

**GUÍA PARA ASEGURAR LA  
PERSPECTIVA DE GÉNERO  
EN UN PROGRAMA DE  
INTEGRIDAD EMPRESARIAL**

## Alliance for Integrity

Alliance for Integrity es una iniciativa de múltiples partes interesadas y promovida por el sector empresarial. La iniciativa busca fomentar la transparencia e integridad en el sistema económico. Para alcanzar este objetivo, se promueve la acción colectiva de todos los actores relevantes de los sectores privado y público, así como de la sociedad civil.

## Agradecimiento

Esta publicación fue desarrollada por el "Grupo de Trabajo de Género de Alliance for Integrity en Colombia y México. El taller surge como respuesta a la solicitud de emprendedoras de Colombia y México que tras participar en los formatos de intercambio Integrity Coffee, hicieron ver la necesidad de fortalecer sus capacidades de negociación para asegurar que la ética dentro de sus negocios se convierta en un valor agregado.

Agradecemos a las y los participantes, especialmente del "subgrupo 1", quienes fueron las personas responsables en desarrollar esta publicación.

Abogadas MX, Antonia Rodríguez, México

Abogadas Mx, Melyssa Alvarado, México

Baker Mckenzie, Barbara Marcen, México

Bayer, Lara Jiménez, México

Bayer, Sofia Nophal, México

Cámara de Comercio de Bogotá, Alexandra Filigrana, Colombia

Cámara de Comercio de Bogotá, Camila Orduz de la Torre, Colombia

CEMEX, Adela Olano, México

CEMEX, Dulce Alejandre, México

Consejo Nacional de Mujeres Empresarias, Emilia Vidal, México

Consejo Nacional de Mujeres Empresarias, Grisel Castro, México

Consejo Nacional de Mujeres Empresarias, Midori Gaytán, México

Covestro, Erika Díaz México

Covestro, Carlos López, México

Novartis, María Olmos, Colombia

Presidencia de la República, Diana Arbelaez, Colombia

Siemens, Elizabeth Romero, México

Siemens Energy, Diego Pinzón, Colombia

UNODC, Daniel Serrano-Zúñiga, Colombia

UNODC, Paula Fierro, Colombia

UNODC, Salome Flores, México

UNODC, Laura Bertiplagia, México

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



cooperación  
alemana

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implementada por

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

## TABLA DE CONTENIDOS

1. DECLARACIÓN PÚBLICA DE LA DIRECCIÓN GENERAL SOBRE EL COMPROMISO CON LA IGUALDAD DE GÉNERO .....	4
2. CÓDIGO DE ÉTICA .....	5
3. PROCESO DE SELECCIÓN .....	6
4. CAMBIOS CULTURALES CON PERSPECTIVA DE IGUALDAD DE GÉNERO .....	13
5. CUMPLIMIENTO: PERSPECTIVA DE IGUALDAD DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS .....	20
6. ACOSO Y HOSTIGAMIENTO SEXUAL VS. CUESTIONES DE LIDERAZGO.....	33
7. ENCUESTAS .....	54
8. RELACIONES CON TERCEROS: ¿CÓMO RESPONDER A SOLICITUDES DE SOBORNO? .....	55
9. CANALES DE DENUNCIA CON ÉNFASIS EN PROTECCIÓN A VÍCTIMAS .....	57
10. ACCIONES DE MONITOREO E INDICADORES DE CUMPLIMIENTO (KPIS) .....	67
11. CUESTIONARIO DE AUTODIAGNÓSTICO .....	70
12. GLOSARIO .....	71

Es cuando la dirección de la organización reconoce que la igualdad de género en las empresas poco a poco se va convirtiendo en una realidad, pero no hay cambio auténtico cuando los puestos directivos no impulsan una verdadera estrategia de equidad y respeto.

Hemos fomentado una cultura organizacional que promueve la inclusión. En ese sentido, entendemos que no es ideal hablar únicamente sobre género. Sin embargo, sabemos que lo más importante es una relación holística entre personas directivas, cultura organizacional y normatividad, todas ellas en una misma línea de acción.

Saludamos y atendemos el Objetivo n° 5 del Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, «Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas», para alcanzar una mejora en la vida de todas las personas, sin dejar a nadie atrás.

Para finalizar, es importante reconocer que, si bien se ha incrementado la fuerza laboral al interior de las empresas, existe una falta de diversidad que se ve reflejada en los consejos directivos. Es ahí donde debe comenzar la apertura hacia todos los grupos para lograr oportunidades equitativas de desarrollo en igualdad de circunstancias.



En esta sección, se presenta, a manera de ejemplo, cómo integrar el principio de igualdad de género en un código de ética:

### **Principio de igualdad de género<sup>1</sup>**

#### *Nuestro compromiso*

Crear un lugar de trabajo seguro, donde exista igualdad entre las y los asociados independientemente de su género. Todas las personas serán reconocidas de igual manera en el desarrollo profesional y laboral al interior de nuestra Compañía/Empresa/Institución. Se brindarán las mismas oportunidades, beneficios, condiciones, remuneración salarial y formas de trato, sin dejar de reconocer las particularidades de cada persona.

Tenemos un firme compromiso con la formación de nuestro personal sobre la “igualdad género” y nos inclinamos por prácticas justas de empleo que ofrezcan una participación igualitaria entre todas las personas al interior de la Compañía/Empresa/Institución proporcionando la base integral para respaldar nuestro compromiso con la igualdad.

Como Compañía/Empresa/Institución, rechazamos la discriminación por género y toda distinción, exclusión, desventaja o restricción, específicamente de las mujeres a causa de las estructuras sociales de poder.

<sup>1</sup> En complemento al principio de igualdad de género, se recomienda revisar todo el lenguaje en que está escrito el Código de Ética de la Compañía/Empresa/Institución a fin de garantizar que es incluyente en materia de género.

## I. CONTEXTO

## II. MARCO CONCEPTUAL

## III. PROCESO DE SELECCIÓN

## IV. ANEXO

### A. DIAGRAMA DE FLUJO

### B. EJEMPLO DE PERFIL PARA OFERTA DE EMPLEO

### C. LECCIONES APRENDIDAS

## I. CONTEXTO

El proceso de selección de personal es uno de los principales elementos de diferencia frente a la competencia. Un efectivo proceso de reclutamiento puede atraer beneficios no solo en cuanto al rendimiento, sino también en objetivos y estrategias de diferente plazo.

La igualdad de oportunidades tiene como finalidad hacer efectivo el reconocimiento de las personas como entes de derechos y obligaciones dentro del contexto social en el que viven. Para la fundación, la igualdad entre mujeres y hombres enfocada en la gestión de recursos humanos implica seguir una estrategia de calidad para motivar, valorar y retener a su personal. Desde el ámbito laboral, lo anterior fomenta el incremento de la productividad interna, así como un refuerzo en el compromiso y la participación social externa.

La igualdad en las empresas continúa siendo un objetivo por cumplir, dado que promover

la diversidad e inclusividad laboral son dos acciones determinantes que van más allá de cumplir con la legislación. Ambas prácticas determinan el éxito de la empresa. En la actualidad, se ha vuelto prioritario adoptar políticas que incentiven la pluralidad de género, reconozcan capacidades y respeten la etnicidad, así como la orientación sexual. Con ello, las organizaciones logran mejoras en sus procesos y un crecimiento en el mercado.

En dicha sintonía, la diversidad ya no se entiende sino viene acompañada de un sentimiento de integración y pertenencia. Cabe señalar que hasta en las empresas que más fomentan la diversidad, las personas colaboradoras se marchan cuando no se sienten incluidas ni aceptadas.

Así, para crear una cultura de inclusión, las empresas deben empoderarlas, para que aporten la mejor versión de sí mismas. Deben motivarlas para que no oculten su verdadero ser y puedan manifestarse con plenitud en el ambiente laboral. Lograr esto solo es posible con el fomento de espacios genuinos de aceptación e igualdad de oportunidades. Por lo tanto, es fundamental brindarle a cada uno lo que necesita.

Dentro de las prácticas incluyentes, se destacan las siguientes:

- Igualdad de género.
- Diversidad generacional.
- Diversidad étnica, religiosa, geocultural y sexual.
- Acompañamiento en el puerperio.



- Programas de inclusión para personas con discapacidad.
- Oficinas y entornos incluyentes.
- Proceso de selección o reclutamiento.

El primer paso para una empleabilidad incluyente es un proceso de selección que garantice la igualdad de oportunidades. En este punto, las áreas de contrataciones tienen una gran relevancia porque son la puerta de entrada a las organizaciones.

La igualdad laboral comienza en el proceso para atraer talentos. En éste, se debe brindar a los y las postulantes las mismas oportunidades de acceder a un puesto. Es decir, solo se deben tomar en cuenta su valía y sus aptitudes para llevar a cabo las tareas asignadas. Para las empresas, esto incrementa la posibilidad de encontrar el perfil que mejor se adapte a sus necesidades. Además, esta estrategia fomenta la eliminación de estereotipos, barreras y prejuicios.

¿Qué beneficios aporta una cultura de diversidad e inclusión?

- Permite resolver mejor los conflictos, aumentar la innovación, retener talentos y mejorar la marca empleadora.
- Se transforma la rutina de trabajo, puesto que la diversidad de opiniones ayuda y agrega valor a las actividades diarias. Lo anterior genera mayor satisfacción en el equipo.

- Enriquece el proceso de creación, ya que el personal se conecta con distintas culturas, puntos de vista, conocimientos y experiencias. Con ello, se atraen grandes resultados para el negocio.

Aumenta el compromiso de las personas colaboradoras y mejora su productividad.

Se incrementa la capacidad de adaptación de la empresa a escenarios en continuo cambio.

Las nuevas estrategias en los procesos de selección son un punto de partida muy valioso para lograr resultados muy importantes y efectivos. En este contexto, los departamentos de recursos humanos deben girar hacia la innovación, las nuevas tecnologías y determinadas tendencias en los procesos de selección. Adicionalmente, una empleabilidad incluyente requiere no solamente de selectores o empresas incluyentes, sino también del compromiso y de la mentalidad de las instituciones de formación superior (nivel primario, secundario, terciario y universitario). Con esto, se logra promover la sensibilización social hacia la diversidad y la igualdad de oportunidades para cualquier persona.

## II. MARCO CONCEPTUAL

### ■ Perspectiva de igualdad de género

Es una herramienta analítica que permite explicar las relaciones entre mujeres y hombres, como dimensiones sociales y

culturalmente construidas, en las que ha habido una asignación de identidades diferenciadas con base en aspectos biológicos y sexuales.

#### ■ Selección no discriminatoria de personal

Proceso en el que se hace una evaluación a todas las personas aspirantes a un puesto de trabajo, valorando únicamente criterios objetivos como, por ejemplo: sus capacidades profesionales, académicas y experiencia laboral. Además, se sugiere ignorar todos los criterios que no sean relevantes para el desempeño del puesto y que finalmente puedan dar lugar a una discriminación por edad, sexo, etcétera.

#### ■ Definición no discriminatoria de perfil profesional

Descripción de los requisitos básicos de formación, experiencia y competencias necesarias para el desempeño en determinado puesto de trabajo. El lenguaje debe ser objetivo, teniendo en cuenta las capacitaciones obtenidas de manera informal y sin que se añadan requerimientos innecesarios.

