

GUÍA PRÁCTICA PARA PROMOVER INTEGRIDAD EMPRESARIAL CON PERSPECTIVA DE IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



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

**Guía práctica para promover Integridad empresarial
con perspectiva de igualdad de género, diversidad e
inclusión**

Publicado por:

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

“Alliance for Integrity”

Responsable: Sra. Susanne Friedrich

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 32
53113 Bonn
Germany

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

Elaboración, revisión, coordinación y edición de contenido

Leandro Arreagada Palma, Network Manager Southern Cone

Diseño y diagramación:

Pamela Parra Pam
Parra Graphic Design, CDMX, México

Texto

Paula Honisch & Asociados, Buenos Aires, Argentina

Paula Honisch
Betina Duré

Agradecimientos: Esta publicación fue adaptada por la "Mesa de Trabajo de Género, Diversidad y Anticorrupción de Alliance for Integrity en Argentina". Teniendo como soporte inicial la Guía elaborada en Octubre de 2021 por el "Grupo de Trabajo de Género de Alliance for Integrity entre Colombia y México".

Gracias a los aportes de la Mesa Nacional de Alliance for Integrity sobre cuestiones de Diversidad, Igualdad de Género y Anticorrupción:

Andrea Pastrana, KPMG
Betina Azugna, Sancor Seguros
Camila Juncos, Tarjeta Naranja
Daiana Salerno, Nissan
Dorothea Garf, Beccar Varela
Eliana Banchik, Michelin
Georgina Maggi, Michelin
Gonzalo Santiago, Manpower Argentina
Gustavo Quebedo, Bodega Trivento
Gustavo Regner, Deloitte
Iris Valla, Pampa Energía
Jimena Cunquero, Singenta
Laura Belfiore, Red Argentina de Pacto Global
Luciana Marelle D´herve, Aerolíneas Argentinas
Maria Agustina, Avon
Maria Archimbal, YPF
Maria Auferi, Banco Galicia
Maria Carolina Muriago, Beccar Varela
Mariana Regueira, AHK Argentina
María Virginia Linaza, Loma Negra
Mora Kantor, Mercado Libre
Raul Saccani, IAE Business School
Romina Caccacio, Scania
Tamara Quiroga, Cámara Argentina de Comercio CAC
Vitolo Ana Alvarez, Avon
Xiomara Contreras, La Caja

Gracias por las entrevistas iniciales brindadas por:

Flavia Massenzio, Federación Argentina LGTBT.
Andrea Grobocopatel y Noelia Tabó, Fundación Flor.
Denise Shocrón, Fundación Discar.

TABLA DE CONTENIDOS

I. OBJETIVOS DE ESTA GUÍA..... 4

II. LIDERAZGO ÉTICO: CONDICIÓN PARA TRANSITAR ESTE CAMINO..... 6

 II.1. COMPROMISO Y LIDERAZGO..... 6

III. LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD COMO HERRAMIENTAS PARA PROMOVER
ESTRATEGIAS DE IGUALDAD DE GÉNERO, DIVERSIDAD E INCLUSIÓN..... 8

 A. CONOCER A LA ORGANIZACIÓN 8

 B. CÓDIGO DE ÉTICA CON PERSPECTIVA DE DIVERSIDAD, EQUITAD E
IGUALDAD DE GÉNERO..... 9

 C. IMPACTAR EN LA CULTURA 10

 D. DESAFÍOS DE LA GOBERNANZA..... 11

 E. CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN..... 12

 F. PROMOVER EL DIÁLOGO Y EL INVOLUCRAMIENTO DE LAS PARTES
INTERESADAS..... 13

 G. CANAL ÉTICO Y PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN..... 14

 H. INCENTIVOS POSITIVOS Y NEGATIVOS..... 16

 I. MECANISMOS DE MONITOREO Y MEJORA CONTINUA..... 17

IV. OTRAS BUENAS PRÁCTICAS. ALGUNAS HERRAMIENTAS A CONSIDERAR..... 19

 1. ABORDAR LOS TEMAS DE ACOSO Y VIOLENCIA..... 19

 2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....20

 3. PERMANENCIA Y DESARROLLO DE CARRERA..... 21

 4. OTRAS POLÍTICAS DE FORTALECIMIENTO A LA INCLUSIÓN.....23

V. PRINCIPALES CONCLUSIONES.....24

GLOSARIO.....25

BIBLIOGRAFÍA.....29

I. OBJETIVOS DE ESTA GUÍA



Brindar herramientas prácticas para que las empresas que ya vienen transitando un camino hacia la integridad o que están dando sus primeros pasos en ese sentido a través de la implementación de Programas de Integridad o de compliance, puedan incorporar en esos esfuerzos la perspectiva de igualdad de género, diversidad e inclusión.

Un Programa de Integridad debe necesariamente contemplar una batería de acciones y procedimientos diseñados por la organización para prevenir la comisión de hechos de corrupción –por ejemplo, siguiendo los lineamientos de la ley 27.401 en el ámbito de Argentina– y promover una cultura ética. Una empresa no puede tener una cultura ética si se esfuerza en no cometer hechos de corrupción, pero existe un clima de violencia, maltrato y discriminación entre sus miembros. Máxime considerando que cada vez más se está ampliando la agenda global de integridad, donde entran a jugar nuevos temas como los que aquí se están abordando, todos los cuales van conformando lo que denominamos integridad sostenible.

Cultura ética implica que exista coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, que las reglas que debe cumplir la organización –ya sea porque estén establecidas en leyes o porque se trate de decisiones de autorregulación interna– se cumplan no por el temor a la sanción, sino por el convencimiento de que es conveniente hacer lo correcto. Para lograr que ello ocurra las empresas deben poner esfuerzos en la prevención, aunque sin descuidar la existencia de controles correctivos,

a través de la vivencia de sus valores corporativos.

¿Cómo lograr integrar la perspectiva igualdad de género, diversidad e inclusión en los programas de integridad? ¿Por dónde empezar? ¿Cómo generar un liderazgo ético? ¿Cómo organizarse internamente y a quiénes involucrar? ¿Cómo fijar objetivos? ¿Cómo saber si se están alcanzando? ¿Cómo impactar verdaderamente en la cultura de una organización? Son algunas de las preguntas que procuramos abordar en esta Guía de manera muy práctica.

Esta guía es una versión resumida del manual para promover integridad empresarial con perspectiva de diversidad, equidad e igualdad de género¹. Por lo tanto, para profundizar los temas aquí tratados te sugerimos que vayas al mismo.

Esta guía, al igual que el manual, está organizada en tres grandes módulos. En el primero, y por la importancia que el tema tiene, se trabaja sobre el compromiso de las personas que lideran, ya que ello constituye un presupuesto básico que debe estar presente en cualquier organización, ya sea en una que sólo se comprometa a prevenir la corrupción, o que impulse acciones para promover la diversidad y la inclusión o que tenga una agenda que comprenda con ambos tópicos. En el segundo módulo, se presentan todos los puntos de encuentro y las sinergias que pueden presentarse a la hora de diseñar e implementar los distintos componentes de un Programa de

¹ El Manual estará próximamente publicado en COM-
PLETAR

Integridad incluyendo en ellos la perspectiva de igualdad de género, diversidad e inclusión. Por último, en el tercer módulo, se exponen algunas otras buenas prácticas complementarias a disposición de una organización que procure promover la diversidad y la inclusión.

Vale aclarar que se ha partido de la siguiente premisa: **los esfuerzos de prevención de la corrupción y de promoción de la diversidad, equidad e igualdad de género tienden a reforzarse mutuamente, generándose así sinergias positivas** (así se señala en informe de la UNODC “El momento es ahora” del 2020), **pues donde hay diversidad en los tomadores de decisiones las tasas de corrupción son más bajas**, coadyuvando también a romper el status quo, por ejemplo, mediante la interrupción de las redes colusorias.

Esperamos que esta Guía te resulte de utilidad. Entendemos que cada organización es única, enfrenta desafíos específicos, parte de una realidad particular y cuenta con recursos diferentes, por eso las buenas prácticas que se enuncian son amplias y permiten ser adaptadas a los diferentes contextos que se pueden presentar.



II. LIDERAZGO ÉTICO: CONDICIÓN PARA TRANSITAR ESTE CAMINO

Si bien la guía procura mostrar cómo pueden integrarse, y potenciarse, los esfuerzos de prevención de la corrupción con la incorporación de la perspectiva de género, diversidad e inclusión, lo cierto es que existe un único presupuesto que debe estar siempre presente para que una empresa pueda transitar este camino; este es, el **compromiso de sus líderes**.

