de los países anfitriones.<sup>22</sup>

Desde el momento de la selección de Qatar como sede del mundial, las federaciones de distintos países presentaron sus quejas ante la evidente corrupción en la toma de esta decisión—a la que denominaron el Qatargate— y que, años después, implicó sanciones penales y prisión para algunos dirigentes de la organización. Los sobornos fueron promovidos por Rusia y Qatar, y apoyados por varias empresas transnacionales, que actuaban a favor de uno u otro país. A partir de 2010, cuando se asignó a Qatar como Estado anfitrión del Mundial y hasta 2020, fecha en la que debía finalizarse la construcción de la infraestructura

---

19. La FIFA cuenta con una presencia global y un apoyo mucho más amplio que la propia ONU, al tener al menos 17 países más vinculados a ella en 2024.

20. El último mundial en Qatar, en el que la FIFA se hizo cargo de todos los gastos operativos calculados en US\$ 1.700 millones, incluyendo los premios de US\$ 440 millones -de los cuales, US\$ 42 millones fueron al ganador-, le dejaron unos réditos a la organización de US\$ 7.500 millones, que fueron US\$ 1.000 millones más de lo previsto e impulsado por la entrada de patrocinadores locales como Qatar Energy, o de sectores económicos en boga, como las criptomonedas, en el caso de Crypto.com que se suman a los históricos como Coca-Cola, Visa o Adidas. Tomado de <https://eleconomista.com.ar/deportes/cuanto-dinero-gano-fifa-mundial-qatar-2022-n58533>

21. Según el informe “What fans want: The 2022 World Football Report” (2022) de Nielsen Asia 360, fueron 11 industrias las que más participaron como patrocinadoras e inversoras en el mundial de Qatar: bebidas no alcohólicas, con marcas como Coca Cola Company; turismo, con marcas como Qatar Airways, y ropa deportiva como Adidas, solo por mencionar las 3 más importantes.

22. Ejemplos históricos los encontramos en la celebración del Mundial en Argentina cuando se encontraba en el mayor auge de la dictadura, o en el caso de Italia en 1934, durante el gobierno de Mussolini.

deportiva que acogería los partidos de este campeonato, la carrera desmedida de violación flagrante a los derechos humanos, especialmente de población vulnerable como la mano de obra migrante, fue imparable y desbocada, pese a los esfuerzos de organizaciones internacionales de derechos humanos como Human Rights Watch y Amnistía Internacional. Estas organizaciones relataron la muerte de entre 6.500 y 15.000<sup>23</sup> trabajadores en ese intervalo de 10 años, como consecuencia de las condiciones laborales de esclavitud a las que fueron sometidos: "jornadas interminables a más de cincuenta grados sin apenas medidas de seguridad ni posibilidad de descanso, condiciones insalubres en las viviendas y amenazas de expulsión o de confiscación del pasaporte si no aceptaban estas condiciones. La *kafala*<sup>24</sup> en todo su esplendor, el 'sistema de patrocinio' para las empresas en varios países de la península arábiga, entre ellos Qatar, que hace que los trabajadores migrantes apenas tengan derechos ni posibilidad real de reclamarlos. El trabajo forzoso, la esclavitud."<sup>25</sup>

---

23. La diferencia tan amplia entre estos datos, se debe a las dificultades que tienen estas entidades para hacer investigación y seguimiento a estos hechos. En todo caso, estas cifras relatan la muerte de 2 a 4 trabajadores cada día, durante 10 años.

---

24. Kafala es un sistema de "contratación laboral" que otorga a ciudadanos y empresas privadas un control casi absoluto sobre el empleo y el estatus migratorio de los trabajadores extranjeros. Los empleadores, llamados en este sistema "patrocinadores" tienen la potestad de cancelar el permiso de residencia y dejando al trabajador en situación de irregularidad y con el riesgo de ser deportado. Los trabajadores no tienen libertad en su movilidad laboral ya que no pueden cambiar de trabajo sin autorización de su empleador, y también requieren de su permiso para salir del país. Aunque durante el mundial de Qatar fueron contratados mayoritariamente hombres para la realización de trabajos de construcción, quienes suelen verse más afectadas en este sistema son las mujeres migrantes que trabajan en el sector de la limpieza y de los cuidados domésticos.