#### ■ Acción positiva en la contratación laboral

Es la acción o medida en el ámbito de la contratación de personal, fijada temporalmente hasta producir una mejora de

la situación desfavorecedora o desequilibrada entre sexos (generada por factores internos fundacionales o externos-culturales) que le da origen al problema.

### III. PROCESO DE SELECCIÓN

#### a) Identificación de las necesidades

Primero, al surgir la necesidad de contratación adicional por múltiples causas como el aumento del volumen de trabajo, bajas voluntarias del personal, finalización del contrato, despido, etc. Se procederá a entablar comunicación con el área correspondiente para señalar la necesidad identificada, así como las características del perfil idóneo para cubrir el puesto.

Las necesidades pueden ser: puntuales, permanentes, temporales o de futuro. Por lo tanto, el Departamento de Recursos Humanos debe desarrollar una labor activa y periódica en busca de la identificación de las mismas para cada momento.

Posteriormente, el área solicitante determinará si el puesto es de nueva creación o no. En el caso de que el puesto no sea de nueva creación, conjuntamente, el área responsable y la persona encargada del departamento afectado, recopilarán los requisitos habituales que son necesarios para el desempeño del puesto en cuestión.





Lo anterior con la finalidad de diseñar formalmente los perfiles de la vacante.

Es indispensable que al definir los requisitos necesarios del perfil laboral que se busca contratar, se tenga en cuenta excluir cualquier criterio discriminatorio.

### b) Búsqueda de personal

Después de identificar las necesidades y definir el perfil laboral ideal para cada necesidad se procederá a buscar candidaturas al puesto.

En seguimiento al perfil de la oferta de empleo, el departamento en cuestión va a decidir cómo se realizará el proceso de búsqueda. Éste puede ser interno o se opta por externalizar el proceso. En caso de optarse por la contratación de agentes de intermediación laboral externos, el área indicada proporcionará la ficha del puesto, de la cual, únicamente se deben extraer los términos para producir la selección y publicación de ofertas de empleo.

En todo caso, la redacción de la oferta de empleo se redactará utilizando lenguaje incluyente, y en su caso, con imágenes no estereotipadas. Asimismo, no se incluirán términos que puedan ocasionar discriminaciones indirectas o directas, por ejemplo: “solo personas sin cargas familiares” o “abstenerse personas entre 18 y 25 años”, etc.

Por otro lado, una vez definido el proceso de búsqueda, la empresa puede optar por el método tradicional de publicación de ofertas o

puede inclinarse por métodos más innovadores donde las empresas identifican personas candidatas a través de nuevas tendencias de reclutamiento, como, por ejemplo: gamificación, redes sociales, entre otras.

El objetivo final es poseer una terna de personas candidatas que cumplan con el perfil del candidato solicitado para cada necesidad identificada.

### c) Uso correcto del lenguaje

Se recomienda ampliamente evitar el uso de un lenguaje sexista.

- En documentos cerrados, normalmente se conoce la persona o personas destinatarias, por lo que podemos conocer el género de la persona o personas implicadas y usarlo de forma específica:

Erróneo	Correcto
D/D <sup>a</sup> Agustín Ramos Pedro-Viejo Jefe/a de Administración. Cargo: administrativo/a	D. Agustín Ramos Pedro-Viejo Jefe de Administración. Cargo: administrativo

- Normalmente en documentos abiertos, no se conoce a las personas destinatarias, por lo que es conveniente contemplar o hacer referencia a ambos sexos:

Erróneo	Correcto
Los requisitos de la oferta de trabajo de limpiadora son...	Los requisitos de la oferta de trabajo para personal de limpieza son...
	Los requisitos de la oferta de trabajo de limpiadora o limpiador son...

• Cuadro rápido de referencia

Erróneo	Correcto
El director	La Dirección o Gerencia
El jefe	La jefatura El jefe o la jefa
Los trabajadores	La plantilla Las trabajadoras y trabajadores
Los candidatos	El personal candidato Las candidaturas
Las administrativas	El personal de administración El departamento de administración

#### d) Recepción de candidaturas

El área de recursos humanos será la responsable final de recibir las candidaturas de personas interesadas. En la recepción se presentará currículum, ya sea a través de los medios que se hayan puesto para percibirlos o en tal caso, por los informes que proporcione la persona agente de intermediación laboral subcontratada.

Se pedirá que se omitan los datos de identificación personal de las candidaturas, únicamente haciendo constar un teléfono de contacto. Esto con el objetivo de que no sean conocidos durante el proceso de preselección y no condicionen criterios subjetivos. En caso de optarse por subcontratación del proceso, los criterios también deberán ser transmitidos a la agencia de intermediación laboral externa.

#### e) Preselección

El departamento en cuestión debe realizar una preselección inicial basándose en una baremación técnica de diferentes conceptos enfocados en habilidades y experiencia. Se debe tener presente la idoneidad para la función que se necesita cubrir.

Es importante tener en cuenta las habilidades blandas y competencias adicionales, así como las técnicas.

#### f) Prueba

Las pruebas a aspirantes en proceso de preselección son una forma de verificar el perfil estudiado, y en medida del avance del proceso, pueden ir cambiando. Esto depende del puesto laboral que se pretenda cubrir, ya que las habilidades que se requieren también son diferentes.

El área de reclutamiento, en conjunto con el departamento solicitante, establecerán la necesidad de realizar una prueba entre las personas preseleccionadas o bien de no hacerlo. Aquí entra un gran abanico de posibilidades, desde pruebas basadas en gamificación, exámenes o pruebas técnicas relacionadas con la función a desarrollar.

#### g) Entrevista

Las entrevistas no serán abiertas, sino que se estructurarán mediante pautas previamente elaboradas por el área de contrataciones y el departamento solicitante. Lo anterior tiene el



objetivo de evitar improvisaciones y centrarse en analizar las relaciones con el desempeño del puesto. Es fundamental evitar las preguntas de índole personal que pudieran ser susceptibles de interpretación estereotipada y discriminatoria.

Se debe cuidar no sobrevalorar las habilidades y rasgos identificados socialmente como características propias de un sexo u otro. Las entrevistas se centrarán básicamente en la preparación y trayectoria profesional del candidato o candidata. Lo anterior debe apegarse a la misión de la empresa, así como en las capacidades y competencias del perfil que se busca contratar bajo las condiciones laborales del mismo.

Posteriormente, ya ejecutadas las entrevistas o en su caso cualquier otra prueba selectiva, tanto el área de contrataciones como el departamento solicitante, analizarán los resultados obtenidos por mujeres y hombres. Es indispensable prestar especial atención a comprobar si existe algún factor no controlado que provoque discriminación indirecta y evalúe los resultados obtenidos por las personas candidatas.

Se establecerá si es necesaria una entrevista adicional de personas seleccionadas. En ese sentido, con el objetivo de asegurar la inclusión en la terna de candidaturas finales, se deberá incluir al menos una mujer. Finalmente, se realizará un informe con los resultados finales.

## **h) Valoración y toma de decisiones**

Analizado el informe, el área solicitante tomará la decisión sobre la contratación final. El departamento de contrataciones se pondrá en contacto con la persona seleccionada para comunicarle que su candidatura ha sido aceptada. Asimismo, le pedirá presentar la propuesta de trabajo y la fecha en la que debe incorporarse a la entidad, en caso de aceptar el trabajo. Así mismo, se comunicará a las personas no seleccionadas la negativa de su candidatura, informándoles que, en caso de desearlo, su información de contacto se mantendrá en la base de datos de la entidad para futuras vacantes.

## **i) Contratación**

En la fase de contratación, a la persona seleccionada se le comunicará la decisión y entrarán en juego todas las acciones informativas contractuales, legales y de filosofía de la empresa.

Las condiciones estarán previstas con antelación en la ficha de trabajo, garantizando que toda persona seleccionada tendrá las mismas condiciones laborales con independencia del sexo.

Finalmente, se brindarán las mismas oportunidades de inicio que al resto de sus colegas cuando comenzaron.

## j) Incorporación

La fase de incorporación tiene por objetivo la integración de la persona seleccionada a la entidad y al equipo de trabajo.

La empresa debe comunicar a la nueva persona integrante:

- Aspectos corporativos: misión, visión, valores, etc.
- Elementos organizativos: organigrama, ubicación, áreas de trabajo, vestíbulos, servicios, etc.
- Criterios normativos: tiempos de trabajo, tiempos de descanso, utilización de equipos de protección individual necesarios para el acceso a determinadas áreas, uniforme, formas de comunicación entre el personal, etc.
- Acuerdos laborales: términos vacacionales, medidas de conciliación y beneficios sociales disponibles, etc.

El área solicitante es la responsable de entablar un primer contacto con el personal de nueva incorporación, a través de una breve descripción y presentación del mando directo del que dependerá.

Una vez que la persona contratada comienza a trabajar, su jefatura directa será la encargada de presentarle al resto del equipo, así como de guiarle durante los primeros meses en la realización de sus funciones, hasta alcanzar un grado de autonomía considerable.

Finalmente, y en caso de ser necesario, la capacitación se completará con aquella formación necesaria para el desempeño laboral. Durante la incorporación, al igual que en las fases anteriores, la empresa debe actuar sobre el principio de equidad entre mujeres y hombres. La persona incorporada debe recibir igualdad de trato y de oportunidades.

En último lugar, es importante informarle a la nueva persona contratada que deberá realizarse los reconocimientos médicos que la entidad ofrece a su plantilla.

## k) Seguimiento

La última fase del proceso de selección es el seguimiento de las personas seleccionadas con el fin de conocer el rendimiento y adaptación del aspirante, a través de la obtención de retroalimentación por parte del mismo.

Los procesos de selección son una de las estrategias de negocio más importantes e influyentes en los resultados de una empresa. Su rigor y efectividad dependerá del éxito de estos.



La cultura es el conjunto de conocimientos y rasgos característicos que distinguen a una sociedad o civilización en una determinada época. Sin embargo, también podemos encontrar la connotación de cultura dentro de los ambientes empresariales, conocidos como cultura organizacional, empresarial, institucional, corporativa o de negocios.

El elemento distintivo de la cultura organizacional básicamente radica en las experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que se experimentan dentro de la misma.

Para poder comprender en magnitud lo que significa una cultura organizacional, ahondaremos en los siguientes elementos importantes:

## 1. ORIGEN

El origen de una cultura organizacional puede ser:

- **Orgánico**

Cuyo nacimiento y constante desarrollo se ejecuta desde una forma natural por la interacción de los elementos que la forman.

- **Alineado**

La alineación con los objetivos de la organización es un elemento primordial que le da un cauce al resultado esperado.

Para lograr considerar el éxito, es necesario generar un proceso adecuado de cambio que

indudablemente ayudará a nutrir de forma significativa las culturas existentes o nuevas desde un enfoque evolutivo.

## 2. GENERACIONES

A lo largo de las últimas décadas, hemos evolucionado nuestra forma de generar cultura, pasando desde lo más sencillo hasta lo específico. A continuación, mencionaremos brevemente las etapas generacionales, con la finalidad de tener una visión en común:

- **Primera.** Relacionada con la cimentación de la cultura basada en el negocio.
- **Segunda.** Relacionada con los procesos de desarrollo del proyecto.
- **Tercera.** Basada en el cumplimiento normativo.
- **Cuarta.** Relacionada con la sinergia procesal.
- **Quinta.** Relacionada con el impacto a los seres humanos.