1. COMPROMISO Y LIDERAZGO

Objetivo

La importancia del liderazgo en una organización no resulta novedosa, en los últimos años las expectativas sobre lo que se espera de las personas que lideran crece y con ello los estilos de liderazgo que se requieren. Ellas son en definitiva quienes promueven y mantienen la cultura empresarial ya que son los referentes de la organización, debido a su poder de influencia sobre otras personas. Muchas veces sus **acciones son tan importantes como sus palabras**.

Un líder ético debe tener las **competencias necesarias para impulsar, sostener y potenciar los valores y principios establecidos por la empresa**. Debe ser un ejemplo de los valores y principios establecidos por la organización.

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

- Si queremos que en nuestras organizaciones exista un liderazgo ético, debemos procurar que nuestros líderes tengan las

siguientes competencias:

- **Integridad**
- **Escucha activa**
- **Empatía**
- **Capacidad para crear un ambiente de confianza en sus equipos**
- **Apertura para incluir pensamientos y personas diversas**
- **Flexibilidad de pensamientos**
- **Proactividad para impulsar cambios**

- El liderazgo implica coherencia entre lo que se dice y se hace y a través de esa conducta, a vez, se demuestra que un tema es importante para una organización. Por ello, es fundamental que existan acciones concretas por parte de las personas que lideran que promuevan lo que definimos como integridad sostenible (ver glosario).

- Algunos ejemplos para traducir ese compromiso en acciones podrían ser que la **alta dirección** sea quien;

- Emita y apruebe el Código de Ética y demás componentes del programa de integridad.
- Instale los temas de integridad como parte de su agenda, por ejemplo, solicitando y recibiendo informes sobre acciones realizadas y avances logrados.

- Se involucre en las capacitaciones, ya sea tomándolas, promoviéndolas o interesándose también en las capacita-

ciones de mandos medios y del resto del personal.

- Incorpore la ética e integridad al definir los objetivos, los planes de compensación y los presupuestos financieros.
- Reconozca en público las decisiones éticas de los mandos medios y del resto del personal.
- Se asegure de que se tomen las medidas necesarias contra quienes violan las pautas establecidas.
- Tome decisiones éticas, aunque las mismas puedan afectar negativamente al negocio.
- Promueva el monitoreo y la mejora continua y
- Asigne responsabilidades para que la ética sea efectiva.

■ Algunos ejemplos que demostrarían un liderazgo ético por parte de los **mandos medios** sería que:

- Contribuyan a crear un clima de confianza en los equipos, promoviendo el diálogo abierto.
- Cumplan y hagan cumplir las normas establecidas por la empresa.
- Promueven buenas prácticas a través de su ejemplo.

- Sean abiertos a distintas personas y pensamientos y por ello sean inclusivos.

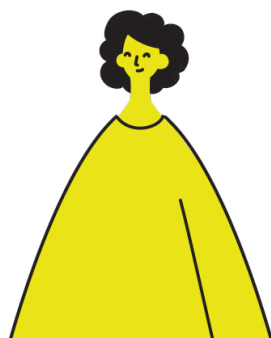
- Sus acciones se funden en la honestidad, circunstancia que también se espera de todas las personas que colaboran con la empresa.

- Induzcan a los cambios positivos, etc.

■ Específicamente, en materia de diversidad e inclusión, es indispensable que, cualquier sea su posición, quien lidera además pueda interpelar sus propios pensamientos y formas de ver el mundo – sesgos inconscientes –, entendiendo que existen muchas perspectivas y maneras de hacer las cosas y que quizás pueda estar obviando alguna de ellas.

■ Para que exista un liderazgo ético, quien ocupe ese rol debe vivenciar, reflejar, motivar y promover la cultura basada en los valores de la empresa en sus equipos de trabajo y su entorno, ya que esas personas deben transformarse en ejemplo.

■ Los talleres de formación y sensibilización son excelentes herramientas para promover un liderazgo ético.





En los puntos siguientes se presentarán los pilares sobre los cuales trabajar para integrar dentro del Programa de Integridad la inclusión de una perspectiva de igualdad de género, diversidad e inclusión, indicándose cuáles son algunas cuestiones claves que debieran ser consideradas.

A. CONOCER A LA ORGANIZACIÓN

Objetivo

Para poder trabajar temas de integridad seriamente es necesario que una organización conozca su realidad, esto es, dónde está parada, en que contexto opera, y qué es lo que podría llegar a ocurrir, para luego poder determinar hacia dónde quiere ir. Sin este conocimiento, podrán realizarse acciones o invertirse esfuerzos, pero no podrá determinarse si ellos son adecuados, eficaces, ni razonables.

Hacer una evaluación de riesgos tanto inicial, como periódica y/o un diagnóstico de brechas debiera constituir la base para el diseño y mejora de un Programa de Integridad.

Ahora bien, incluir la perspectiva de igualdad de género y diversidad a la hora de mapear significará que, además de identificar el riesgo de violaciones éticas –como podrían ser situaciones de acoso, violencia, o discriminación–, también se procure identificar cuáles son las brechas existentes para lograr la igualdad de oportunidades, el respeto y la inclusión de las diversidades, teniendo espe-

cialmente en cuenta los casos donde existe además interseccionalidad (sobre variables a considerar y medir ver punto III.I).

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

- Definir el alcance que tendrá el mapeo o diagnóstico que se realizará.
- Hacer una buena planificación.
- Al incorporar la perspectiva de igualdad de género, diversidad e inclusión el mapeo o diagnóstico también debiera estar destinado a comprenderse las vulnerabilidades de las diversidades y los desequilibrios y desigualdades para lograr una cultura inclusiva, respetuosa de los derechos de las mujeres y diversidades, como por ejemplo identificar:
 - Si existe una división sexual del trabajo –segregación horizontal–, así como estereotipos, micromachismos y roles de género en la asignación de responsabilidades y tareas.
 - Si existe una segregación vertical en la ocupación de cargos.
 - Si hay igualdad en el acceso laboral y en la promoción laboral.
 - Si hay respeto a las identidades de género, orientaciones sexuales y expresiones de género.
 - Si se producen, dónde o si hay riesgo de que ocurran situaciones de acoso,

violencia y discriminación en general y en particular por razones de género o diversidad.

B. CÓDIGO DE ÉTICA O DE CONDUCTA CON PERSPECTIVA DE DIVERSIDAD, EQUITAD E IGUALDAD DE GÉNERO

Objetivo

El Código es sin dudas uno de los elementos fundamentales del Programa de Integridad, pues refleja el compromiso de la empresa con la ética y la integridad.

En el Código deben formalizarse los valores de la organización y, como mínimo, prohibir cualquier acto de corrupción. Sin embargo, pero debe tenerse presente que la integridad incluye muchas más cuestiones que la prevención de la corrupción; por ello, entendemos que las temáticas de igualdad de género, equidad e inclusión deben estar comprendidas en el mismo. Establecer las conductas esperables como así también aquellas que no serán toleradas es fundamental para cimentar las bases de una organización que respeta los derechos de todas las personas que la forman y promueve la diversidad.

El Código debe ser aprobado por el órgano de gobierno de la empresa o por la máxima autoridad. Cabe destacar que para cumplir con su objetivo, debe ser ampliamente comunicado y de fácil lectura y acceso.

El Código procura ser una guía para orientar la conducta ética. En consecuencia, no es

posible hablar de ética dentro de una compañía si no incorporamos en su ADN la cultura de la diversidad y la inclusión como ejes fundamentales. Una empresa no puede auto percibirse como “íntegra” si no visibiliza las desigualdades existentes dentro de ella y, frente a ellas, no reacciona –aunque sea paliativamente para subsanar el daño que esto puede generar.

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

- Incorporar dentro de los valores que promueve la empresa el respeto al género, diversidad e inclusión.
- Es conveniente establecer puntos específicos que hagan referencia al respeto por la diversidad, igualdad e inclusión, detallando las conductas esperables con foco en esta temática. Ej: Nuestra empresa promueve el buen trato hacia todas las personas sin distinciones y valoramos la diversidad.
- Si bien el Código constituye una guía de orientación que generalmente debe ser complementada con políticas y procedimientos específicos, es necesario que quede claro cuáles son las conductas que no se permitirán en la organización.
 - Establecer con claridad la **tolerancia 0, no sólo a la corrupción, sino también al acoso, a la violencia laboral y a la violencia por motivos de género en el ámbito laboral.**



- A la par, es conveniente también definir cuáles son las conductas esperadas por parte de quienes lideran. Ej: Las personas que lideran deben generar un ambiente de respeto, igualdad y buen trato.
- Debe mencionar cuáles son los canales disponibles para el reporte de violaciones éticas y las formas en que puede formularse una denuncia de manera nominal y anónima.
- Debe enfatizar el compromiso de la organización de proteger contra represalias a quienes denuncien o colaboren con una investigación.