---

25. Extracto de: [https://businessinsider.mx/mundial-qatar-2022-acciones-fifa-derechos-humanos\\_deportes/](https://businessinsider.mx/mundial-qatar-2022-acciones-fifa-derechos-humanos_deportes/)

Es importante destacar que esto sucedió en un país conocido por su vulneración de derechos de las disidencias sexuales y de género —que se manifiestan en sanciones públicas a la homosexualidad, malos tratos, terapias de conversión y cárcel hasta por 10 años—, y que reproduce políticas opresivas y discriminatorias hacía las mujeres y el ejercicio de sus derechos —se encuentran bajo un régimen de tutelaje encabezado por un hombre (habitualmente, padre, esposo o hermano), en una situación indefensión jurídica ante la violencia patriarcal en los hogares...—.

Gracias a la insistencia de grupos de derechos humanos, la FIFA solicitó al gobierno Qatarí algunos cambios en su política pública para que fuesen más garantes de los derechos humanos. Algunos, como la “eliminación” de la *kafala*, se introdujeron desde 2016. No obstante, en la práctica no se llevó a cabo ninguno de estos, con lo que los colectivos más afectados no vieron mejoras o cambios en la vulneración de sus derechos humanos ni entonces, ni ahora.

## ¿QUÉ SE HA HECHO BIEN?

➔ Las organizaciones civiles de derechos humanos internacionales, reconociendo las dificultades que podían enfrentar las organizaciones locales ante un régimen autoritario y peligroso como el qatarí, se comprometieron desde el principio a observar y denunciar públicamente las violaciones a los derechos humanos de los colectivos más vulnerables en torno a las actividades asociadas con el mundial.

➔ La FIFA acogió las insistentes denuncias de la ONGs internacionales y tomó medidas ante el Estado de Qatar para que éste modificara sus políticas públicas de conformidad a los estatutos de la FIFA, relativos al respeto de los derechos humanos

➔ La FIFA creó una plataforma para la denuncia de violaciones de derechos humanos en el marco de las acciones de los mundiales de fútbol. “De acuerdo con la FIFA, toda queja será atendida e investigada por un equipo especializado derechos humanos con la ayuda de un asesor independiente, y resuelta un plazo no mayor a cinco días laborales, o 72 horas para casos urgentes.” [...] “La solución podrá adoptar la forma de disculpa, reconocimiento, restitución, rehabilitación, indemnización económica o de otra índole, cambios en procedimientos y procesos, o remisión del caso a la justicia ordinaria”

➔ La FIFA modificó los requisitos en relación a los derechos humanos para las federaciones que se quieran postular como anfitrionas de eventos deportivos, incluyendo un documento informativo sobre debida diligencia en materia de derechos humanos, de cara al mundial de 2026, reconociendo la importancia de comprometer a estas federaciones de forma explícita y tangible con los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los Derechos Humanos, que incluyan planes y mecanismos de seguimiento, atención y evaluación sobre el impacto del campeonato en los derechos humanos de las personas del territorio, desde sus actuaciones previas hasta las posteriores a la finalización de dichos eventos deportivos.