Como podemos observar, en la actualidad nos encontramos en la implementación de culturas relacionadas con temas que involucran los derechos de los seres humanos.

### 3. FACTORES

Para poder ejecutar cambios significativos dentro de las culturas con enfoque humanístico, en lo específico a la "Perspectiva de Igualdad de Género", debemos considerar los siguientes factores:

#### A. Contextualización de la cultura

Definir si estaremos llevando a cabo una cultura organizacional nueva o un cambio cultural.

- **Cultura organizacional nueva**  
Hace referencia a nuevas organizaciones donde estamos construyendo la cultura desde sus raíces o cimientos básicos.
- **Cambio cultural**  
Hace referencia a culturas que nacen de un cambio mismo que puede tener sus orígenes en:
  - Nuevos acontecimientos históricos.
  - Nuevas regulaciones.
  - Nuevos cambios en el modelo de negocio.

#### B. Alineación de la cultura

Clarificación sobre si esta asignatura está alineada a:

#### ■ El modelo de negocio.

Este tipo de culturas emanan de la visualización y estructura misma del negocio. Por lo tanto, el impacto que se logra al generarla se vuelve notoriamente expansivo a todas las personas de la organización.

#### ■ Los objetivos del negocio.

Las estrategias emanan de los objetivos y valores primordiales del modelo de negocio, su efectividad se relaciona con la capacidad de cumplir dicho objetivo.

#### ■ Un programa del negocio.

La efectividad de las culturas que emanan de un área específica de la organización, será muy buena si el objetivo es de alcance parcial o específico.

#### C. Definición de la cultura deseable

##### Propósito

El propósito de una cultura organizacional es su razón de existir, misma que se traduce en el resultado final que queremos ver materializado, es decir, el porqué de las cosas.

Cuando tenemos claro el propósito podemos:

1. Discernir entre decisiones que son correctas de las que no lo son.
2. Crear nuestra Misión, Visión y Valores.



### Misión

La misión de una cultura organizacional se trata de ¿qué cosas haces para alcanzar tu propósito? bajo las siguientes consideraciones:

- a. El enfoque de la dirección y su personal
- b. La temporalidad o periodo específico en el que queremos lograr definir los cimientos.
- c. Siempre se dice que una buena cultura debe de describir tanto lo que se quiere alcanzar como lo que no.
- d. Tener claridad en las métricas bajo las cuales se define el éxito de la misma.

### Visión

La visión de una cultura organizacional es la realidad que le gustaría ver a la empresa en torno al mundo, su clientela y ella misma, cómo le gustaría que el mundo fuese dentro de algunos años.

### Valores

Son los principios o cualidades que caracterizan a una persona, programa, cultura o liderazgo.

### Competencias

Conocimientos y habilidades que tiene una persona para poder nutrir una cultura organizacional con perspectiva de género.

### D. Visualización de la implementación

Existen básicamente dos corrientes para la creación de culturas; las primeras alineadas a la comunicación y las segundas, a la práctica.

A continuación, te compartiremos un Modelo de Implementación con visión conjunta y mixta.

Elementos primordiales	Elementos enfocados en la experiencia	Elementos enfocados en la comunicación
1. Tone at the top	1. Políticas	1. Sensibilización
2. Análisis de riesgo	2. Control	2. Comunicación
3. Encuesta de clima	3. Ejecución	3. Entrenamientos
4. Propósito	4. Métricas	4. Actividades
5. Misión	5. Analíticas	5. Alianzas
6. Visión	6. Mejora continua	6. Informe
7. Valores	7. Certificación	
8. Competencias		

#### a. Elementos Primordiales

**1. Tone at the top.** Alineación a los objetivos de negocio.

**2. Análisis de riesgo.** Revisión y análisis del marco regulatorio que se debe cumplir.

**3. Encuesta de clima.** Verificar la cultura existente, así como la sensación de aceptación o rechazo de la misma por medio de las personas colaboradoras.

**4. Propósito.** ¿El qué?

**5. Misión.** ¿Cómo?

**6. Visión.** Lo que se quiere ver materializado a largo plazo.

**7. Valores.** Los elementos inmutables y aspiraciones para las personas colaboradoras.

**8. Competencias.** Las habilidades de las personas colaboradoras.

**b. Elementos enfocados a la experiencia**

**1. Políticas.** Documento que enfoca el objetivo máximo a perseguir.

**2. Control.** Documento, cuestionario o adjunto que acompaña a la política en el proceso de la ejecución diaria.

**3. Ejecución.** Experiencia vivencial en el día a día de dicho control.

**4. Métricas.** Cuantificación numérica de las ejecuciones diarias.

**5. Analíticas.** Análisis de la cuantificación numérica en relación con el objetivo del programa.

**6. Mejora continua.** Habilidad de toma de decisiones con base en las métricas analíticas para poder llegar a la optimización del proyecto.

**7. Certificación.** Reconocimiento nacional o internacional de la debida implementación y gestión de un programa.

**c. Elementos enfocados a la comunicación**

**1. Sensibilización.** Habilidad de generar consciencia por medio de programas sensoriales.

**2. Comunicación.** Destreza de comunicar el mensaje y obtener resultados tangibles.

**3. Entrenamiento.** Habilidad de entrenar sobre las políticas y lineamientos que acompañan a la ejecución del día a día en la obtención de resultados tangibles.

**4. Actividades.** Eventos que incentiven la generación de conciencia a través de la actividad grupal enfocada en la obtención de resultados tangibles.



**5. Alianzas.** Acuerdos que ayuden a fortalecer el compromiso de la organización.

**6. Informe anual.** Reporte anual de resultados que puede ser compartido tanto al interior como al exterior de la organización.

### E. Gestión de la implementación.

Llevar a cabo una ejecución diaria tanto de los elementos enfocados a la experiencia como a los enfocados a la comunicación. Ambos con la finalidad de poder obtener:

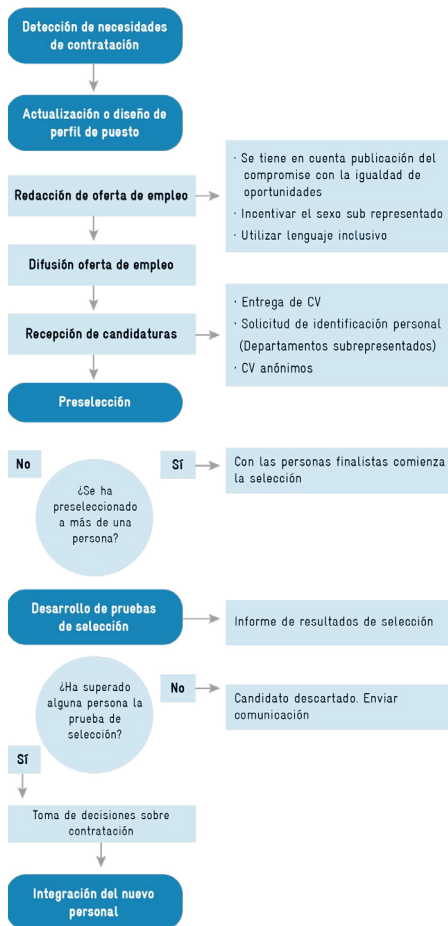
- Sostenibilidad
- Confiabilidad
- Mejora continua

Es muy importante recordar que para que la gestión sea exitosa, deberá ser sinérgica y transversal.

## 4. RESULTADOS

Una cultura con perspectiva de género sostenible en el tiempo.

- Anexo**
- Diagrama de flujo**



### c. Ejemplo perfil de oferta de empleo

PUESTO: .....

Denominación del puesto: .....

Nº de vacantes: .....

Funciones: .....

Localidad de la actividad laboral. Centro de trabajo de referencia: .....

Sistema selectivo:

- Valoración de hoja de solicitud de empleo
- Entrevista
- Pruebas

Requisitos de las personas candidatas:

- Formación: .....
- Experiencia: .....
- Competencias: .....
- Otros: .....

Se valorará (requisitos adicionales): .....

Tipo de contrato: .....

Duración del contrato: .....

Departamento: .....

Jornada laboral. Número de horas semanales: .....

Categoría profesional: .....

Salario: ..... Bruto/mes

Fecha límite de recepción de candidaturas: .....

Fecha de realización de pruebas: .....

## 5. LECCIONES APRENDIDAS

- **Evitar hacer preguntas muy específicas sobre la vida personal de la persona aspirante**

Se sugiere cambiar por preguntas más abiertas, para que la parte interesada se sienta libre de compartir aspectos de su vida

con los que se sienta en total comodidad. Por ejemplo: valores, gustos, etc. No se debe preguntar por el género, estado civil, universidad, colegio, barrio, entre otros. Asimismo, no es adecuado preguntar por el salario que se percibe actualmente.

- **Utilizar términos generales o sin distintivo de género**

Por ejemplo: “buscamos una persona con experiencia en gestión de equipos” en lugar de “buscamos un gerente de equipo”. También se aconseja reemplazar los términos “novio” o “novia” por “pareja”, para no asumir la sexualidad de la otra persona.

- **Valorar el potencial**

Independientemente de la orientación sexual, el género autopercebido, la nacionalidad, el origen étnico, etc., lo relevante es validar las competencias técnicas, las habilidades blandas de la persona postulante; así como también la adherencia de los valores personales con la cultura de la empresa.

- **Incluir agentes de cambio en los procesos de reclutamiento y selección**

Evaluar la posibilidad de tomar en cuenta en el proceso de selección a una persona candidata perteneciente a un grupo excluido por orientación sexual, origen, discapacidad, etc. Con mayor énfasis en empresas que todavía no estén desarrolladas en términos de diversidad e inclusión, ya que estos perfiles pueden ser agentes de cambio en la organización. Lo



anterior es necesario hacerlo con mucha responsabilidad para no generar frustración ante la percepción de que se quiere imponer una tendencia no correspondida o que no esté alineada con la cultura existente.

- **Mostrar empatía**

Hay que tener en cuenta que la persona con la que se está interactuando en el proceso no solo es perteneciente a una minoría, sino que es un ser humano con experiencias previas, talentos, decepciones, logros, frustraciones, expectativas, ambiciones y conceptos que, de hecho, pueden ser idóneos para una posición.

- **Establecer un entorno de confianza**

Transmitir a la persona seleccionada que independientemente de su orientación sexual, género autopercebido, nacionalidad u origen étnico, fue elegida por sus habilidades y conocimientos. Es así como la persona contratada será transparente, mostrará realmente quién es y qué puede aportar a la organización.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas tienen grandes desafíos relativos a la incorporación en materia de igualdad de género y políticas corporativas de cumplimiento, las cuales llevan a la adopción y aplicación de normas e instrumentos para la prevención, control de riesgos y gestión organizacional.

Los Reglamentos Internos, Códigos de Ética o Conducta y otros instrumentos de autorregulación deben reflejar necesariamente un compromiso para prevenir y sancionar toda situación que pudiera atentar o vulnerar a las personas dentro de la empresa, específicamente a las mujeres.

El acoso sexual, laboral y la discriminación, se traducen en situaciones que pueden generar grandes impactos en la vida laboral de las y los trabajadores. En ciertos casos, especialmente bajo la tutela laboral, podría aplicarse la prohibición para que las empresas fueran contratadas por el gobierno. Lo anterior sin duda representaría para algunas organizaciones la desacreditación o quiebra inmediata.