C. IMPACTAR EN LA CULTURA

Objetivo

Cuando hablamos de la cultura de la organización, estamos haciendo referencia al “comportamiento” reflejado en cada una de las acciones que se realizan en el día a día y que obviamente repercuten en la sociedad. Estas acciones empresariales, que determinan la reputación de la organización, son realizadas por las personas que forman parte de la misma y principalmente por quienes la conducen.

La reputación empresarial es un valor que pasó de ser intangible a tangible y un activo en sí mismo para cualquier organización. La construcción de esta reputación lleva años y se consolida a través de numerosas acciones

de muchas personas durante un largo período de tiempo; sin embargo, su fragilidad es tal que una acción de una sola persona puede destruirla. Existen diversos y múltiples ejemplos que muestran claramente esta situación.

Para comenzar a crear esta nueva cultura, es determinante empezar a hacer foco en cómo se obtienen los resultados. La pregunta que surge entonces es ¿Cómo logramos una cultura de integridad, con perspectiva de igualdad de género, diversidad e inclusión?

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

- Si bien se necesitan varios factores como expondremos seguidamente, lo esencial radica en la “confianza” y en la creación de un ambiente seguro –seguridad psicológica– en donde todas las personas tengan sepan qué se espera de ellas, en donde las reglas son claras y transparentes, existe la posibilidad de hablar y expresarse, donde puedan ser ellas mismas sin miedo a consecuencias negativas como ser criticadas, ignoradas, burladas o castigadas.
- Sin el compromiso de la dirección será imposible crear, mantener y potenciar una cultura ética ya que ella requiere de ejemplaridad.
- Una cultura ética requiere de empresas más humanizadas, que sitúen a las personas en el centro de la escena, poniendo foco no sólo en los objetivos sino principalmente en cómo estos se logran.

Algunas estrategias específicas que podrían utilizarse son:

- Contar con programas de formación y sensibilización.
- La escucha activa resulta fundamental para realizar los cambios que se requieran dentro de las estructuras.
- Crear espacios de reflexión, en donde se puedan plantear y debatir distintos temas centrales con libertad.
- En virtud del diagnóstico, promover acciones positivas para equiparar las desventajas de los sectores discriminados.
- Evaluar los procesos de selección y promoción de la empresa.
- Implementar indicadores de integridad y monitorearlos.
- Mantener canales de diálogo abiertos entre la comunidad, los proveedores, los clientes, el resto de las partes interesadas y la empresa con el objetivo de mantener una visión transparente y real que permita a la organización conocer cuál es la mirada externa sobre ella.

D. DESAFÍOS DE LA GOBERNANZA

Objetivo

Al diseñar un Programa de Integridad es fundamental que, en una organización, de acuerdo

a su dimensión, capacidad económica y riesgo, se le asigne a alguien o a un equipo de trabajo la responsabilidad de desarrollarlo, coordinarlo y supervisarlo. Ello es una condición para que el Programa sea adecuado y se ajuste a la realidad de la empresa, permitiendo además que esté operativo y pueda insertarse en los procesos de toma de decisiones, impactando así en la cultura de la organización.

Uno de los principales desafíos que genera la inclusión de la perspectiva de igualdad de género, diversidad e inclusión dentro de los Programas de Integridad se vincula con la necesidad de generar instancias de diálogo y coordinación entre las distintas áreas, generando alianzas y sinergias positivas entre ellas. Para que esos diálogos fluyan y se traduzcan en acciones concretas y sostenibles será necesario que se definan roles y se asignen responsabilidades vinculadas a las diversas cuestiones que surgirán.

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

- El primer desafío de la gobernanza está directamente vinculado al liderazgo: sin compromiso e involucramiento de las cabezas de la organización es materialmente imposible avanzar o generar sinergias internas.
- Sea cual sea el tamaño de la compañía debe existir convicción para transitar este camino e impulsar un cambio.
- No importa que área lidere, aunque sí es importante que quien lo haga tenga

establecido formalmente ese rol y que se defina quiénes –áreas o personas– y cómo podrán también involucrarse. A su vez, es conveniente que se procure definir hacia dónde se quiere llegar, cómo y cuándo, aunque posiblemente sean cuestiones que progresivamente se irán definiendo.

- Se trata de co-construir, explicándole al otro hacia dónde se quiere ir, las razones por las cuales es necesario que se comprometa, para poder caminar juntos de allí en adelante.
- La gobernanza también debe comprender el diseño de mecanismos que promuevan, además del compromiso de las personas que lideren, también la de todos los demás miembros de la organización.
- Es necesario tener flexibilidad al transitar este camino.
- La clave para quien/es lidera/n es procurar generar alianzas estratégicas y sinergias positivas. La competencia entre áreas no suma. Hay lugar para que todas puedan trabajar en la temática, sin roces ni superposiciones.
- La conformación de equipos multidisciplinarios también enriquece y nutre a las decisiones de quienes lideran.

E. CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Objetivo

Capacitar significa proporcionar habilidades y conocimientos. Esto puede verse como un proceso educativo que emplea técnicas especializadas y planificadas por medio de las cuales las personas que trabajan en la empresa obtendrán las competencias, aptitudes y habilidades necesarias para incrementar su eficacia en la consecución del logro de los objetivos que haya planificado la organización para la cual se desempeña.

Para lograr ese objetivo, las capacitaciones deben estar adecuadamente diseñadas e implementadas. A través de las actividades que se diseñen – que pueden plasmarse –, la empresa debe procurar una explicación apropiada y específica de cuáles son las reglas de comportamiento ético que la organización espera de cada uno de sus miembros.

Capacitar no implica sólo transmitir conocimientos, sino también alinear los valores de la organización con los de sus integrantes, valorar las diferencias y las habilidades de cada individuo, por cuanto la singularidad de cada uno se refleja en la contribución que hace a la organización.

Herramientas y buenas prácticas:

- Se sugiere que las capacitaciones se lleven a cabo por lo menos una vez al año



y cada vez que la empresa desarrolle actualizaciones relevantes. Claramente, la duración, la oportunidad y la dinámica puede y debe variar.

- **Conocimientos sobre el Programa de Integridad:** *"nos definen las acciones más que las palabras"*, por ello, dar a conocer todas las acciones que la empresa ha desarrollado para vivir sus valores y crear una cultura ética es el primer gran paso. Es conveniente la realización de actividades de inducción así como acciones de formación permanente.

- **Conocimientos sobre temas específicos:** para brindar conocimientos específicos en materia de igualdad de género, diversidad e inclusión, algunos temas que podrían abordarse son: perspectiva de género, feminismo, masculinidades, discriminación, racismo/etnia, diversidad sexual, violencia de género, violencia laboral, discapacidad, edadismo, vulnerabilidad social, sesgos, lenguaje inclusivo, roles y estereotipos.

- **Conocimientos sobre habilidades y competencias:** entre las habilidades que se deben adquirir para poder generar una cultura ética se encuentran: liderazgo ético, competencias conversacionales, gestión del cambio, seguridad psicológica, gestión emocional.

- **Algunas formas atractivas de transmitir los conocimientos:** En temas de ética, integridad e inclusión, lograr captar la atención es fundamental para que luego los conocimientos adquiridos se conviertan en

conductas. Algunas propuestas interesantes podrían ser trabajar sobre: **dilemas éticos, role play, teatralizaciones, espacios de reflexión entre pares, juegos interactivos, coaching.**

F. PROMOVER EL DIÁLOGO Y EL INVOLUCRAMIENTO DE LAS PARTES INTERESADAS

Objetivo

No existe una fórmula para encarar estos temas y cada empresa comienza cómo y cuándo quiere. Esto puede dar lugar a que, en los inicios, existan políticas aisladas y distintas personas llevando adelante acciones sin una adecuada planificación y sin asignación de responsabilidades.