## ¿QUÉ SE HA HECHO MAL?

- La FIFA no ha sido consecuente con los estatutos de su organización que regían en ese momento, tanto para la elección como para la realización del mundial de Qatar, especialmente con su artículo 3 que habla sobre el respeto a los derechos humanos.
- La FIFA cometió actos de corrupción que trajeron como consecuencia la elección del desarrollo de un Mundial en un país autoritario y contraventor de los derechos humanos, al cual se le fortaleció económica y políticamente, a costa de los derechos de los colectivos más vulnerables.
- La FIFA no ejerció un control real sobre el cumplimiento de los derechos humanos de las personas a las que les fueron vulnerados, como los migrantes trabajadores, la población LGTBIQ+ y las mujeres. Además, guardó silencio frente a las denuncias de estos colectivos.
- La FIFA tomó medidas blandas con el objetivo de disuadir a la opinión pública respecto de su imagen en el marco del mundial de Qatar, por la crítica mediática que recibió por parte de la prensa internacional. La plataforma de quejas y denuncia resultante del mundial de Qatar, es inútil en tanto no existen acciones de corrección claras y concretas por parte de la organización. A fecha de 2024, no se ha indemnizado a ninguna de las víctimas de explotación laboral del mundial de Qatar ni a las familias de los trabajadores que fallecieron por causa de la explotación laboral en la construcción de las infraestructuras del Mundial, con lo que esto significa para las viudas que a menudo tienen familias numerosas en sus países, así como pocas o nulas oportunidades laborales. Tampoco se han realizado pronunciamientos ni actos simbólicos de reparación ni de verdad.

➔ La FIFA ejerció presión económica, laboral y social sobre los jugadores de fútbol participantes en el mundial a través de sus federaciones para que estos no pudiesen realizar actos de protesta, ni siquiera simbólicos, limitando de esta forma su derecho a la libertad de expresión.

➔ Las empresas/marcas que patrocinaron el mundial, pese a conocer la situación de vulneración a los derechos humanos en Qatar, no aprovecharon su influencia para poner límites a la falta de actuación de la FIFA ni al Estado de Qatar. Por el contrario, con su patrocinio, fortalecieron las economías de estas instituciones, en detrimento de los derechos de los colectivos más vulnerabilizados durante el mundial.

➔ Algunas empresas/marcas colaboraron en la vulneración de los derechos humanos en Qatar. Muchas de las personas trabajadoras que murieron o que vieron afectada su salud física y mental, así como aquellas que no recibieron la retribución por su labor, trabajaban en obras y servicios asociados a estas marcas.

# 5

## ¿CUÁL ES LA DEBIDA DILIGENCIA CON PERSPECTIVA FEMINISTA QUE SE ESPERA DE LAS ADMINISTRACIONES LOCALES?

### Consideraciones previas

1. Aunque se han hecho esfuerzos importantes para regular la debida diligencia de las empresas en materia de derechos humanos, la normativa existente hasta ahora, es blanda y no cuenta con herramientas eficaces, efectivas y coercitivas que garanticen el cumplimiento de esta en sus diferentes fases. Las empresas siguen teniendo vía libre en la determinación de su debida diligencia, tal como está planteado en los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos (2011) y esto, especialmente en el momento de reparar, genera graves consecuencias. Esta impunidad se da porque las empresas actúan como juez y parte ante las afectaciones que ellas mismas han podido causar a personas, comunidades y colectivos vulnerables, dejando en una situación de desequilibrio y mayor desigualdad a las afectadas por la empresa.

2. Actualmente las empresas siguen cometiendo y/o permitiendo la comisión de actos reprochables contra los derechos humanos, ya sea por sí mismas o a través de otras empresas en una cadena de relación económica tercerizada extensa que pone en grave riesgo el medioambiente y los derechos humanos de las poblaciones más empobrecidas y vulnerables. Y en muchas ocasiones, siguen contando con gobiernos corruptos y cómplices que facilitan y fomentan prácticas dañosas. Además, han sabido absorber el discurso de la debida diligencia para presentar una imagen amigable ante la población, pero sin efectos reales, en la mayoría de los casos.

3. Hoy por hoy, entendemos que las vulneraciones a los derechos humanos no son neutrales al género y es por ello que debe prestarse una atención especial a los efectos que el accionar de las empresas puedan tener sobre los derechos de las mujeres e identidades disidentes y de colectivos no normativos como el LGTBIQ+. A su vez, es fundamental prestar especial atención

a como interaccionan otros ejes de la discriminación tales como la edad, cuerpos gestantes, madres y cuidadores, lesbianes, trans, musulmanes, negres, racializadas, migrantes, viudes, divorciades, cabezas de familia, familias monomarentales y/o numerosas, campesines, pobres, con diversidades físicas y neurodivergencias, con dependencia, etc.