## MARCO NORMATIVO

En el caso de México, una opción que la empresa podría considerar es aplicar la iniciativa impulsada por activistas y diputadas de la

LXIV Legislatura en la Cámara de Diputados<sup>2</sup> denominada “3 de 3 contra la violencia”. En síntesis, esta propuesta busca que quienes tengan antecedentes, denuncias y/o sentencias, así como sean deudores de pensión alimenticia, acosadores o agresores por razones de género en el ámbito familiar; no puedan aspirar a ninguna función pública, cargo de elección popular o responsabilidad en el ámbito Legislativo, Ejecutivo o Judicial.

Algo similar podría asumirse en el ámbito empresarial. Por ejemplo, dando cumplimiento irrestricto a los mandatos judiciales que se giran a las empresas para que quienes tengan deudas alimentarias proporcionen el porcentaje salarial para la manutención de hijas e hijos, y en su caso, de la madre y otras personas si así se establece. Lo anterior, de conformidad con la legislación en materia civil vigente y establecida en el Código Civil Federal, en su Capítulo II, de los alimentos; artículos del 301 al 323<sup>3</sup>.

En cuanto a las personas agresoras en el ámbito privado y en todos los casos relativos a la violencia familiar y de género: la legislación y las disposiciones federales y locales existentes en materia civil y penal deben ser difundidas al interior de la organización. Esta estrategia de comunicación debe adecuarse a lo correspondiente en el ámbito laboral para que se realice la capacitación adecuada para su conocimiento, observancia y aplicación.

<sup>2</sup> <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Agencia-de-Noticias/2020/Agosto/07/5983-Impulsan-diputadas-y-activistas-iniciativa-3-de-3-contra-la-violencia-a-fin-de-garantizar-derechos-de-las-mujeres-en-el-poder>

<sup>3</sup> Cámara de Diputados, Código Civil Federal, reformado 11/01/21. pp. 37-40.



El Código Civil Federal en su Capítulo III, de la Violencia Familiar en su artículo 323 ter., señala que:

*Por violencia familiar se considera el uso intencional de la fuerza física, moral o de cualquier acto que tenga como objetivo provocar dolor, molestia o humillación, incluyendo el castigo corporal y humillante contra niñas, niños y adolescentes, así como las omisiones graves que ejerza un miembro de la familia en contra de otro integrante de la misma, que atente contra su integridad física, psíquica y emocional independientemente de que pueda producir o no lesiones; siempre y cuando el agresor y el agredido habiten en el mismo domicilio y exista una relación de parentesco, matrimonio o concubinato.*

Además de conductas que generen violencia familiar, por ejemplo:

*Los integrantes de la familia están obligados a evitar conductas que generen violencia familiar. Queda prohibido que la madre, padre o cualquier persona en la familia, utilice el castigo corporal o cualquier tipo de trato y castigo humillante como forma de corrección o disciplina de niñas, niños o adolescentes. Se define el castigo corporal y humillante según lo dispuesto por la fracción VIII del artículo 47 de la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes.*

En ese sentido, el artículo 323 bis hace referencia al derecho a la integridad física, psí-

quica y emocional de las y los integrantes de la familia que a la letra establece:

*Los integrantes de la familia, en particular niñas, niños y adolescentes, tienen derecho a que los demás miembros les respeten su integridad física, psíquica y emocional, con objeto de contribuir a su sano desarrollo para su plena incorporación y participación en el núcleo social. Al efecto, contará con la asistencia y protección de las instituciones públicas de acuerdo con las leyes<sup>4</sup>.*

El hostigamiento sexual se establece como delito en el Código Penal Federal y en el Código Penal para el Distrito Federal, ahora Ciudad de México, de acuerdo con siguiente cuadro:

4 Código Civil Federal. Op. Cit. p.40

ENTIDAD	LEGISLACIÓN	DELITO	TIPO	SANCIÓN, AGRAVANTE Y PERSECUCIÓN
Federal	Código Penal Federal	Acoso sexual	No se tipifica	
Federal	Código Penal Federal	Hostigamiento sexual	Artículo 259 Bis. - Al que con fines lascivos asedie reiteradamente a persona de cualquier sexo, valiéndose de su posición jerárquica derivada de sus relaciones laborales, docentes, domésticas o cualquiera otra que implique subordinación.	Artículo 259 Bis. - Al que con fines lascivos asedie reiteradamente a persona de cualquier sexo, valiéndose de su posición jerárquica derivada de sus relaciones laborales, docentes, domésticas o cualquiera otra que implique subordinación.
Distrito Federal	Código Penal para el Distrito Federal	Acoso sexual	Artículo 179.- A quien solicite favores sexuales para sí o para una tercera persona o realice una conducta de naturaleza sexual indeseable para quien la recibe, que le cause un daño o sufrimiento psicoemocional que lesione su dignidad,	Artículo 179.- Se le impondrá de uno a tres años de prisión. Cuando además exista relación jerárquica derivada de relaciones laborales, docentes, domésticas o de cualquier clase que implique subordinación entre la persona agresora y la víctima, la pena se incrementará en una tercera parte de la señalada en el párrafo anterior. Si la persona agresora fuese servidor público y utilizará los medios o circunstancias que el encargo le proporcione, además de la pena prevista en el párrafo anterior se le destituirá y se le inhabilitará para ocupar cargo, empleo o comisión en el sector público.
Distrito Federal	Código Penal para el Distrito Federal	Hostigamiento sexual	No se menciona el tipo penal, pero sí se contempla la figura	

De acuerdo con la Organización de Naciones Unidas<sup>5</sup>:

*El 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<sup>6</sup>.*

En ese sentido, con relación a la aplicación de normas preventivas en materia de violencia contra las mujeres, es necesario que las empresas incorporen capacitaciones en derechos humanos y perspectiva de igualdad de género.

5 ONU MUJERES (2021). Tipos de Violencia contra las mujeres y las niñas. <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/faqs/types-of-violence>

6 <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/faqs/types-of-violence>



Esto último se debe hacer considerando que la violencia está vinculada al ejercicio del poder, así como a la construcción social de la desigualdad entre mujeres y hombres.

De la misma manera, es necesaria la ejecución, aplicación y comprensión de herramientas metodológicas para la prevención y elaboración de protocolos en la organización. Esto último, con el fin de evitar y sancionar situaciones de violencia y actos de discriminación por razones de género, condición económica, discapacidad, religión, diferencias políticas, físicas o de preferencia sexual.

La legislación contempla distintas modalidades que son las formas en que se presenta la violencia contra las mujeres,<sup>7</sup> entre las que se encuentran: la violencia familiar, de pareja, académica, la violencia institucional, feminicida y comunitaria. Asimismo, existen diversos tipos de violencia, entre los que podemos citar la violencia psicológica, sexual, física, patrimonial y económica<sup>8</sup>.

La Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia define a la violencia contra las mujeres como la siguiente frase: "Cualquier acción u omisión, basada en su género, que les cause daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte tanto en el ámbito privado como en el público."<sup>9</sup>

7 [https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-04/Ley\\_GAMVLV.pdf](https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-04/Ley_GAMVLV.pdf)

8 <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/faqs/types-of-violence>

9 Ley General de Acceso a las mujeres a una vida libre de violencia. Reformada 01/junio/2021. [https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-04/Ley\\_GAMVLV.pdf](https://www.cndh.org.mx/sites/default/files/documentos/2019-04/Ley_GAMVLV.pdf)

En ese sentido, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas<sup>10</sup>:

*La violencia de género se refiere a los actos dañinos dirigidos contra una persona o un grupo de personas en razón de su género. Tiene su origen en la desigualdad de género, el abuso de poder y la existencia de normas dañinas. El término se utiliza principalmente para subrayar el hecho de que las diferencias estructurales de poder basadas en el género colocan a las mujeres y niñas en situación de riesgo frente a múltiples formas de violencia. Si bien las mujeres y niñas sufren violencia de género de manera desproporcionada, los hombres y los niños también pueden ser blanco de ella. En ocasiones se emplea este término para describir la violencia dirigida contra las poblaciones LGBTQI+, al referirse a la violencia relacionada con las normas de masculinidad/feminidad o las normas de género<sup>11</sup>.*

Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas define<sup>12</sup> la violencia contra mujeres y niñas como el siguiente ejemplo:

*Todo acto de violencia basado en el género que tenga o pueda tener como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o mental para la mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación ar-*

10 ONU MUJERES (2021). Tipos de Violencia contra las mujeres y las niñas. <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/faqs/types-of-violence>

11 <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/faqs/types-of-violence>.

12 ONU MUJERES (2021). Tipos de Violencia contra las mujeres y las niñas. <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/faqs/types-of-violence>

*bitraria de la libertad, tanto si se producen en la vida pública como en la vida privada. La violencia contra las mujeres y niñas abarca, con carácter no limitativo, la violencia física, sexual y psicológica que se produce en el seno de la familia o de la comunidad, así como la perpetrada o tolerada por el Estado*<sup>13</sup>.

En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la iniciativa *Spotlight* está orientada a eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas en el siguiente enunciado:

*Con especial atención a la violencia doméstica y familiar, la violencia sexual y de género y las prácticas nocivas, el feminicidio, el tráfico de seres humanos y la explotación sexual y económica-laboral. (...) Se nombra así con la idea de llamar la atención sobre la violencia sacándola a la luz pública y convirtiéndola en el centro de todos los esfuerzos encaminados a hacer realidad la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer*<sup>14</sup>.

En documentos como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), considerada como la carta de derechos humanos de la mujer; la Convención sobre los Derechos de la Niñez; la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belem

Do Parâ) y demás instrumentos internacionales en la materia, se estipula que los derechos humanos de las mujeres son parte inalienable, integrante e indivisible de los derechos humanos universales<sup>15</sup>.