En cualquiera de los escenarios siempre es importante fomentar el diálogo entre todas las partes, porque en temas de ética, diversidad e inclusión existe transversalidad y ningún esfuerzo dará sus frutos si no impacta en toda la organización. No sólo es necesario el diálogo hacia el interior de la organización, sino que resulta igual de trascendente hacerlo hacia el exterior, con las diversas partes interesadas de la organización.

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

Para escuchar, promover el diálogo y generar involucramiento existen diferentes herramientas que pueden ser utilizadas por cualquier organización, como por ejemplo:

■ **Focus groups:** donde el objetivo será relevar aspiraciones, expectativas, y conocer las necesidades de las distintas diversidades.

■ **Mesas de trabajo:** son encuentros entre diferentes personas con decisión dentro de la empresa en donde se plantean temas concretos y se da espacio para compartir inquietudes y finalmente acordar acciones.

■ **Entrevistas Individuales:** con las personas que pertenecen al grupo diverso con el que se va a trabajar, así como también con sus líderes, actuales o futuros.

■ **Inclusión en las encuestas de clima de preguntas referidas a la temática:** de modo de contar con la opinión de mujeres, varones y otras diversidades respecto de las oportunidades de desarrollo que visualizan o no en la empresa.

■ **Inclusión en las entrevistas de egreso de preguntas referidas a motivos de salida:** en referencia a si se debió por falta de oportunidades o bloqueo de carrera por cuestiones de falta de inclusión –lo que comprende también cuestiones de violencia, acoso, discriminación–.

■ **Entrevistas a representantes de Organismos No Gubernamentales u organizaciones similares que representen a colectivos discriminados:** con el objetivo de conocer las realidades que se presentan según su conocimiento en la inserción y posterior desarrollo de los puestos de trabajo.

■ **Solicitud de declaración jurada a proveedores:** en donde manifiesten si cuentan con programas o políticas sobre estos temas.

■ **Voluntarios o embajadores:** son personas que pertenecen a la empresa y desean impulsar y/o involucrarse con estas políticas. Son aliados que pueden tener asignadas varias misiones, una de las cuales puede ser llevar mensajes específicos sobre esta temática o levantar reclamos que necesiten sean analizados. Ellos son parte cotidiana de la empresa y ven en la vida laboral diaria cómo impactan las políticas que se implementan y donde es necesario reforzar fortalecer la agenda.

6. CANAL ÉTICO Y PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN

Objetivo

Cuando se habla de canales o líneas éticas, se hace referencia a la existencia de algún mecanismo a través del cual las personas de una organización –y terceras partes también– puedan reportar internamente incumplimientos o sospechas de incumplimiento del Código de Ética y/o de otras políticas y procedimientos de la compañía, así como actos ilegales respecto de los cuales hubieren tenido conocimiento.

Estos canales deben operar como una herramienta para fomentar el diálogo abierto sin temor a represalias; por ello, deben coexistir con canales naturales de comunicación. Así, promover una política de puertas abiertas

significa que las personas que trabajan en la organización puedan hablar abiertamente sobre los problemas o dudas en materia de integridad que se les planteen o puedan formular denuncias sintiéndose seguras de que no sufrirán consecuencias negativas por hacerlo. Una condición para que ello ocurra es que estos canales brinden también la posibilidad de hacer la denuncia de manera anónima, asumiéndose el compromiso de manejar los reportes con confidencialidad y de proteger contra represalias a quienes los utilicen. Es además conveniente que todo ello quede plasmado en un procedimiento interno.

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

- Una cultura inclusiva aporta de manera significativa a la reducción de la desigualdad y permite la construcción de una organización más participativa. Por ello es fundamental empoderar a quienes integran la organización para que puedan hablar libremente.
- Es conveniente que se utilicen los mismos canales para conocer los distintos tipos de violaciones y faltas éticas que pueden ocurrir –casos de corrupción, pero también de acoso, conflicto laboral y discriminación, etc.–, aunque la gestión del caso sea totalmente diferente. La utilización de un mismo canal facilita los esfuerzos de comunicación y hace que llegue mejor el mensaje a los destinatarios.
- Es conveniente contar con políticas y protocolos escritos de manera previa para poder gestionar adecuadamente los

reportes que se reciban.

- Es necesario que las personas que lleven adelante la investigación cuenten con el entrenamiento necesario.
- Es fundamental que la organización pueda hacer un análisis de riesgo para la integridad física y la vida de la persona que está denunciando. Y que en caso de que existan riesgos, tenga la capacidad de reaccionar rápidamente dando intervención a quien corresponda o informando inmediatamente a quien denuncia cómo debe proceder, por ejemplo, indicando que llame al 911 o al 144.
- Es esencial que se respete la voluntad de quien formuló la denuncia; por lo tanto, si esta persona decidió hacerla de manera anónima debe diseñarse una estrategia para abordar la investigación que garantice que no se la expondrá.
- El análisis e investigación de los reportes es imprescindible para conocer lo que ocurre en una organización y para reaccionar ante incumplimientos.
- Para aplicar una sanción es conveniente que la organización cuente con reglas preestablecidas que permitan la imposición de las mismas, de manera proporcionadas y justas frente a incumplimientos o irregularidades efectivamente comprobados.



H. INCENTIVOS POSITIVOS Y NEGATIVOS

Objetivo

Que una organización tenga la capacidad de reaccionar ante lo que hacen sus integrantes es fundamental para demostrar con hechos concretos qué es importante y valioso para ella o qué es aquello que la organización no puede tolerar; es un elemento ineludible para demostrar consistencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Al hacerlo, asegura la efectividad de su Programa de Integridad. Las sanciones ratifican la vigencia de las normas. Los reconocimientos son igual o más efectivos para la promoción de conductas. La gente tiende a hacer lo que es recompensado. Esa es la manera en que las organizaciones comunican lo que realmente es importante para ellas. Las personas que trabajan en una organización están expectantes ante quien es ascendido y quien recibe un bono y cuáles son las conductas que ellos llevaron a cabo para lograr ese reconocimiento.

Por ello, es fundamental que la conducta ética, la conducta correcta, tenga incidencia, por ejemplo, en oportunidad de decisiones vinculadas a la promoción del personal, en las evaluaciones de desempeño, en el establecimiento del monto y criterio de las compensaciones.

Demás está decir que todo este análisis presupone la inclusión de la perspectiva de

igualdad de género, diversidad e inclusión tanto en lo referido a incentivos negativos –aplicación de sanciones en casos de violación– como positivos –reconocimientos, pero también acciones positivas orientadas a la eliminación de brechas y la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión.

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

Algunos ejemplos de incentivos positivos que podría implementar una organización para impulsar el accionar íntegro:

- Ser reconocido y valorado públicamente por la alta gerencia y los mandos medios.
- Ser considerado en la evaluación de desempeño Si existiera un plan de carrera o de desarrollo de talentos, que allí también se incluya como criterio la conducta o liderazgo ético.
- Medir las acciones del liderazgo en la promoción del Código de Conducta y los valores éticos de la empresa.
- Si existiera un plan de carrera o de desarrollo de talentos, que allí también se incluya como criterio la conducta o liderazgo ético.
- Incorporar como condición para el ascenso y/o acceso a cargos sensibles tener determinado nivel de desempeño ético y/o algún tipo de formación específica en temas de integridad.

- Impactar en el otorgamiento y monto del bono salarial.

En lo que hace a la aplicación de incentivos negativos, podría indicarse que:

- Es conveniente que se establezca por escrito y de manera clara qué tipo de consecuencias podría conllevar la violación del Código de Ética y/o de las demás normas que conformen el Programa de Integridad.
- Es importante que se adopten acciones de remediación acordes a las características del hecho, contemplando como mínimo su relevancia criminal, disciplinaria, civil y comercial, reputacional y su impacto sobre la comunidad y sobre los derechos de terceros.

Por todos estos motivos, entonces, es particularmente importante que las organizaciones tengan presente que el reconocimiento público de acciones éticas fortalece la cultura ética de la organización y genera un círculo virtuoso que fortalece la eficacia y legitimidad del Programa de Integridad.

I. MECANISMOS DE MONITOREO Y MEJORA CONTINUA

Objetivo

Es clave que cada organización pueda establecer sistemas de seguimiento y evaluación de las medidas adoptadas para promover integridad, pues ello le permitirá tener información para chequear la adecuación e impacto de éstas.