4. Estamos en un contexto bastante particular en el que las empresas con un modelo económico tradicional capitalista y patriarcal, comienzan a encontrarse con dos situaciones: (A) los límites de los recursos naturales que empiezan a escasear de forma más visible y evidente y aceleran el desequilibrio medioambiental, que hace económicamente insostenible ese modelo; y (B) las reivindicaciones de sectores de defensa de los derechos humanos —entre ellos, los grupos feministas— han tenido una incidencia social importante, logrando que cada día las sociedades sean políticamente más maduras y exijan y se planten frente a un modelo empresarial socialmente insostenible, frente al respeto y garantía de sus derechos humanos.

Si bien los Principios de la Diligencia Debida y la Directiva Europea brindan muchas luces sobre las actuaciones para que las empresas se impliquen en la prevención, atención y reparación a los derechos humanos relacionados con sus acciones, las entidades públicas locales también pueden beber de estos instrumentos e integrar buenas prácticas. Es clave recordar que, en materia de derechos humanos, **los instrumentos que se tienen suelen ser mínimos para la salvaguarda de los derechos humanos, así que, cuanto más garantes sean las actuaciones de la administración local, más fácil será cerrar brechas que permitan el disfrute efectivo de derechos humanos para todas las personas.** Estas acciones permitirán avanzar hacia una verdadera corresponsabilidad.

Es cierto que desde la función pública a veces es difícil encontrar la forma de sumar esfuerzos para la implementación de una debida diligencia para los derechos humanos, al ser roles que se ciñen a unas funciones y a una jurisdicción en específico. Por ello, queremos proponer una serie de recomendaciones apoyándonos en la Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable y en los aprendizajes de la plataforma *Gender-Responsive Due Diligence* (GRDD) de WomenWin<sup>26</sup>, y así contribuir a la reflexión a administraciones locales y a la construcción de una agenda propia de debida diligencia con perspectiva feminista:

---

26. La plataforma Gender-Responsive Due Diligence (GRDD) se describe a sí misma como un espacio para impulsar la incorporación de perspectiva de género a la debida diligencia de los derechos humanos y ofrecer recursos prácticos, consejos y ayuda a implementarlo. Para más información sobre la plataforma podéis acceder a: <https://www.genderduediligence.org/>

## RECOMENDACIONES

### Transversales

El primer paso es verificar la coherencia interna y externa de la organización. Cada una de las recomendaciones que se proponen, funcionan como tamices que se debe verificar que se cumplan en el interior de la organización (con personas que trabajan directamente y con las que trabajan de forma externa), en las relaciones externas directas (público que se atiende, proveedores, otras relaciones comerciales como bancos y entidades financieras, etc.) y externas indirectas (vecinas, familias de trabajadoras y medioambiente). Esto, además, se expande a lo largo de la cadena de suministro a la que se pertenece, buscando cuidar con Debida Diligencia a todes les participantes y así, exigir a los proveedores de bienes y servicios con los que se establece relación que sean consecuentes con estas políticas y cuiden los derechos humanos con la misma perspectiva.

Asimismo, será fundamental que todo el proceso de diligencia debida, se realice de forma participativa con las personas o colectivos afectados, o con impactos lesivos potenciales, para que sean quienes ayuden a identificar los derechos a proteger y las acciones a tomar. Es aquí donde deviene fundamental que el diseño de la participación se realice con enfoque feminista y de cuidados, evitando así reproducir cegueras de género<sup>27</sup> y la exclusión de sectores clave para la reproducción social de la vida.

---

27. Falta de reconocimiento de que las funciones y responsabilidades de las mujeres / niñas y los hombres / niños se les atribuyen o se les imponen en contextos sociales, culturales, económicos y políticos específicos: [https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1250?language\\_content\\_entity=es](https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1250?language_content_entity=es)

### **Incorporar la debida diligencia con perspectiva feminista en políticas y sistemas de gestión**

➤ Contar con medidas laborales que garanticen que las mujeres e identidades disidentes puedan trabajar en un entorno seguro, especialmente frente a las violencias más habituales como el acoso laboral y el acoso sexual.