En la CEDAW, se reafirma la fe en los derechos humanos fundamentales, en la dignidad y el valor de las personas, así como en la igualdad de derechos de hombres y mujeres. Se proclama que todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y en derechos. En dicha sintonía, se recuerda que:

*La discriminación contra la mujer viola los principios de la igualdad de derechos y del respeto de la dignidad humana, que dificulta la participación de la mujer, en las mismas condiciones que el hombre, en la vida política, social, económica y cultural de su país, que constituye un obstáculo para el aumento del bienestar de la sociedad y de la familia y que entorpece el pleno desarrollo de las posibilidades de la mujer para prestar servicio a su país y a la humanidad. Convencidos de que la máxima participación de la mujer en todas las esferas, en igualdad de condiciones con el hombre, es indispensable para el desarrollo pleno y completo de un país, el bienestar del mundo y la causa de la paz.*<sup>16</sup>

La CEDAW, en su artículo 11<sup>17</sup>, señala lo siguiente:

15 Véase la Ley General de Acceso de las mujeres a una vida libre de violencia. Título Primero, Capítulo I.

16 <https://www.ohchr.org/sp/professionalinterest/pages/cedaw.aspx>

17 Ibid.

13 Ibid.

14 Naciones Unidas (2021). El género: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/ending-violence-against-women-and-girls/>





1. *Los Estados Parte adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar a la mujer, en condiciones de igualdad con los hombres, los mismos derechos, en particular:*
  - a. *El derecho al trabajo como derecho inalienable de todo ser humano;*
  - b. *El derecho a las mismas oportunidades de empleo, inclusive a la aplicación de los mismos criterios de selección en cuestiones de empleo;*
  - c. *El derecho a elegir libremente profesión y empleo, el derecho al ascenso, a la estabilidad en el empleo y a todas las prestaciones y otras condiciones de servicio, y el derecho a la formación profesional y al readiestramiento, incluido el aprendizaje, la formación profesional superior y el adiestramiento periódico;*
  - d. *El derecho a igual remuneración, inclusive prestaciones, y a igualdad de trato con respecto a un trabajo de igual valor, así como a igualdad de trato con respecto a la evaluación de la calidad del trabajo;*
  - e. *El derecho a la seguridad social, en particular en casos de jubilación, desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otra incapacidad para trabajar, así como el derecho a vacaciones pagadas;*
  - f. *El derecho a la protección de la salud y a la seguridad en las condiciones de trabajo, incluso la salvaguardia de la función de reproducción.*
2. *A fin de impedir la discriminación contra la mujer por razones de matrimonio o maternidad y asegurar la efectividad de su derecho a trabajar, los Estados Parte tomarán medidas adecuadas para:*
  - a. *Prohibir, bajo pena de sanciones, el despido por motivo de embarazo o licencia de maternidad y la discriminación en los despidos sobre la base del estado civil;*
  - b. *Implantar la licencia de maternidad con sueldo pagado o con prestaciones sociales comparables sin pérdida del empleo previo, la antigüedad o los beneficios sociales;*
  - c. *Alentar el suministro de los servicios sociales de apoyo necesarios para permitir que los padres combinen las obligaciones para con la familia con las responsabilidades del trabajo y la participación en la vida pública, especialmente mediante el fomento de la creación y desarrollo de una red de servicios destinados al cuidado de los niños;*
  - d. *Prestar protección especial a la mujer durante el embarazo en los tipos de*

*trabajos que se haya probado puedan resultar perjudiciales para ella.*

- 3.** *La legislación protectora relacionada con las cuestiones comprendidas en este artículo será examinada periódicamente a la luz de los conocimientos científicos y tecnológicos y será revisada, derogada o ampliada según corresponda.*

La normatividad anterior nos señala su relevancia en el desarrollo de las sociedades y la importancia de incluir el enfoque de derechos humanos e igualdad de género, así como sus mandatos específicos para las instituciones del estado y lo correspondiente al ámbito laboral, tanto de empresas públicas como de empresas privadas. En ese sentido, la relevancia de la transversalidad y su impacto en política pública, como en la Ley Federal del Trabajo, señala lo siguiente:

*Art. 133- - Queda prohibido a los patrones o a sus representantes:*

*XII. Realizar actos de hostigamiento y/o acoso sexual contra cualquier persona en el lugar de trabajo;*

*XIII. Permitir o tolerar actos de hostigamiento y/o acoso sexual en el centro de trabajo;*

*XIV. Exigir la presentación de certificados médicos de no embarazo para el ingreso, permanencia o ascenso en el empleo;*

*XV. Despedir a una trabajadora o coaccionarla directa o indirectamente para que renuncie por estar embarazada, por cambio de estado civil o por tener el cuidado de hijos menores.*

Además, esta Ley establece como obligación del patrón:

*Artículo 132.-Fracc XXXI. Implementar, en acuerdo con los trabajadores, un protocolo para prevenir la discriminación por razones de género y atención de casos de violencia y acoso u hostigamiento sexual, así como erradicar el trabajo forzoso e infantil;*

De esta manera se hace necesario que las empresas se preocupen por incluir la perspectiva de igualdad de género para identificar cuáles son los retos y brechas que existen al interior de su organización. En ese sentido, de acuerdo con la Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia se entiende por "perspectiva de género" como lo siguiente:

*Una visión científica, analítica y política sobre las mujeres y los hombres. Se propone eliminar las causas de la opresión de género como la desigualdad, la injusticia y la jerarquización de las personas basada en el género. Promueve la igualdad entre los géneros a través de la equidad, el adelanto y el bienestar de las mujeres; contribuye a construir una sociedad en donde las mujeres y los hombres tengan el mismo valor, la*

*igualdad de derechos y oportunidades para acceder a los recursos económicos y a la representación política y social en los ámbitos de toma de decisiones<sup>18</sup>.*

Incluir este enfoque analítico en los programas de integridad empresarial no sólo permitirá que la empresa cumpla la ley, sino que aportará a la construcción de un espacio más seguro para trabajar bajo las siguientes acciones:

- El establecimiento de protocolos especiales para garantizar la igualdad de género y derechos humanos, así como prevenir e investigar los casos de violencia en sus diferentes tipos.
- Instrumentar políticas para prevenir y denunciar el acoso, tanto sexual como laboral;
- Garantizar mayor transparencia en las remuneraciones a fin de buscar la equidad salarial;
- Regular los ascensos, así como generar una cultura de respeto y promoción por el trabajo de las mujeres.

## ACCIONES EMPRESARIALES PARA INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE DERECHOS HUMANOS E IGUALDAD DE GÉNERO

### ¿Qué pueden hacer las empresas para corregir las brechas de género?

Un sistema de incentivos y sanciones que quiera corregir esa problemática se relaciona sin duda con el cumplimiento laboral e impone desafíos a las empresas que cada vez se alejan más del soft law.

En este marco, establecer procesos de capacitación y sensibilización resultan importantes por dos razones; la primera porque ofrecen información teórica y técnica para el aprendizaje y la segunda, porque se abre un espacio de diálogo, reflexión y conocimiento que contribuye al desarrollo personal.

La capacitación deberá versar sobre tres ejes transversales: derechos humanos; transversalización de la perspectiva de igualdad de género; cumplimiento y género, e incluir los siguientes temas, según se ejemplifican en el siguiente cuadro:

<sup>18</sup> Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. Reformada 01/junio/2021

## TEMARIO GENERAL Y CARTA DESCRIPTIVA POR SESIÓN

TÍTULO	TEMAS	TIEMPO	DESARROLLO
<b>PRIMER BLOQUE</b>			
Conceptos generales.  Perspectiva de género e interseccionalidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción social sistema sexo-género.</li> <li>• Roles y estereotipos.</li> <li>• Género.</li> <li>• Igualdad.</li> <li>• Diversidad.</li> <li>• Discriminación.</li> <li>• Poder.</li> <li>• Violencia.</li> <li>• Paridad.</li> <li>• Lenguaje incluyente.</li> <li>• Derechos humanos.</li> </ul>	12 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas a las y los participantes para conocer su nivel de conocimientos e interés sobre el tema.</li> <li>• Exposición de conceptos y análisis sobre el tema.</li> <li>• Dinámicas participativas.</li> <li>• Autoevaluación</li> </ul>
<b>SEGUNDO BLOQUE</b>			
Definición y reflexión sobre lo público y privado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División sexual del trabajo.</li> <li>• Exclusión y discriminación en la vida pública.</li> <li>• Violencia.</li> <li>• Instituciones sociales, civiles estatales y privadas que reproducen la desigualdad.</li> </ul>	12 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar los conceptos y relacionarlos con las experiencias del ámbito personal de las y los participantes.</li> <li>• Reproducción de estereotipos de género femenino.</li> <li>• Condiciones histórico-culturales de opresión.</li> <li>• Relaciones de poder asimétricas.</li> <li>• Opresiones patriarcales.</li> </ul>
<b>TERCER BLOQUE</b>			
Igualdad y perspectiva de derechos humanos en el ámbito laboral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas públicas.</li> <li>• Legislación.</li> </ul>	12 horas	Se identifica el avance de los derechos de las mujeres en la normativa nacional e internacional, así como las limitantes en la construcción de la igualdad.
Economía y empresas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brechas de género</li> <li>• Techo de cristal</li> <li>• Piso pegajoso.</li> <li>• Subjetividad femenina.</li> <li>• Contradicciones que limitan su participación en el espacio laboral.</li> <li>• Impacto e indicadores de desigualdad y pobreza.</li> <li>• Estadísticas de la participación de la mujer en el espacio laboral.</li> <li>• Acciones para la igualdad de género, la no violencia y los derechos humanos.</li> <li>• Pago igualitario.</li> </ul>	12 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tema enfocado a las condiciones específicas de las mujeres en la economía y ámbito empresarial.</li> <li>• Necesidades básicas y estratégicas de las mujeres.</li> </ul>
<b>CUARTO BLOQUE</b>			
Violencia contra las mujeres y niñas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Violencia de género.</li> <li>• Modalidades de la violencia.</li> <li>• Tipos de violencia.</li> <li>• Legislación.</li> <li>• <i>Burnout</i>.</li> </ul>	12 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el significado de la violencia de género y su impacto tanto en la vida privada como en el espacio empresarial.</li> <li>• Manejo de técnicas de estrés.</li> </ul>



TÍTULO	TEMAS	TIEMPO	DESARROLLO
<b>QUINTO BLOQUE</b>			
<p>Cumplimiento y género.</p> <p>Metodología para la transversalización de una política de igualdad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas y derechos humanos.</li> <li>• Corrupción.</li> <li>• Masculinidad y organización empresarial: modelos y conflictos.</li> <li>• Ética en el ámbito empresarial.</li> <li>• Código de conducta de la empresa, sanciones e incentivos y mecanismos de seguimiento.</li> <li>• Protocolos.</li> <li>• Relación con terceros y perspectiva de género</li> <li>• Ética en la negociación.</li> <li>• Canal de denuncia y sistema de protección a las personas denunciantes, con perspectiva de igualdad de género.</li> </ul>	12 horas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relación entre género e integridad empresarial</li> <li>• Diferenciar elementos de corrupción en razón de género.</li> <li>• Identificar el concepto básico de ética y la vinculación con violencias.</li> <li>• Cómo responder a solicitudes de sobornos.</li> </ul>

Un gran número de empresas han establecido medidas destinadas a dar cumplimiento a los planes de igualdad al interior de las empresas, así como acciones encaminadas a su difusión. Además de la Responsabilidad Social Empresarial, es importante fomentar más acciones para contribuir al desarrollo sostenible, a través de la integración voluntaria de la empresa en temas sociales.

Por lo tanto, será necesario que la organización atienda las siguientes medidas de protección<sup>19</sup> desde el punto de vista penal:

1. Realizar una identificación de riesgos que incluya la observación de las actividades que podrían propiciar la discriminación de género. Asimismo, analizar las áreas o departamentos susceptibles de riesgo como principales destinatarios de las pautas de actuación.

2. Revisar o diseñar medidas de acción y control relacionadas con la discriminación de género como, por ejemplo, el Código de Ética; Protocolo de Selección y Promoción del Personal; el Plan de Igualdad de Género; el Protocolo de Prevención del odio y Discriminación; la Política de Publicidad Responsable o el Protocolo de Prevención del Acoso Laboral.

3. Establecer un canal de denuncias para que toda persona discriminada pueda interponer una denuncia sin miedo a represalias.

4. Crear un sistema disciplinario que sancione con firmeza las conductas de discriminación de género.

5. Designar a una persona consejera al interior de la empresa, con la encomienda de orientar y acompañar a la presunta

<sup>19</sup> <https://www.gob.mx/stps/documentos/modelo-de-protocolo-para-prevenir-atender-y-erradicar-la-violencia-laboral-en-los-centros-de-trabajo>

víctima de violencia laboral, en caso de que así lo decida<sup>20</sup>.