No obstante, no siempre es sencillo definir qué es lo que se quiere medir, ni qué es lo que se quiere lograr, ni cómo y cuándo debe medirse, ni qué decisiones deben tomarse en base a la información obtenida. Sin embargo, si una organización no se toma el tiempo necesario para entender y definir dónde está y hacia dónde y cómo quiere ir, será imposible luego saber si ello se está logrando. Lograrlo implicará no sólo analizar si las acciones proyectadas en la planificación pudieron llevarse a cabo sino también procurar determinar cuál es el impacto que se habría alcanzado a través de éstas, es decir, si a través de ellas se ha logrado generar algún cambio de conducta, impactando así en la cultura.

Entonces, ejecutar sin medir carece de sentido porque se está a ciegas. Para medir, debe determinarse cuál es el punto de partida, deben definirse objetivos y establecerse indicadores de cumplimiento (KPIs) para medir su avance progresivamente.

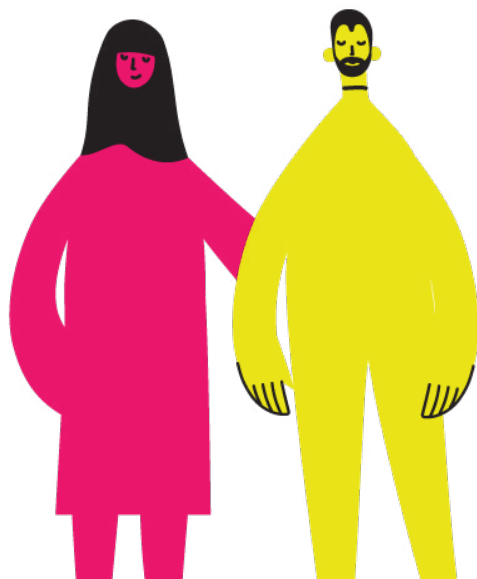




Contar con objetivos, indicadores y llevar adelante acciones de monitoreo ayudará a mejorar los resultados y permitirá a la organización hacer los ajustes precisos y las correcciones oportunas en base a las desviaciones que se hubieren advertido.

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

- El primer paso, entonces, es identificar cuál es la brecha que se enfrenta. En este sentido, debe definirse el problema, esto es la distancia entre la situación actual y la situación deseada. Por lo tanto, es necesario construir una línea de base, por ejemplo, efectuando un relevamiento sobre cómo está la organización en término de diversidad y equidad y cuáles son las barreras que existen para desarrollar sus carreras, considerándose, por ejemplo, la participación por género en prácticas de integración y políticas de corresponsabilidad, la participación de mujeres y diversidades en la organización, la existencia de hechos de discriminación, violencia o acoso, la rotación y desarrollo de carrera, etc.



IV. OTRAS BUENAS PRÁCTICAS. ALGUNAS HERRAMIENTAS A CONSIDERAR

1. ABORDAR LOS TEMAS DE ACOSO Y VIOLENCIA

Objetivo

Tanto el acoso sexual como la discriminación o cualquier tipo de maltrato laboral –en especial cuando están basados en razón del género o en otra características de la persona– constituyen expresiones de violencia. Representan una violación o un abuso de los derechos humanos y son una amenaza para la igualdad de oportunidades; por lo tanto, son inaceptables e incompatibles con el trabajo decente y con empresas sostenibles. Esto amén de que afectan negativamente a la organización del trabajo, a las relaciones en el lugar de trabajo, al compromiso de las personas que trabajan, a la reputación de las empresas y a su productividad (conforme se señala en el C190 – Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 de la OIT y en la Recomendación 206, aprobados por Argentina mediante ley 27.580).

Las empresas son un actor importante en la lucha contra la violencia, el acoso sexual y acoso laboral. Tomar conciencia del rol que juegan con las personas que colaboran con ellas es fundamental.

Como se ha indicado en diversos puntos de esta Guía, desde la alta gerencia mediante sus acciones cotidianas y a través del Código de Conducta –y las políticas, procedimientos y protocolos que lo complementen–, se debe promover la diversidad, la igualdad y la inclusión, rechazándose de manera categórica

cualquier hecho de acoso, violencia o discriminación, teniendo cero tolerancia también con cualquier hecho de corrupción. Sin embargo, y por la especificidad del tema, sería conveniente que las organizaciones cuenten con una política o protocolo específico, orientado a atender y gestionar las situaciones de acoso y violencia que puedan generarse en el ámbito laboral.

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

- Es conveniente que la organización cuente con personal especializado o entrenado –interno o externo– al que poder acudir, que pueda realizar adecuadamente una primera escucha, identificar los riesgos a los que podría estar expuesta la víctima y que pueda brindarle asesoramiento y acompañamiento.
- El protocolo debiera permitir un abordaje rápido y eficaz del caso para que pueda llevarse adelante una investigación imparcial, efectiva y eficiente, preservando la confidencialidad de quien denuncia, si así lo requiere, y respetando y protegiendo sus derechos.
- Si se creyera que el hecho podría repetirse es fundamental que la empresa pueda tomar medidas inmediatas para prevenirlo.
- Si la empresa tuviera distintos canales para hacer denuncias, consultas y reclamos, debiera contemplarse algún mecanismo interno para que los temas se deriven a quien se defina internamente



como el interlocutor adecuado.

- Al conocerse una situación es importante poder diseñar una hoja de ruta y no generar, especialmente en la persona que denuncia, expectativas que no vayan a poder atenderse.
- Es vital que en todas las campañas de difusión del protocolo se haga especialmente referencia al compromiso asumido por la organización de proteger a quien denuncia, a testigos y a personas que se hubieren negado a participar del hecho contra cualquier tipo de represalia.
- Al diseñar el protocolo es importante también focalizar en cuáles serán los derechos de las víctimas directas e indirectas.

2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Objetivo

Existen algunas prácticas que han venido desarrollando algunas empresas y que plantean nuevas formas de incorporar personal contemplando la perspectiva de género y diversidad.

En estas instancias juegan muchas veces, tanto en la persona que requiere el puesto como en el selector, sesgos inconscientes que pueden coartar la posibilidad de ingreso a determinados puestos por personas pertenecientes a grupos discriminados.

La Organización Internacional del Trabajo define la discriminación laboral como “cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación”. A esta definición, a su vez, se recomienda ampliar a los motivos de discapacidad, edad y todo aquel que se base en razones subjetivas y alejadas de la capacidad laboral. Esta discriminación se genera muchas veces porque existen distintos prejuicios arraigados en nuestra cultura.

Romper con estos estereotipos requiere de herramientas que, por un lado, tengan en cuenta estos sesgos y los hagan conscientes y, por el otro, permitan basar las decisiones en habilidades y conocimientos de las personas candidatas, sin otro componente que pueda interferir en la selección.

La selección de personal puede convertirse en la primera barrera de discriminación.

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

- **Identificación de las necesidades:** al tomarse la decisión de hacer una contratación adicional, deberá identificarse la necesidad y las características del perfil requerido para cubrir el puesto, excluyéndose cualquier criterio discriminatorio. La descripción del puesto debería ser lo más detallada posible especificando los objetivos, las tareas esenciales y secundarias que implica, los elementos y recursos que

se van a utilizar, maquinarias, sistemas, herramientas y todo otro dato que pueda posibilitar que todas las personas evalúen su idoneidad a la hora de postularse.

- **Búsqueda de personas:** después de identificar las necesidades y definir el perfil laboral ideal para cada necesidad se procederá a buscar a las personas candidatas para cubrir el puesto. La redacción de la oferta de empleo deberá ser con lenguaje inclusivo no excluyente y en su caso, con imágenes no estereotipadas. No deberán incluirse términos que puedan ocasionar discriminaciones indirectas o directas, por ejemplo: “abstenerse personas entre 18 y 25 años”, etc.
- **Uso correcto del lenguaje:** se recomienda ampliamente utilizar lenguaje inclusivo no sexista en los anuncios para los puestos.
- **Utilización de CV ciego,** donde no se incluye ningún dato personal que dé información sobre el sexo, la edad, raza o etnia de un futuro trabajador, dirección, etc.
- **Selección:** Se recomienda elevar al decisor final una propuesta que contemple a las personas que serán candidatas finalmente, procurando que exista paridad de género en la selección enviada. Si en la empresa se establecieran cupos para favorecer a las minorías, esta muestra para la selección deberá tener en cuenta ello.