➤ Implementar medidas que garanticen un sistema de acceso al trabajo equitativo e igualitario:

- Contar con personas expertas para establecer políticas de género y de mejora en los sistemas de gestión de la organización correspondiente. Políticas que deben desarrollar todo un plan de implementación, con herramientas efectivas para su seguimiento, evaluación y reparación.

- Procesos de selección de personal que den cabida a las mujeres y disidencias de forma diversa e inclusiva, en los diferentes roles y funciones a cubrir en la organización. Verificar que se escuchen sus voces y que tengan capacidad de decisión en los roles de poder, con una representación igualitaria o mayoritaria, y que no exista segregación ocupacional por género.

- Contratos estables y salarios dignos e igualitarios, así como condiciones flexibles para aquellas personas ejercen roles de cuidado. También será importante que la organización vincule este enfoque en procesos de despido y jubilación.

- Garantizar que las mujeres e identidades disidentes puedan crecer dentro de la organización, facilitando espacios formativos y buscando estrategias que permitan que, sea cual sea su circunstancia vital o personal, puedan seguir vinculadas a proyectos y seguir teniendo oportunidades de ascenso en su rama y temas de interés.

- "Incorporar expectativas y políticas sobre derechos humanos, incluida una referencia específica a los derechos de las mujeres, en la relación con proveedores y otras relaciones comerciales."<sup>28</sup>

---

## RECOMENDACIÓN

# 2

---

### Identificar y evaluar los impactos adversos

➤ Realizar un análisis del alcance que se pueda tener sobre los derechos humanos de las personas que puedan verse afectadas directa e indirectamente, con vínculo al interior o de forma externa, con perspectiva feminista.

➤ Evaluar el riesgo en profundidad y así, preguntarse cuál es la probabilidad de que dicho riesgo (real y/o potencial) afecte de forma desproporcional a las mujeres y cuál es el daño que estas podrían sufrir o que están sufriendo. Por ejemplo, habría que preguntarse qué personas de la plantilla son más propensas a sufrir acoso laboral y emplear

---

27. Extracto de: <https://www.genderduediligence.org/implement-grdd/>

herramientas que permitan la identificación de las necesidades y riesgos, conscientes del rol que juegan distintas variables como son el género, la sexualidad, la racialización, la edad, la posición en la organización, etc.

➤ Evaluar si el riesgo deriva de acciones directas de la organización o de forma indirecta por las acciones de sus alianzas, organizaciones socias, etc.

➤ Detectar los riesgos/impactos más significativos y crear un plan para su mitigación. A su vez, vincular nociones de potencialidad del daño, probabilidad, afectación y proporcionalidad.

---

## RECOMENDACIÓN

# 3

---

### **Abordar los impactos adversos: cesar, prevenir y mitigar**

➤ Una vez advertido un impacto en los derechos humanos (y con enfoque feminista), hay que tomar acciones sobre este. Teniendo en cuenta el análisis y evaluación de la anterior recomendación, este se fundamentará en identificar la idoneidad o adecuación técnica de las medidas a tomar para detener el daño, o para encontrar los medios alternativos o menos lesivos que se ajusten a las necesidades detectadas.

➤ Esto puede pasar por cesar la acción, mitigarla, con acciones proactivas para evitar que sigan sucediendo los hechos dañinos y de forma reactiva para detener los que están ya sucediendo.

➤ Si dichos impactos están relacionados con el accionar de terceros como socios comerciales, entidades aliadas, etc., se espera que la organización ejerza su influencia y poder para que el tercero aborde dichos impactos y les ponga fin.