**6.** Establecer un Comité de Atención y Seguimiento. Este se conformará a partir de un acuerdo común entre las personas empleadoras y empleadas del centro de trabajo. Dicho organismo se encargará de atender y dar seguimiento a la aplicación de los protocolos, medidas para prevenir, atender y erradicar la violencia laboral.<sup>21</sup>

**7.** Garantizar que la presunta víctima tenga el derecho de elegir la mejor opción para la atención de su caso. Lo anterior se puede llevar a cabo a partir del uso de protocolos de atención internos o acudir directamente a mecanismos exteriores.

### **Recomendaciones para una capacitación efectiva sobre el vínculo empresarial entre corrupción y género.**

A continuación, se presentan algunas buenas prácticas para que las acciones de capacitación llevadas a cabo por la empresa sean eficaces y orientadas a cerrar las brechas de género en el ámbito laboral, así como promover una cultura de cumplimiento e igualdad de género:

**1.** Las formas de corrupción que encuentran los hombres y las mujeres pueden ser diferentes, por lo que es necesario

analizar y sensibilizar sobre formas de corrupción diferenciadas por género.

**2.** Realizar un diagnóstico previo con las mujeres de la empresa, para identificar las principales problemáticas enfrentadas, los riesgos y las necesidades. Posteriormente, sobre esta información, desarrollar la estrategia y el material de la capacitación.

**3.** Es importante involucrar también a los hombres de la empresa en la fase de diagnóstico y en toda acción de sensibilización y capacitación, se recomienda revisar el apartado de "Recomendaciones para una capacitación efectiva sobre el vínculo empresarial entre corrupción y género."

**4.** Una vez que se hayan identificado los principales riesgos de la empresa relacionados con conductas de corrupción y género, se deben identificar las conductas que todo el personal tiene que observar para saber cómo comportarse frente ciertas situaciones.

**5.** La comunicación y capacitación sobre la política de igualdad de género y anticorrupción de la empresa deben estar dirigidas a todo el personal y a las principales socias comerciales.

**6.** La empresa también podría considerar la inclusión de otras alianzas comerciales relevantes, en sus actividades de comunicación y capacitación para reducir el

<sup>20</sup> <https://www.gob.mx/stps/documentos/modelo-de-protocolo-para-prevenir-atender-y-erradicar-la-violencia-laboral-en-los-centros-de-trabajo>

<sup>21</sup> [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/539287/Protocolo\\_Violencia\\_Laboral\\_0603-1am6MX\\_-\\_1\\_.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/539287/Protocolo_Violencia_Laboral_0603-1am6MX_-_1_.pdf)



riesgo de corrupción y promover la igualdad de género.

**7.** Utilizar el lenguaje incluyente y no sexista en todas las actividades y materiales de capacitación en materia de cumplimiento. Un recurso de utilidad para el uso de un lenguaje incluyente y no sexista es la “Lista de verificación para usar el español de forma inclusiva en cuanto al género”<sup>22</sup>

**8.** Cada colaborador y colaboradora de la empresa necesita saber:

- Qué comportamiento se encuentra, o no, en un marco de respeto, ética y derechos humanos.
- Qué hacer ante una situación difícil.
- Cuáles son las vías de denuncia y qué mecanismos sigue la empresa para atender las denuncias.
- A quién y cómo pedir orientación.
- Que quienes se involucren en prácticas no éticas, (incluso si es en beneficio de la comunidad), se enfrentarán a una severa acción disciplinaria o sanción económica.
- Qué incentivos existen para quien demuestre comportarse de manera ética y ejemplar al interior de la empresa.

**9.** Toda acción de sensibilización debe ir respaldada por mensajes del personal directivo y de los órganos de supervisión

de la empresa. Además, debe de ser impartida por la alta dirección de la empresa acompañada por el personal que integra el área de cumplimiento y de recursos humanos, así como acompañada por profesionales externos.

**10.** La participación del personal directivo en la sensibilización ayudará al resto del personal a comprender la importancia del reto de superar las prácticas corruptas y promover la igualdad de género en la empresa.

**11.** Entre las acciones de sensibilización, la empresa puede crear espacios seguros y de construcción de confianza entre mujeres para intercambiar experiencias, necesidades y soluciones. Estos espacios se pueden organizar entre mujeres de diferentes empresas para fortalecer y crear redes de apoyo.

**12.** Difundir boletines mensuales sobre actualizaciones, nuevas iniciativas normativas, buenas prácticas sobre los temas de corrupción, género y cumplimiento.

**13.** Los cursos de formación, idealmente, deberían incluir elementos interactivos como los siguientes:

- Juegos de rol para demostrar dilemas y casos que surjan en tema de corrupción y género. Se debe asegurar que en las dinámicas participen de manera equilibrada hombres y mujeres, así como tener cuidado de no reproducir

<sup>22</sup> Naciones Unidas (2019), Lista de verificación para usar el español de forma inclusiva en cuanto al género: <https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/guidelines.shtml>.

contenido sexista.

- Acciones alternativas para ayudar a las personas a tomar decisiones efectivas que correspondan a las buenas prácticas empresariales.
- El uso de estudios de caso como ayuda para identificar y reconocer situaciones en las que pueden verse comprometidas.

Finalmente, es importante evaluar y monitorear periódicamente los nuevos conocimientos y competencias que el personal adquirió con las actividades de capacitación. Esto se puede realizar a través de encuestas de satisfacción, grupos focales, encuestas de clima laboral, etc., a fin de realizar los ajustes necesarios al plan de capacitación.

## CONSIDERACIONES FINALES

Antes de lanzar un ciclo de capacitaciones, se recomienda realizar una capacitación piloto dirigida a un grupo específico de colaboradores y colaboradoras de la empresa, para realizar sucesivamente los ajustes necesarios.

Se sugiere que la capacitación pueda llevarse a cabo por lo menos una vez al año, y cada vez que la empresa desarrolle nuevos mecanismos de promoción de la perspectiva de género y anticorrupción, se revise la normativa por si existen actualizaciones. La duración de la capacitación puede variar, sin embargo, es recomendable que ésta pueda tener duración de un día laboral.

Para llevar a cabo la capacitación y la comunicación, la empresa puede formar pequeños grupos para compartir sus conocimientos y recibir conocimiento a través de un modelo de formación de formadores y, así poder transmitir sus conocimientos a otras empresas.





### CONTEXTO DE VIOLENCIA EN EL ÁMBITO LABORAL

La Convención para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés) ha definido a la violencia contra la mujer como, “una forma de discriminación que inhibe gravemente la capacidad de la mujer de gozar de derechos y libertades en pie de igualdad con el hombre”. En ese sentido, este tipo de violencia menoscaba y obstaculiza el libre goce de derechos humanos, constituyendo una forma de discriminación.

La protección de igualdad ante la ley, así como tener condiciones de empleo justas y favorables, son algunos de los derechos humanos que se contemplan en dicha Convención. México y Colombia son Estados Parte que han firmado y ratificado este instrumento, con el compromiso de adoptar medidas adecuadas para eliminar la discriminación contra las mujeres practicada por:

- Personas
- Organizaciones
- Empresas

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), este tipo de violencia vulnera la dignidad, seguridad, salud y bienestar de todas las personas porque impacta negativamente a trabajadores y trabajadoras, a las personas empleadoras y las familias de ambos grupos, así como a sus comunidades, sectores industriales o económicos donde se desem-

peñan, así como a la sociedad en su conjunto. En particular, vulnera el derecho a contar con un trabajo productivo y decente para todas las personas y la reducción de las desigualdades.

La violencia laboral atenta igualmente contra el principio de no discriminación e igualdad de trato de las personas, así como los derechos a la salud y el bienestar (incluida la salud mental) de hombres y mujeres.

### REFERENCIA NORMATIVA EN MÉXICO

En México, en el 2007, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia. La relevancia de este instrumento normativo es que, por primera vez en dicho país, se reconoció que la violencia contra las mujeres constituye un delito, definiéndola como “cualquier acción o conducta, basada en su género, que le cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico, tanto en el ámbito público como en el privado”.

La violencia contra las mujeres es toda aquella que tenga lugar en la comunidad y sea perpetrada por cualquier persona. Lo anterior comprende, entre otros, violación, abuso y acoso sexuales ocurridos en el lugar de trabajo.

Dicha legislación señala seis tipos y seis modalidades de violencia, las cuales pueden expresarse en el ámbito público y privado.

Tipo de violencia	Modalidad de Violencia
Psicológica	Violencia Familiar
Física	Violencia Laboral o docente
Patrimonial	Violencia en la comunidad
Económica	Violencia institucional
Sexual	Violencia política
Cualquier otra forma análoga que lesione o sea susceptible de dañar la dignidad, integridad o libertad de las mujeres.	Violencia feminicida

Fuente: Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia

La relevancia de esta Ley es que permite ilustrar detalladamente las conductas que pueden constituir un delito y esclarece los ámbitos en que pueden ocurrir. Específicamente, nos centraremos en la violencia de tipo psicológica, económica y sexual, ya que son las más recurrentes en el ámbito laboral. Sin embargo, todos los tipos de violencia no son excluyentes a los demás ámbitos, es decir la complejidad de la violencia estriba en la combinación de diferentes factores que podrían combinar diferentes tipos y modalidades.

Dicha legislación define la violencia económica y sexual de la siguiente manera:

- **La violencia económica:** establece la percepción de un salario menor por igual trabajo de un centro laboral.
- **La violencia sexual:** cualquier acto que degrada o daña el cuerpo y/o la sexualidad de la víctima y que por tanto atenta contra su libertad, dignidad e integridad física. Es una expresión de

abuso de poder que implica la supremacía masculina sobre la mujer, porque la denigra y concibe como objeto.

En su artículo 10, esta ley define la violencia laboral y docente de la siguiente manera:

*Se ejerce por las personas que tienen un vínculo laboral, docente o análogo con la víctima, independientemente de la relación jerárquica, consistente en un acto o una omisión en abuso de poder que daña la autoestima, salud, integridad, libertad y seguridad de la víctima, e impide su desarrollo y atenta contra la igualdad. Puede consistir en un solo evento dañino o en una serie de eventos cuya suma produce el daño. También incluye el acoso o el hostigamiento sexual.*

Es importante señalar que este tipo violencia nos muestra el vínculo laboral que tiene la persona que ejerce la violencia con la víctima sin importar la relación jerárquica que exista. Es decir, esta violencia puede ocurrir entre un hombre y una mujer que tienen el mismo cargo.

Por su parte, en el artículo 11 se define la violencia laboral como lo siguiente:

*(...) la negativa ilegal para contratar a la Víctima o a respetar su permanencia o condiciones generales de trabajo; la descalificación del trabajo realizado, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, las conductas referidas en la Ley Federal del Trabajo, la explotación, el impedimento*

*a las mujeres de llevar a cabo el período de lactancia previsto en la ley y todo tipo de discriminación por condición de género.*

De acuerdo con esta definición, la violencia laboral constituye una serie de prácticas que van desde la no valoración del trabajo que la mujer realiza hasta conductas de intimidación y humillación. Asimismo, se señala que el impedimento para el período de lactancia también puede constituir violencia laboral.