3. PERMANENCIA Y DESARROLLO DE CARRERA

Objetivo

Otras formas de discriminación pueden darse en las empresas en el desarrollo de la carrera profesional. Esto sucede cuando existe diversidad pero no equidad, es decir, todos participan pero no tienen las mismas posibilidades de desarrollo. Existen numerosos ejemplos, incluyendo la brecha salarial entre hombres y mujeres, la segregación vertical y horizontal del trabajo, techos de cristal, barreras arquitectónicas, entre otros tantos factores.

Corregir desigualdades, desequilibrios o discriminaciones respecto a la presencia de mujeres, hombres y diversidades en la empresa, requiere introducir mecanismos para que la igualdad de oportunidades se incluya como principio básico de la organización.

Las brechas salariales, las dificultades para el desarrollo de carrera y los estereotipos y sesgos inconscientes que dificultan la carrera de las mujeres no son exclusivos de las mismas, otros grupos discriminados también los padecen. Por ejemplo, en el caso del colectivo LGBTQ+, las organizaciones tienden a evaluar su desempeño de manera diferente, por lo que están sometidos a diversos prejuicios sobre qué tipo de tareas o en qué áreas de trabajo se pueden desempeñar y en cuáles no.

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

- **Remuneración:** para lograr la equidad, esto es “igual remuneración por un trabajo de igual valor”, las empresas tienen que tomar consciencia y medir cualquiera de las brechas que puedan existir con motivo de género y diversidad. Luego de medir habrá que realizar los ajustes necesarios para lograr equiparar y tener objetividad a la hora de establecer las remuneraciones.
- **Acceso a los cargos:** El desarrollo y crecimiento profesional debe ser equitativo para todas las personas de la organización; por ello, será necesario identificar todas las barreras que pudieran existir, hacer una planificación de desarrollo de carrera y formación para los grupos menos representados así como transparentar los procesos de toma de decisiones.
- **Apoyo:** acciones de orientación y acompañamiento individualizado en el puesto de trabajo, prestadas por preparadores laborales especializados, que tienen por objeto facilitar la adaptación social y laboral de trabajadores con discapacidad con especiales dificultades de inserción.
- **Ajustes razonables,** definidos como “las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades

fundamentales.

Pueden considerarse como ajustes razonables entre otros, los siguientes:

- Leer en voz alta un contenido escrito a una persona con discapacidad visual, en los casos en que el formato utilizado no se presente en Braille, macrotipo u otro formato accesible.
 - Acudir al asentimiento u otras formas de comunicación no verbal, cuando una persona con discapacidad necesita emitir una afirmación o una negación para expresar su voluntad.
 - Apoyar las indicaciones verbales con imágenes, pictogramas u otros elementos, cuando una persona con discapacidad así lo requiera, para que comprenda la información que se le ofrece.
- **Disminuir las barreras arquitectónicas:** para ello se requiere adaptar las estructuras con el objetivo de ofrecer a las personas con discapacidad las mismas oportunidades en todos los sentidos. Muchas veces no significan grandes cambios, pero sí pequeñas reformas, dependiendo de la discapacidad.
 - **Cupos:** como ejemplo de una acción afirmativa o de discriminación positiva. Ello permite a las empresas equiparar la representación paritaria de personas trabajadoras en su nómina, en puestos de mando y en la alta jerarquía con base en el mérito.

- **Representatividad en cargos de decisión:** La diversidad en los directorios, a la hora de la toma de decisiones tiene múltiples beneficios. Exige decisión empresarial y una fuerte convicción para materializarla y llevarla a la práctica, estableciendo cupos de representación.

4. OTRAS POLÍTICAS COMPLEMENTARIAS CON FOCO EN LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Objetivo

Con foco en perspectiva de género las empresas vienen implementando con éxito una serie de medidas que permiten balancear las desigualdades que enfrentan las mujeres y potenciar de algún modo su carrera profesional. Esto debido a que aún hoy se encargan de las tareas de cuidado en una proporción muy superior a los hombres. En la encuesta Nacional de Uso del Tiempo (ENUT 2021) publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), se identificó que los hombres dedican 3:30 horas por día a las tareas de cuidado mientras que las mujeres casi duplican dicho tiempo con 6:07 horas en promedio. Ello nos indica que aún queda mucho para hacer.

Herramientas y buenas prácticas para lograrlo:

- **Corresponsabilidad:** La forma de apoyar la corresponsabilidad por parte de las empresas requiere entre otras cosas la ampliación de **licencias**, el monitoreo del uso de las mismas, la capacitación sobre temas de corresponsabilidad y cuidados,

la flexibilización de las jornadas de trabajo, etc.

- **Sala de Lactancia:** a los fines de facilitar la transición entre la licencia por maternidad y el regreso a las obligaciones laborales, minimizando el impacto de ello sobre la lactancia.

- **Guardería:** ya que también coadyuvan al mismo objetivo.

■ Licencias especiales:

- Licencias a personas no gestantes
- Licencia para cuidadoras/es secundarias/os
- Licencias para familias monoparentales/monomarentales
- Licencias para adoptantes
- Licencia ampliada para padres
- Licencia ampliada por lactancia
- Licencia ampliada prenatal
- Licencia por defunción fetal para persona gestante y no gestante
- Licencia por aborto espontáneo o aborto terapéutico para persona gestante y no gestante
- Licencia para la persona no gestante o familiar en ejercicio de la responsabilidad parental por fallecimiento o enfermedad imposibilitante de la persona gestante durante el periodo de licencia
- Licencia y extensión de beneficios para casos de tratamientos con técnicas de reproducción médicamente asistida



Después de todo el camino recorrido para armar el manual y esta guía práctica podemos concluir sosteniendo que las agendas empresariales vinculadas a la prevención de la corrupción y a la promoción de la igualdad de género, la diversidad y la inclusión, deben llevarse adelante de manera conjunta y coordinada.

Las razones son muchas, variadas y potentes, aunque podríamos sintetizarlas en las siguientes afirmaciones:

- **La corrupción no afecta a todas las personas de la misma manera, sino que lo hace de manera diferencial, impactando más negativamente en las diversidades.**
- **Las prácticas corruptas constituyen barreras para eliminar brechas y desigualdades.**
- **Los esfuerzos de prevención de la corrupción son mucho más efectivos cuando existe diversidad en los tomadores de decisiones.**

Por lo tanto, con independencia de donde una organización haya puesto el foco –si en la prevención de la corrupción a través del diseño de un Programa de Integridad o en la promoción de la diversidad a través de diversas políticas y procedimientos– necesita abordar, al menos, ambos aspectos si procura ser una organización éticamente sostenible. Ello, no sólo significa conocer y prevenir riesgos y reparar los daños que eventualmente se hubieren generado de manera directa o indirecta, sino también generar impactos po-

sitivos sobre el entorno y partes interesadas internas y externas.

La herramienta para poder promover integridad sostenible² en una organización, es el Programa de Integridad.

Nuestro objetivo ha sido mostrar una batería de acciones que están a disposición de cualquier organización que quiera transitar este camino, encontrando espacios de sinergia, aprovechando la experiencia de empresas que ya tienen un largo recorrido, allanando el camino para aquellas empresas que están dando sus primeros pasos en incluir la perspectiva de igualdad de género, diversidad e inclusión en sus programas de integridad.

Sabemos que queda mucho para hacer, pero estamos convencidos de que esta Guía ayudará a algunas organizaciones a dar sus primeros pasos en este sentido y tal vez a otros las empujará para que den pasos agigantados.

2 Considerando la definición de Pacto Global plasmada en el documento "Integridad SOSTENIBLE Una propuesta de comportamiento empresarial responsable que contribuya al ODS 16 en Argentina", publicada en https://pactoglobal.org.ar/wp-content/uploads/2020/08/Ebook-Pacto-Global-1FINAL_20200821.pdf

Resulta fundamental que establezcamos algunos acuerdos sobre determinados conceptos que nos permitirán unificar y sentar las bases sobre los distintos términos que utilizaremos a lo largo del documento.

Nos detendremos sobre algunos conceptos que tienen que ver con cuestiones vinculadas más tradicionalmente al compliance (aunque partimos de la base de que las organizaciones que utilizan esta Guía ya tienen un camino recorrido en la materia) y también sobre aquellos que son más específicos de la diversidad e inclusión, aunque los hemos ordenado no por tema sino alfabéticamente.