➤ Es importante recordar que tomar medidas extremas como la de detener acciones o cortar relaciones comerciales de tajo, puede acarrear consecuencias mucho peores para los derechos humanos de las personas afectadas. Por ejemplo, una empresa que contrata nuestra organización y, a su vez, subcontrata a otra empresa en la que trabajan mujeres sin contratos y sin prestaciones sociales. Cortar las relaciones con esta empresa o con aquella que subcontrata, podría desmejorar aún más los derechos laborales de estas mujeres, por lo cual sería necesario crear un plan para influir en estas empresas y conducir esta mala práctica en acciones que puedan poner en mejores condiciones a este grupo de mujeres. Cortar de facto las relaciones comerciales podría acarrear situaciones peores para ellas como dificultar su acceso a fuentes de ingreso, generar barreras en el acceso al trabajo formal e informal, etc.

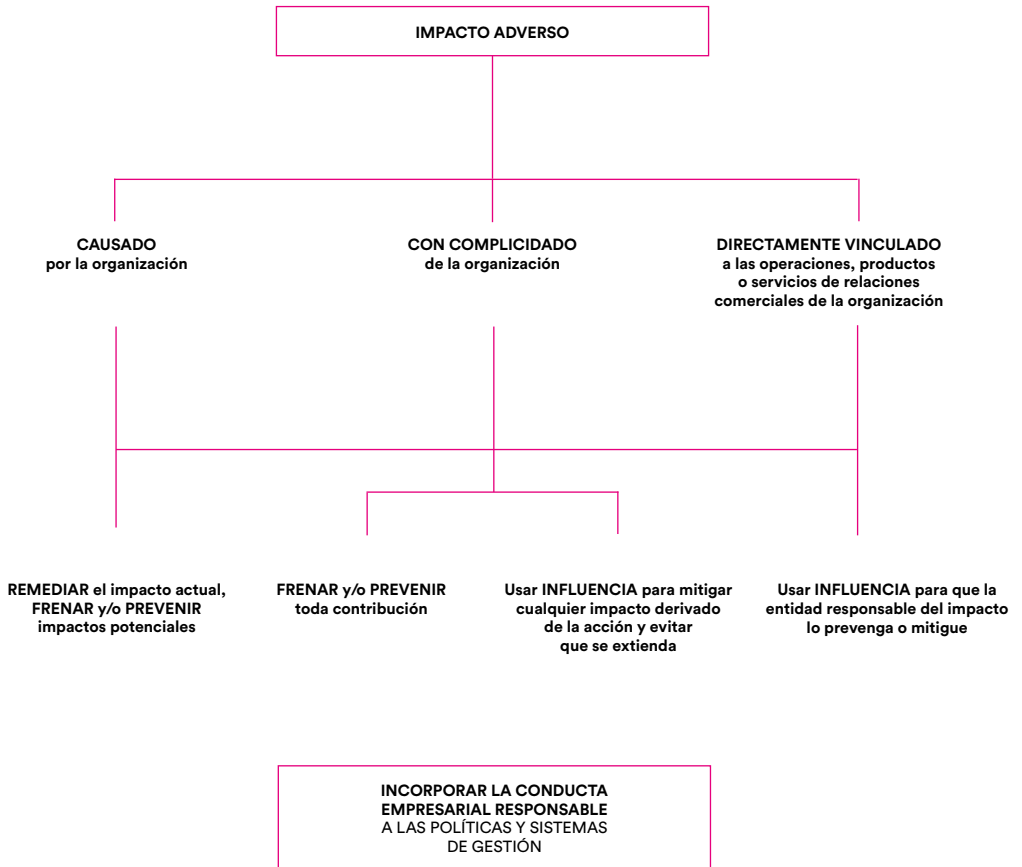


Ilustración 2. Esquema sobre cómo abordar los impactos adversos de la debida diligencia.  
Fuente: [www.genderdue diligence.org/implement-grdd/](http://www.genderdue diligence.org/implement-grdd/)

### Realizar un seguimiento de la implementación y los resultados

➤ Será necesario establecer mecanismos que permitan ver que las medidas tomadas para abordar los impactos son eficaces y efectivas. Idealmente, estos mecanismos deberán permitir una sistematización de los procesos suficiente para detectar a tiempo fallos y aciertos en las medidas tomadas, así como facilitar los reajustes necesarios.