El hostigamiento o acoso sexual también constituye una forma de violencia en razón de género contra las mujeres. En el artículo 13 de la misma Ley se define de la siguiente manera:

*El hostigamiento sexual es el ejercicio del poder, en una relación de subordinación real de la víctima frente al agresor en los ámbitos laboral y/o escolar. Se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, relacionadas con la sexualidad de connotación lasciva.*

El acoso sexual es una forma de violencia en la que, si bien no existe la subordinación, hay un ejercicio abusivo de poder que conlleva a un estado de indefensión y de riesgo para la víctima, independientemente de que se realice en uno o varios eventos.

Cuando cualquier tipo de violencia, incluyendo la violencia de género, ocurre en el ámbito del trabajo, suele denominarse como violencia laboral.

## REFERENCIAS NORMATIVAS EN COLOMBIA

Por su parte, el Estado colombiano, en el año 2006, creó la Ley 1010 de 2006, en la que se establecieron medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso y otros tipos de violencia en el marco de las relaciones laborales. Bajo su artículo 2, se definió que el acoso laboral es:

*Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo.*

Dentro de este mismo artículo, se categorizan una serie de modalidades de acoso laboral que hace una primera aproximación al acoso laboral sexual:

## Modalidades de Acoso Sexual

Maltrato laboral	<i>Todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.</i>
Discriminación laboral	Todo trato diferenciado por razones de raza, género, edad, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.

Fuente: Ley 1010 de 2006 por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres.

La referida norma, si bien hace una aproximación inicial al tema, resulta un tanto limitada frente a hechos asociados al acoso. Por ejemplo, el apartado destinado a abordar este tipo de conductas es el artículo 7, en el que no se establece descripción o mención de conductas de acoso sexual en un ambiente laboral (se encuentra la agresión física, expresiones injuriosas, burlas, entre otras).

Siendo esto así, en cumplimiento a las obligaciones que emanan de los tratados internacionales como la CEDAW, fue creada la Ley 1257 de 2008, por medio de la cual se dictan normas de sensibilización, sanción de violencia y discriminación contra las mujeres, en donde se definió por violencia de género contra la mujer lo siguiente:

*(...) cualquier acción u omisión, que le cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual, psicológico, económico o patrimonial por su condición de mujer, así como las amenazas de tales actos, la coacción o la privación arbitraria de la libertad,*

*bien sea que se presente en el ámbito público o en el privado.*

La disposición anterior hace una categorización importante de los tipos de daño (sufrimiento físico y sexual), a partir de la cual se plasman medidas de sensibilización y prevención, medidas de protección y de atención. En materia laboral, en la Ley 1257 se atribuyen funciones al Ministerio de Salud y Protección Social para:

1. Promover el reconocimiento social y económico del trabajo de las mujeres e implementar mecanismos para hacer efectivo el derecho a la igualdad salarial.
2. Desarrollar campañas para erradicar todo acto de discriminación y violencia contra las mujeres en el ámbito laboral.
3. Promocionar el ingreso de las mujeres a espacios productivos no tradicionales para las mujeres.

Asimismo, la Ley 1275 de 2008 realizó una adición importante al artículo 210 del Código Penal (Ley 599 de 2009), estableciendo que el



delito de acoso sexual es:

*El que en beneficio suyo o de un tercero y valiéndose de su superioridad manifiesta o relaciones de autoridad o de poder, edad, sexo, posición laboral, social, familiar o económica, acose, persiga, hostigue o asedie físicamente o verbalmente, con fines sexuales no consentidos, a otra persona, incurrirá en prisión de uno a tres años.*

A partir de esta disposición, se abrió el espacio para que, desde el ámbito penal, se investigaran casos de acoso sexual vinculados a la relación laboral que pudiera existir. Para ello, la Fiscalía General de la Nación creó un Protocolo de Investigación de Violencia Sexual, en el cual se brinda a todas las personas de la función pública de dicha entidad, herramientas para cumplir con los estándares de debida diligencia, fortalecer las capacidades institucionales y superar los obstáculos investigativos y técnico penales, lo que incluye la investigación asociada a acoso sexual laboral.

De manera adicional, en materia disciplinaria, la Ley 1952 de 2019, incorporó en su artículo 53, apartado o numeral 4, la falta disciplinaria relacionada con la libertad y otros derechos fundamentales como el realizar, promover, o instigar a otro servidor público a ejecutar actos de hostigamiento, acoso o persecución, contra otra persona en razón de su raza, etnia, nacionalidad, sexo, orientación sexual, identidad género, religión, ideología política o filosófica.

## JURISPRUDENCIA COLOMBIANA SOBRE CASOS DE ACOSO SEXUAL EN ESCENARIOS LABORALES

En reiteradas decisiones, la Sala de Casación Laboral de la Corte Suprema de Justicia ha destacado la importancia de abordar la problemática de acoso sexual en contextos laborales. Lo anterior se vio inmerso en la sentencia SL 648-2018.31 de enero de 2018, mediante la cual se realizó un análisis de un caso en donde un exgerente alegaba el despido injustificado de su cargo, pese a alegaciones de conductas de acoso sexual en contra de mujeres dentro de una empresa.<sup>23</sup>

En la decisión, la Sala se acoge a lo establecido en instrumentos internacionales de protección de derechos humanos relacionados a la prohibición de discriminación por razones de género que, según el caso, estuvo configurado en el actuar de la persona que cometió actos de acoso sexual en el escenario laboral. Teniendo en cuenta lo anterior, la Corte Suprema acoge la definición dada por la OIT sobre acoso sexual y destaca la incidencia negativa de este tipo de conductas en el contexto laboral:

*el comportamiento en función del sexo, de carácter desagradable y ofensivo para la persona que lo sufre. Para que se trate de acoso sexual es necesaria la confluencia de ambos aspectos negativos: no deseado*

<sup>23</sup> Corte Suprema de Justicia Colombia. Sentencia SL 648-2018. 31 de enero de 2018. Magistrada ponente Clara Cecilia Dueñas Quevedo.

*y ofensivo (...) el acoso sexual en el ámbito del trabajo corresponde a uno de los problemas de discriminación de género como una forma específica de violencia contra las mujeres, cuya visibilización, erradicación y reparación asumir a todas las sociedades que se aprecien de justas.*

La sentencia llega a conclusiones importantes, porque el acoso sexual se presenta como una cultura heredada y caracterizada por la segregación de las mujeres, lo cual sigue perpetuando la normalización de la violencia en el ámbito laboral. Aun cuando *“prevalezca el desconcertante problema de castigar a la mujer que no se somete al acoso de su superior”*<sup>24</sup>

Este tipo de conductas presentadas en el ámbito laboral, no se limita a acercamientos físicos, sino que también incluye cualquier acción que pueda representar un requerimiento de carácter sexual indebido, lo cual comprende acciones como propuestas verbales, correos electrónicos, cartas o misivas personales, llamadas telefónicas, entre otras.

Estas conductas, pese a su gravedad, hacen parte de las relaciones de poder en el ámbito laboral, siendo un flagelo silencioso que lesiona principios y garantías fundamentales. Por lo cual, la Sala hace una relación de los efectos que esto tiene, dentro de los que se encuentran:

*i. en la víctima, en tanto la ubica en una situación de vulnerabilidad en el ejercicio de sus derechos e indefensión laboral, hasta el punto de que puede limitar su desarrollo profesional e incluso, perder su trabajo;*


*ii. en las empresas, toda vez que mancha su imagen organizacional y puede generar pérdidas financieras, pues ante un clima laboral negativo aumenta el ausentismo por enfermedad, el abandono de los puestos de trabajo y la disminución en la calidad del mismo, y*

*iii. en la sociedad, por cuanto limita la consecución de la igualdad y equidad de género.”*<sup>25</sup>

La decisión resulta ser un precedente importante, en cuanto que atribuye a la judicatura propender por el equilibrio de los géneros (hombres y mujeres) y el respeto de los derechos de las mujeres trabajadoras, quienes históricamente han sido segregadas. Por ello, en atención a las graves consecuencias que tienen estas reprochables conductas en las víctimas y en la sociedad, se justifican acciones como el despido de quienes incurran en ella.

24 Corte Suprema de Justicia de Colombia (2018). Sentencia SL648-2018 (Clara Cecilia Dueñas Quevedo). [https://www.cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/relatorias/La\\_bmar2018/SL648-2018.pdf](https://www.cortesuprema.gov.co/corte/wp-content/uploads/relatorias/La_bmar2018/SL648-2018.pdf)

25 Ibidem



**CASO MÉXICO. «VIOLACIONES DE DERECHOS HUMANOS A LA PROTECCIÓN DE LA MATERNIDAD, IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN LABORAL, A UNA VIDA LIBRE DE VIOLENCIA, SEGURIDAD JURÍDICA Y ACCESO A LA JUSTICIA EN SU MODALIDAD DE PROCURACIÓN DE JUSTICIA EN AGRAVIO DE “V”»**

Recientemente en México, la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) emitió la Recomendación 22/2017<sup>26</sup> sobre el Caso mencionado, el cual sienta un precedente en materia de violaciones a derechos humanos en el ámbito laboral cometidos por el propio Estado contra una trabajadora. La relevancia de mencionar este caso estriba en el análisis y determinación que el órgano encargado de investigar estableció, al señalar que la violencia experimentada por la víctima constituyó discriminación por la exclusión de una serie de derechos que le fueron vulnerados.

La víctima, denominada “V”, se desempeñaba como perita en materia de antropología forense adscrita a la Coordinación de Investigación Criminal de la Procuraduría General de la República (PGR), por cerca de tres años consecutivos, con el cargo de “perito ejecutivo profesional B”. En dicho trabajo, realizaba funciones de búsqueda y exhumación de cadáveres, elaboración de perfiles biológicos de restos no identificados y dictámenes periciales, entre otros; actividades que implican un alto riesgo de contaminación bacteriológica

dañina para la salud, de acuerdo con el estado de descomposición en que se encuentren los cuerpos.

Posteriormente, la víctima se embarazó en 2014 y presentó serias complicaciones, como amenaza de aborto, infecciones cérvicovaginales y en las vías urinarias, así como otra serie de diagnósticos que, por recomendación médica, se le ordenó el reposo absoluto.

“V.” notificó al personal directivo su estado de salud, sin embargo, no solo hicieron caso omiso, sino que le dijeron que el embarazo no era incapacitante y la amenazaron con despedirla. Ella continuó atendiendo diligencias, incluyendo viajes en caminos accidentados, buscando en fosas clandestinas para encontrar cuerpos.

Finalmente, cuando tenía 18 semanas, se le rompió la fuente, por lo que fue necesario practicarle un aborto. A las pocas semanas del suceso, desde el equipo directivo, se le ordenó practicar una exhumación, ella se negó porque aún se sentía débil, lo que derivó en el inicio de un procedimiento por desobediencia.

A partir de esta confrontación, “V.” empezó a recibir malos tratos, indiferencia, carga excesiva de trabajo y hostilidad por parte de sus superiores. Posterior a esto, terminó su contrato y dejó de presentarse a trabajar.

A partir de este caso, la CNDH inició el análisis de los hechos y evidencias apoyándose de los instrumentos jurídicos de la Suprema Corte de

<sup>26</sup> La información de este apartado fue tomada de la Recomendación 22/2017. Disponible en: <https://www.cndh.org.mx/documento/recomendacion-222017>

Justicia de la Nación, la Corte Interamericana de Derechos Humanos y la misma CNDH, para determinar si existió la violación de los siguientes derechos:

- A la protección de la maternidad, igualdad y no discriminación laboral,
- A una vida libre de violencia,
- Seguridad jurídica y acceso a la justicia, en su modalidad de procuración.