- **Acoso sexual:** Abarca el contacto físico no consensuado, por ejemplo, cuando una persona agarra, pellizca, propina bofetadas o realiza tocamientos de índole sexual a otra persona. Incluye también otros tipos de violencia no física, como abucheos, comentarios sexuales sobre el cuerpo o el aspecto de una persona, la solicitud de favores sexuales, miradas sexualmente sugerentes, acecho o exhibición de órganos sexuales (De acuerdo con la Organización de Naciones Unidas).
- **Corrupción:** Abuso de poder encomendado para un beneficio privado. (*Transparencia Internacional*)
- **Discriminación:** Toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el ejercicio de los derechos humanos y libertades.

También es toda acción que atente contra la dignidad humana por origen, ideología, posición social, característica física, expresión de la persona o de cualquier grupo.

- **Discriminación laboral:** "Cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación" (Organización Internacional del Trabajo).
- **Diversidad:** Es la presencia de diferencias, representadas por distintas identidades, a través de rasgos de raza, culturales, sociales, religiosos, género, etc.
- **Diversidad (dimensiones de la diversidad):** Son los distintos tipos de diversidad que pueden encontrarse. Los más destacados son: edad, raza, origen étnico, género, orientación sexual, religión, discapacidad, clase social, pensamiento/opinión y salud.
- **Estereotipos:** Son preconcepciones construidas sin fundamento acerca de los atributos, características o roles asignados a las personas, por el simple hecho de pertenecer a un grupo en particular. Lo anterior ocurre sin considerar sus habilidades, necesidades, deseos y circunstancias individuales.
- **Equidad:** Es el conjunto de acciones destinadas a impulsar la igualdad de derechos entre las personas. Para lograrla,



deben reconocerse las barreras sistémicas que oprimen a los grupos marginados y aplicar acciones concretas que corrijan dichos desequilibrios.

- **Ética:** son los principios que guían a una persona o sociedad, para decidir lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto, en una situación dada (el deber ser).
- **Género:** Es lo que diferencia a las mujeres de los varones en sus relaciones sociales. Es una construcción histórica, social y cultural que indica qué se entiende por “lo femenino” y “lo masculino” en una sociedad. Se refiere a los roles, atributos y comportamientos que se esperan de una persona en función de su género. El concepto de género surge para explicar que las desigualdades entre varones, mujeres y personas de la diversidad sexual no están basadas en lo biológico o natural. Por el contrario, se construyen en función del contexto histórico, social, económico y cultural. Es decir, existe una interacción social entre lo biológico y lo cultural y las formas en que esto se plasma en los cuerpos.
- **Identidad de género:** Refiere a la vivencia interna e individual del género tal como cada persona la siente. Dicha percepción puede corresponder o no con el sexo asignado al momento del nacimiento, incluyendo la vivencia personal del cuerpo. Esto puede implicar la modificación de la apariencia o la función corporal a través de medios farmacológicos, quirúrgicos o de otra índole, siempre que ello sea libremente escogido. También incluye otras expresiones de género, como la vestimenta, el modo de hablar y los modales.
- **Igualdad:** Acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos fundamentales.
- **Inclusión:** Consiste en que todas las personas se sientan bienvenidas y valoradas. Esta inclusión debe ser explícita, particularmente con las personas con algún tipo de discapacidad (accesibilidad y adecuación de los espacios laborales, por ejemplo).
- **Integridad:** Es la capacidad que tiene un individuo de actuar en consecuencia con lo que dice o lo que se considera que es importante y moralmente correcto, no sólo para sí mismo, sino para todos los que le rodean. Es hacer lo correcto y tomar decisiones para que no se afecten los intereses de los demás.
- **Integridad Sostenible:** Es un término impulsado por Pacto Global Argentina que se refiere a hacer lo correcto siempre, considerando que hacer lo correcto significa respetar los derechos humanos, asegurar los estándares laborales, cuidar el ambiente y luchar contra la corrupción. Todo eso junto y a la vez, lo que implica generar una nueva forma colaborativa de trabajo dentro de las organizaciones dejando de lado el trabajo en silos o

compartimentos estancos.

- **Interseccionalidad:** El término interseccionalidad fue desarrollado por la teórica feminista Kimberlé Crenshaw a fines de la década de 1980, quien lo define como "el fenómeno por el cual cada individuo sufre opresión u ostenta privilegio en base a su pertenencia a múltiples categorías sociales" (2012:89). Da cuenta de que los grupos sociales no son homogéneos, sino que en cada experiencia de vida se entrecruzan pertenencias a diferentes grupos identitarios (dimensiones).
- **Lenguaje inclusivo no excluyente:** Dado que el lenguaje es uno de los factores clave que determinan las actitudes culturales y sociales, emplear un lenguaje inclusivo en cuanto al género es una forma sumamente importante de promover la igualdad de género y combatir los prejuicios de género. El lenguaje inclusivo se refiere a la utilización de un lenguaje que no establezca discriminación ni exclusión alguna por razones de sexo, género social o identidad de género, sin perpetuar estereotipos de género o cualquier otra condición o identidad. Así, se trata de un lenguaje que busca incluir a todas las personas, sin importar su género u orientación sexual, y que no reproduce la discriminación o el sexismo presentes en el lenguaje tradicional. Se evita el uso del masculino genérico y se utilizan formas neutras o inclusivas al referirse tanto a hombres como a mujeres y/o se acuerda de que manera ello puede hacerse. Por

ejemplo, en Argentina, el Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad aprobó la guía para una comunicación con perspectiva de género / 1a ed, en 2021, donde fija pautas al respecto (publicada en <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/09/renombrar-web-mmgyd.pdf>).

- **Moral:** es el conjunto de normas, creencias, valores y costumbres que dirigen o guían la conducta de grupos de personas en la sociedad.
- **Orientación sexual:** Es la capacidad de cada persona de sentir atracción emocional, afectiva y sexual por personas de un género diferente al suyo (heterosexual), de su mismo género (homosexual), o de más de un género (bisexual, pansexual), y de mantener relaciones sexoafectivas con estas personas. También se identifican personas asexuales, que no sienten atracción y deseo por personas de ningún sexo-género, entre otras muchas posibilidades. La orientación sexual de una persona puede ir modificándose a lo largo de su vida.
- **Personas con discapacidad:** Se incluye a aquellas personas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.

- **Perspectiva de género:** Se entiende por perspectiva de género al ejercicio de cuestionar los estereotipos y visibilizar las diferencias entre varones, mujeres y diversidades que aparecen como "naturales". Implica reconocer el origen histórico y social de estas diferencias y las relaciones de poder que se dan entre los géneros. La adopción de la perspectiva de género manifiesta la voluntad de conseguir la igualdad real entre varones, mujeres y diversidades.
- **Programa de Integridad:** Conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos diseñados por una organización para fomentar el cumplimiento normativo y la promoción de la integridad, contemplándose también mecanismos de supervisión y control, a los fines de prevenir, detectar y corregir violaciones éticas, irregularidades y actos ilícitos. Es decir, no es un fin en sí mismos, sino una herramienta para alcanzar determinados objetivos.
- **Sextorsión:** Presiones para obtener sexo o realizar actos sexuales bajo cualquier tipo de amenaza o efecto en la vida privada de la víctima, incluyendo su reputación o manipulación de su vida privada.
- **Violencia contra las mujeres:** Comprende toda conducta, por acción u omisión, basada en razones de género, que, de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida,

libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, participación política, como así también su seguridad personal, quedando comprendidas las perpetradas desde el Estado o por sus agentes.

- **Violencia y acoso:** Designa un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género y la expresión (OIT).
- **Violencia y acoso por razón de género:** Designa la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual (OIT).