➤ Una estrategia de seguimiento para la debida diligencia pueden ser las auditorías ciudadanas. La apuesta por construir herramientas de información, sensibilización, formación y participación ciudadanas ofrece una mayor transparencia de los procesos de rendición de cuentas y en acoger perfiles diversos permitan prestar atención al conjunto de realidades sociales, laborales, medioambientales y de género que atraviesan la organización, más allá de la cuestión económica.

➤ Se sugiere que los equipos auditores sean diversos, reflejando la diversidad social existente; y que cuenten con personas especialistas en género. Esto debe facilitar la detección de impactos y riesgos que se vinculen a las estructuras de poder existentes y a las dinámicas propias del modelo de producción. A más diversidad y a mayor capacitación, será más fácil detectar afectaciones a los derechos humanos de segmentos de población que se ubican en los márgenes.

### Comunicar cómo se abordan los impactos

➤ No se trata solo detectar, prevenir o mitigar los riesgos y afectaciones, las organizaciones deben ser capaces de comunicar las acciones tomadas para abordarlos y los resultados de estas, sean éxitos o fracasos, generando un poso común de aprendizajes y buenas prácticas.

➤ La divulgación de esta información también puede resultar positiva para la organización en diferentes ángulos:

- Fomenta la imagen de transparencia respecto de los procesos y del compromiso frente a la debida diligencia de los derechos humanos.

- Impulsa la toma de conciencia sobre la importancia de la debida diligencia

- Puede significar una priorización en la contratación de servicios y la creación de alianzas, mostrándose como organizaciones transparentes y comprometidas con los derechos humanos de forma activa, a través de procesos de debida diligencia.

➤ Es por ello que se sugiere la emisión de informes globales que permitan compartir experiencias y aprendizajes que otras empresas pueden integrar a sus procesos, así como sumar una perspectiva de no-repetición. Estos informes deben integrar una perspectiva feminista clara y transversal —análisis, lenguaje, accesibilidad—, que permita avanzar hacia sociedades más democráticas, justas y equitativas.

### Apoyar y proporcionar reparación

- Cuando los impactos adversos a los derechos humanos han sido inevitables es necesario reparar los derechos afectados por las acciones ya ocurridas.
- Es fundamental integrar perspectivas feministas así asegurar que, en el diseño de los mecanismos de reparación, se garanticen la igualdad en el acceso a estos, en todo momento. Esto pasa por adaptar los mecanismos, en sus metodologías (materiales de fácil lectura, adecuación de los horarios, procesos de formación, metodologías para personas que no saben leer ni escribir, etc.).
- En caso de no poder proporcionar los mecanismos de reparación directamente, la organización debe cooperar de la forma más amplia posible. Por ejemplo: facilitando las investigaciones internas o externas, judiciales, administrativas, disciplinarias, etc., que se produzcan. Este tipo de acciones son imprescindibles especialmente cuando las afectaciones se cometen en contextos de alta vulnerabilidad (países en vías de desarrollo, colectivos vulnerables, gobiernos altamente susceptibles a la corrupción, etc.).
- También será muy útil tener mecanismos de quejas y reclamos con enfoque feminista a los que mujeres, identidades disidentes y comunidades

puedan recurrir de forma segura y, de ser necesario, de forma anónima. Será fundamental pensar cómo se integran estos mecanismos en el funcionamiento de la organización de manera que no reproduzcan procesos de revictimización ni profundicen en los impactos generados.<sup>29</sup>

► Entre los mecanismos externos con los cuales se propone cooperar son los Puntos Nacionales de Contacto (PNC) de la guía de la OCDE, especialmente cuando no se llega a un consenso entre las partes involucradas —esto es, entre la empresa o entidad y las personas o colectivos afectados—.

► Así mismo, convocar a grupos expertos en materia de derechos humanos y con mirada feminista, integrados por personas diversas que puedan acompañar el proceso de reparación puede resultar clave para garantizar que, particularmente las partes más débiles en esta relación, cuenten con la formación e información suficientes y adecuadas para tomar decisiones, y verificar que no existan abusos adicionales por parte de la empresa.

► Por último, al pensar las medidas de reparación debemos tomar consciencia de las posibles especificidades que queden fuera de propuestas genéricas aun con perspectiva feminista. Así pues, las organizaciones deben ser capaces de detectar estos retos y plantear medidas concretas para grupos poblacionales específicos —sean mujeres, identidades disidentes, migrantes, personas racializadas, corporalidades no-normativas, personas en situación de empobrecimiento crónico, etc.—.

# 6

## CONSIDERACIONES FINALES

**1.** Es muy importante entender e integrar el efecto cascada que propone la directiva europea sobre debida diligencia. Si bien está dirigida especialmente a empresas multinacionales de gran tamaño, **la debida diligencia es una corresponsabilidad de todas las organizaciones que ofrecen bienes y servicios, públicas o privadas de cualquier tamaño.** Se entiende que, a veces, es muy difícil extender la mano a toda la cadena de consumo y suministro, pero **siempre se puede tomar partido sobre esto.**

**Desde el ámbito local, el trabajo que se puede desarrollar sobre debida diligencia se concentra en las cadenas de consumo.** Investigando a las empresas que contratamos o con las que se establecen relaciones comerciales de compra, favoreciendo relaciones comerciales, sociales o alianzas con aquellas organizaciones o entidades que cumplan los criterios de debida diligencia de la forma más amplia en sus cadenas comerciales; o exigiendo la debida diligencia cuando se sospeche que esta no está siendo ejecutada.

**2.** Desde el ámbito estatal, en cambio, es fundamental reconocer la existencia de un plus en el accionar y que este puede usarse para posicionar buenas prácticas de debida diligencia. La capacidad de incidencia hacia autoridades pertinentes y entidades diversas para potenciar el compromiso con los derechos humanos, laborales y ambientales será clave; y la creación de posicionamientos públicos, de condicionantes de contratación y de mecanismos de evaluación pueden jugar un papel importante en ello.

**3.** Se deben facilitar las instancias de información ciudadana para que aquellas personas y comunidades afectadas por actuaciones de cadenas de suministros vinculadas a empresas o administraciones públicas del territorio puedan acceder a los Puntos de Contacto Nacionales (PNC).

---

29. Tal como recogemos en la [“Guía feminista para la denuncia de políticas de muerte”](#) (2022), la existencia de mecanismo que puedan acoger quejas y reclamos nos permite incluir el testimonio y relato de personas que hayan vivido el impacto, pero es fundamental que su existencia no suponga un proceso de revictimización. De ahí la importancia del registro (escrito, en audio...) de las voces y así limitar el número de veces que deben repetir relatos traumáticos, situando los cuidados en el centro de la intervención.

**4.** Por último, **es necesario impulsar y fortalecer iniciativas como el Centro Catalán de Empresa y Derechos Humanos** para ejercer un seguimiento y control efectivo de las actividades de empresas transnacionales que operan en otros países y que tienen estrechos vínculos —sedes, aliadas, colaboraciones— con territorios que habitamos. Así crear instancias que permitan tramitar quejas y denuncias específicas por parte de los colectivos afectados directamente por las empresas u organizaciones aliadas, facilitando la realización de investigaciones de debida diligencia y seguimientos a las afectaciones.

Propuestas como el Centro Catalán de Empresa y Derechos Humanos son claves también para impulsar una revisión y adaptación de regulaciones vigentes, de sumar los aprendizajes generados y la necesidad de adoptar enfoques feministas holísticos en la aplicación de debida diligencia. A su vez, son un punto de apoyo para el diseño de políticas públicas con capacidad de incidir en procesos clave como la contratación pública, los condicionantes para acceder y las peticiones para garantizar actuaciones responsables en sus cadenas de suministro.

**COOPER▶CCIÓ**

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