BIBLIOGRAFÍA

- [10 PRINCIPIOS DE PACTO GLOBAL, NACIONES UNIDAS.](#)
- ["Asesoría para la identificación de oportunidades para el desarrollo de una propuesta de política con enfoque de género, que contribuya a la implementación de la política nacional de integridad y lucha contra la corrupción".](#) Elaborado por Jennie Dador Tozzini. Proyecto Construyendo Gobernanza con Integridad, Noviembre 2022.
- [BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPs EN ARGENTINA 2020. "PROGRAMA GANAR – GANAR DE GÉNERO ES UN BUEN NEGOCIO".](#) Argentina. Febrero 2021.
- [BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPs EN ARGENTINA. PROGRAMA "GANAR-GANAR: LA IGUALDAD DE GÉNERO ES UN BUEN NEGOCIO".](#) Argentina. ONU Mujeres, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea. Diciembre 2019.
- [BUENAS PRÁCTICAS PARA INTEGRAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS.](#) Fundación MUJERES – España. Octubre 2008.
- [BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES. MESA MUJER Y CONFEDERACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL COMERCIO.](#) Elaborada por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género de Chile y la Confederación de la Producción y el Comercio.
- [CONFERENCIA MUNDIAL DE DERECHOS HUMANOS.](#) Viena, 1993.
- [DECLARACIÓN SOBRE LA ELIMINACIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER.](#) DEVAW.
- [CONVENCION INTERAMERICANA PARA PREVENIR, SANCIONAR Y ERRADICAR LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER. "CONVENCION DE BELEM DO PARA".](#)
- [CONVENCIÓN SOBRE LA ELIMINACIÓN DE TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACIÓN CONTRA LA MUJER.](#) CEDAW.
- [CORRESPONSABILIDAD Y MASCULINIDADES. BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES EN ARGENTINA Y EUROPA PARA UN EQUILIBRIO ENTRE VIDA Y TRABAJO. PROGRAMA "GANAR-GANAR: LA IGUALDAD DE GÉNERO ES UN BUEN NEGOCIO".](#) ONU Mujeres, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea, 2021.
- ["Corrupción, patriarcado y derechos humanos: el género del poder",](#) elaborado por Gruenberg Christian para la Oficina Anticorrupción.
- ["Decálogo de Buenas Prácticas para Fomentar la Participación de las Mujeres en el Sector Financiero"](#) Elaborada por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género de Chile. 2022.

- 
- [DECLARACIÓN Y PLATAFORMA DE ACCIÓN DE BEIJING – DECLARACIÓN POLÍTICA Y DOCUMENTOS RESULTADOS DE BEIJING+5.](#) ONU Mujeres.
 - [Diversity Matters. America Latina. Por qué las compañías con un alto grado de diversidad son más saludables, felices y rentables.](#) Junio 2020. Mc Kinsey & company.
 - [“El liderazgo ético en una nueva era del trabajo”](#), Ciulla, J. B., El Trabajo en la Era de los Datos, Madrid, BBVA, 2019.
 - [ESTUDIO “CARACTERIZACIÓN DE ACCIONES DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES CON EQUITAD DE GÉNERO\(BPLEG\), DESARROLLADAS EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL PAÍS.](#) Elaborado por el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género. Santiago de Chile, Julio, 2017.
 - [EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS PARA LA GESTIÓN CON IGUALDAD DE GÉNERO EN URUGUAY.](#) ONU Mujeres, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea. Junio 2021.
 - [Guía de buenas prácticas en conciliación y corresponsabilidad.](#) Ministerio de Obras Públicas. República Argentina. 2021.
 - [Guía de buenas prácticas para la incorporación de la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito local.](#) Gobierno de España. Ministerio de la Mujer. Instituto de las Mujeres, Elaborado por Red2Red. Madrid. 2022.
 - [GUÍA DE GÉNERO PARA EMPRESAS- HACIA LA PARIDAD.](#) Universidad Torcuato Di Tella. R.E.D. de empresas por la diversidad. 2017.
 - [GUÍA DE DIVERSIDAD SEXUAL PARA EMPRESAS. HACIA EL CAMBIO CULTURAL.](#) Universidad Torcuato Di Tella. R.E.D. de empresas por la diversidad. 2016.
 - [Guía de recomendaciones para la igualdad de género en el ámbito del mercado de capitales.](#) Resolución Conjunta 21029/2021. RESFC-2021-21029-APN-DIR#CNV.
 - [GUÍA PARA ASEGURAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL.](#) Alliance for Integrity. 2021.
 - [Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público.](#)
 - [Guía de Planificación y Seguimiento de Gestión de Políticas Públicas con Perspectiva de Géneros y Diversidad.](#) Jefatura de Gabinete de Ministros y Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2022) Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional y Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad.
 - [Human Rights Campaign Foundation. Equidad AR. Programa global de equidad laboral en asociación con el Instituto de Políticas Públicas LGBT+ 2022.](#)

- [IMPACTO DEL PROGRAMA GANAR-GANAR EN ARGENTINA. UN SALTO HACIA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR PRIVADO](#) ONU Mujeres, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea.
- [INFORME. AVANCES EN MEDIDAS DE CORRESPONSABILIDAD SOCIAL Y DE GÉNERO EN EL MUNDO DEL TRABAJO](#) ONU Mujeres. Edición: enero, 2021.
- [INNOVANDO EN INTEGRIDAD EMPRESARIAL EN COLOMBIA. 2ª EDICIÓN. DE BUENAS PRÁCTICAS EN ANTICORRUPCIÓN](#) UNODC, Pacto Global Red Colombia y Alliance for Integrity. Agosto 2022.
- [ISO 26000:2010\(ES\). GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL](#).
- [LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE VIOLENCIA DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL PARA LOS CENTROS DE TRABAJO EN MÉXICO](#). Oficina de Enlace y Partenariado en México de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). PROYECTO GÉNERO Y JUSTICIA. Ciudad de México, 2019.
- [Lineamientos para la implementación de programas de integridad, diseñados por la Oficina Anticorrupción y la Guía complementaria para la implementación de programas de integridad en PyMEs](#)
- [MANUAL DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN. \(D&I\) EN LAS EMPRESAS](#). Acción Empresas. Chile. 2021.
- [Manual de inclusión para personas con discapacidad](#). Copidis.
- [OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE. CONFORMAN UNA GRAN AGENDA PARA EL 2030 IMPULSADA POR LAS NACIONES UNIDAS](#).
- [PASOS PRÁCTICOS PARA EMPRESAS GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL REFERENCIAL IRAM DE GESTIÓN DE LA CALIDAD OCUPACIONAL](#). Ministerio de Producción y Trabajo. Presidencia de la Nación.
- [Plan de igualdad retributiva entre mujeres y hombres](#). Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre 2020.
- [PRINCIPIOS DE EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES](#). Pacto Mundial de Naciones Unidas y ONU Mujeres.
- [PRINCIPIOS RECTORES SOBRE LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS DE NACIONAL UNIDAS](#). Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”.
- [PROMOCIÓN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO Y LA OCUPACIÓN - APORTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS PRÁCTICAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PRINCIPIO NO 6 DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS](#). Colección Principios del Pacto Mundial.

- [SELLO INTEGRIDAD DE PARAGUAY. GUÍA PARA AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD.](#)
- [SESGOS NO CONSCIENTES Y EQUITAD DE GÉNERO EN EL MUNDO CORPORATIVO: LECCIONES DEL TALLER "SESGOS NO CONSCIENTES".](#) PwC, ONU Mujeres, Insper y Movimento Mulher 360. Noviembre 2017.
- ["SEXTORSIÓN. CORRUPCIÓN Y VIOLENCIA CONTRA LA MUJER".](#) Elaborado por [SUSANA CASTAÑEDA OTSULA](#). Jurídica. Suplemento de análisis legal de El Peruano. Noviembre de 2019.
- [SISTEMA DE GESTIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES.](#) Servicio Nacional de la Mujer – SERNAM. Santiago de Chile, Noviembre de 2013.
- [THE TIME IS NOW. ADDRESSING THE GENDER DIMENSIONS OF CORRUPTION. UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME.](#) Vienna, 2020.
- [U4 ANTI-CORRUPTION HELPDESK. THE IMPACTS OF CORRUPTION ON LGBTQI+ RIGHTS.](#) Transparency International. Septiembre 2022.

LIBROS

- La empresa consciente. Cómo construir valores a través de los valores. Autor: Fredy Kofman. Editorial Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara SA, 2008 Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Ética y coaching ontológico. Autor: Rafael Echeverría. Editorial: Granica 2016 Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- El Observador y su mundo. Volumen II. Autor: Rafael Echeverría. Editorial: Granica 2013 Buenos Aires.
- Ontología del Lenguaje. Autor: Rafael Echeverría. Editorial: Comunicaciones Noreste Ltda 2005 Chile.
- La Regla de oro del líder. Ética es la única regla para triunfar en los negocios y en la vida. Editorial: Taller del éxito SAS 2017 Colombia.
- El factor confianza. El valor que lo cambia todo. Autores: Stephen M.R. Covey y Rebecca M. Merrill. Editorial: Paidós 2007 España.
- Ética en las organizaciones. Autores: Eduardo Soto Pineda, José Antonio Cárdenas Marroquí. Editorial: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. 2007 México.

Referencias a URL:

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

Por encargo del

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

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



www.allianceforintegrity.org