Es importante señalar que la violación de estos derechos constituyó un delito por parte de servidores públicos y del Estado, por no actuar con la debida diligencia. Lo anterior quiere decir que los Estados deben contar con un adecuado marco jurídico de protección, pero también, con una aplicación efectiva, así como políticas de prevención y prácticas que permitan actuar de una manera eficaz ante las denuncias. En este caso, el Estado mexicano cuenta con un amplio y robusto marco jurídico de protección, como veremos en la tabla siguiente; aunque su aplicación y forma efectiva para actuar ante las denuncias no están fortalecidas:

Protección al derecho a la maternidad	Derecho a la igualdad y no discriminación laboral
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)	CPEUM
Ley Federal del Trabajo	Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas
Ley General de Salud	Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer
Convenio sobre la Seguridad Social de la OIT	Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre, de la Organización de Estados Americanos
Organización Mundial de la Salud (OMS) para señalar la definición de salud reproductiva	CEDAW
CEDAW	El Convenio número 111 de la OIT, relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación,
	La Agenda 2030 <sup>(2)</sup> señala 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, haciendo énfasis en el objetivo 5, referente a la igualdad entre los géneros
	El Poder Judicial de la Federación ha sostenido que el principio de igualdad y no discriminación debe prevalecer para las madres trabajadoras y el deber de tutelar la vida, salud, reposo, etc.





Seguridad Jurídica y acceso a la justicia	Acceso a la justicia en su modalidad de procuración	Derecho a una vida libre de violencia	Violencia institucional
CPEUM	Convención de Belém do Pará	CPEUM	Ley General de Acceso a las Mujeres a una Vida Libre de Violencia
Declaración Universal de los Derechos Humanos de la Organización de las Naciones Unidas	Corte Interamericana de Derechos Humanos (CrIDH)	Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer	CNDH
Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre	Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República	Conferencia Mundial de Derechos Humanos, en la que se aprobó la Declaración y Programa de Acción de Viena	CrIDH
Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos	El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, en su Meta Nacional "México en Paz"	Declaración y Plataforma de Acción de Beijing	
Convención Americana sobre Derechos Humanos	El Programa Nacional de Procuración de Justicia 2013-2018 (PNPJ <sup>(1)</sup> )	Convención de Belém do Pará	
Corte Interamericana de Derechos Humanos (CrIDH)		Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia	
		Sentencia del Caso González y Otras. "Campo Algodonero" vs. México, de la Corte Interamericana de Derechos Humanos	
		Recomendación General 19 del Comité para la Eliminación de la Discriminación Contra la Mujer	

En suma, la CNDH apoyándose del marco jurídico nacional e internacional, así como de jurisprudencia y otros instrumentos que han reforzado el cumplimiento de derechos humanos, estableció que el caso de violencia laboral que "V." experimentó fue motivado por discriminación.

La conclusión de la CNDH fue que sí existió discriminación contra "V.", con el menoscabo de su derecho a la maternidad, al momento en que se le privó de las concesiones elementales para que dejara de realizar actividades que resultaron perjudiciales para su salud y que agravaron el cuadro de salud que presentaba, influyendo en el fin del embarazo.

Además de la discriminación que experimentó "V.", su salud emocional también se vio afectada, por el trato y actitud que recibió del personal directivo, el cual fue indiferente, insensible, e intransigente por no darle importancia a su estado físico y mental. Asimismo, señaló que el trato que recibió la hizo sentir como si su embarazo fuera una circunstancia "desfavorable" para ella.

Con base en lo anterior, la CNDH determinó que las autoridades responsables de "V." violentaron los derechos que le asistían como trabajadora embarazada por las siguientes razones:

- No le proveyeron de las condiciones necesarias de prevención para que su embarazo se desarrollará en las mejores condiciones laborales y en un ambiente cordial, por ejemplo, no le

permitían ingerir alimentos en horas de trabajo, pese a su condición de embarazo.

- Las autoridades fueron omisas en brindarle protección y seguridad en las condiciones laborales a fin de procurar su función reproductiva, por lo tanto, el Estado mexicano no prestó la protección especial que requiere una mujer embarazada en el ambiente de trabajo aun cuando su embarazo era de alto riesgo.
- Debió anteponerse la salvaguarda y cuidado de "V." a las necesidades y requerimientos de la institución pública en la que laboraba, lo que se traduce en un trato desigual en el empleo. Se tuvo que haber protegido su función de reproducción, no para brindarle privilegios, sino en aras de preservar la salud de ella y del feto.
- Las autoridades responsables, lejos de implementar un procedimiento que garantizara un ambiente laboral libre de violencia y discriminación, priorizaron el trabajo por encima de la salud de las mujeres trabajadoras embarazadas
- La actuación de uno de los servidores públicos involucrados propició que los hechos denunciados por "V.", no fueran investigados de forma oportuna, lo cual se traduce en una inadecuada procuración de justicia en agravio de la víctima "V."



Este caso permite ilustrar la discriminación y violencia que ocurrió en el ámbito laboral, señalando que la obligación del centro de trabajo era proveer de las condiciones necesarias para que el embarazo de la trabajadora se llevara en las mejores condiciones. Es importante señalar, que se debe contrarrestar la dicotomía en torno al embarazo en donde suele verse como una suerte de "privilegio" o "limitante".

Como privilegio, porque podría considerarse que las mujeres necesitan un trato especial a voluntad personal, no obstante, no debe perderse de vista la protección al derecho de preservar la salud materna, que comprende la de la mujer y la del producto. Como limitante, porque puede ser motivo de exclusión para participar en ciertas promociones laborales (aumentos de escala salarial o de puesto). Sin embargo, en este caso es hacerle creer a la víctima que su condición era desfavorable para ella, señalando que "lamentaban las condiciones en las que se encontraba, pero el trabajo era prioritario" además de que "el estar embarazada no era incapacitante".

## PRÁCTICAS O CONDUCTAS ASOCIADAS AL ACOSO LABORAL

A continuación, se referencian ciertas prácticas asociadas al acoso laboral, hostigamiento y violencia sexual.

**1. Violencia física.** Ataques físicos, que causen o no un daño físico.

**2. Violencia psicológica o emocional.** Intimidación, así como el abuso o maltrato verbal y no verbal, acoso psicológico, hostigamiento y amenazas (violencia psicológica o violencia emocional).

**3. Violencia sexual.** Cualquier comportamiento no recíproco e indeseado de naturaleza sexual que sea ofensivo para la persona involucrada, y que haga que esa persona sea amenazada, humillada o avergonzada.

Con respecto de la violencia laboral cometida en contra de las mujeres por razones de género, el comportamiento más común se relaciona con la "subordinación" o "sumisión" que se espera de una mujer. Es decir, se trata de una manifestación de abuso de autoridad o abuso de poder hacia la mujer, ejercido la mayoría de las veces por los hombres.

De igual forma, la violencia de género relacionada con el fenómeno de la corrupción en el ámbito laboral es igualmente reconducible al tipo de corrupción conocido como abuso de poder.

Para prevenir, identificar y gestionar la conducta específica de violencia laboral en contra de las mujeres por razones de género relacionada con corrupción, es necesario realizar previamente un análisis de riesgos para identificar la conducta y el plan de acción correspondiente.

En ese sentido, aunque se identifican diferentes tipos de violencia laboral por razones

de género, el tipo de conducta asociada que más se encuentra vinculada directamente con el fenómeno de la corrupción es el hostigamiento. Este tipo de agresión implica la identificación de la mujer como subordinada a una relación de poder, exclusión y discriminación, mismos que posicionan a la víctima en una situación de vulnerabilidad y por eso más propensa a ser víctima de corrupción y abuso de poder.

#### ■ Acoso

Cualquier conducta que degrada, humilla, avergüenza, perturba, insulta o incomoda a una persona, de cualquier manera, por palabras, gestos, groserías o insultos. Dentro del acoso se encuentra, cualquier conducta hacia alguien basada en su edad, discapacidad, condición de VIH, circunstancias domésticas, sexo, orientación sexual, reasignación de género, origen étnico, color, idioma, religión, opinión política, afiliación sindical u otra opinión o creencia, origen nacional o social, asociación con una minoría, propiedad, nacimiento u otra condición no recíproca o indeseada y que afecte la dignidad de las mujeres y los hombres en el trabajo. Como parte del acoso, se encuentran:

- **Bullying.** Entendido como el acoso de una persona a otra, por medio de comentarios negativos injustificados. Busca el aislamiento del contacto social, a partir de dispersar rumores o falsa información.

- **Mobbing.** Es el acoso de un grupo de personas hacia una persona, por medio de comentarios negativos injustificados. Busca el aislamiento del contacto social, a partir de dispersar rumores o falsa información.
- **Cyberbullying.** Como el bullying por medio de medios tecnológicos.
- **Maternal mobbing.** También traducido como acoso materno, es la práctica de acosar a una mujer trabajadora debido a un embarazo, parto o una condición médica relacionada al puerperio. También puede afectar a un trabajador o trabajadora debido a sus responsabilidades familiares.
- **Abuso verbal o emocional.** Se refiere a conductas no razonables que involucran el maltrato psicológico y el uso indebido de la comunicación.
- **Amenaza.** Indica una acción que anticipa la intención de dañar a una persona o su propiedad.

Algunos ejemplos de prácticas o conductas asociadas a la violencia laboral de acuerdo con los tipos de violencia física, violencia psicológica o emocional y violencia sexual son los siguientes:

#### ■ Violencia física

- Levantar la mano o hacer un ademán



al aire de golpear algo.

- Golpear algún objeto cercano, incluyendo una pared o puerta.
- Lanzar instrumentos del trabajo o de la oficina (como azotar una mesa o lanzar un expediente con agresividad).
- Empujones, incluso si solo se desea repeler o son leves.
- Golpes (incluso aquellos leves).
- Golpear el espacio físico de otra persona o donde desempeña sus labores (como patear un escritorio mientras la persona está sentada ahí).
- Golpear con el propio cuerpo, abiertamente con la intención de herir.

## ■ **Violencia psicológica o violencia emocional**

### **Acoso**

- Ignorar, invisibilizar y menospreciar las aportaciones que haga una mujer, pero engrandecer todas las que haga un hombre.
- Que personal directivo, manifieste abiertamente que solo pone atención cuando hablan los hombres de la empresa a quienes, incluso, felicita por sus participaciones o buenas ideas, pero nunca realiza las mismas acciones con las mujeres.
- Realizar comentarios negativos sobre el desempeño laboral o la entrega de alguna tarea, descalifi-

cando a la persona, no a su trabajo: "La presentación que hizo María está mal porque ella es una tonta".

- Cuando una persona directiva indica, en plena junta y de manera violenta, que no considera adecuado el desempeño de otra persona, por ejemplo: "María, ya te había dicho que no podemos enviar oficios con errores, porque me haces quedar como idiota a mí por firmarlos; ¿cuántas veces te lo tengo que decir frente a todos para que entiendas?".
- Cuando la vida privada es usada para humillar, sin que sea relevante para el trabajo: "María, yo ya hacía bastante por ignorar cómo andas por aquí, viendo con quien sales. Ahora, por tu descuido, parece que te vas a largar para parir, y encima vas a andar de mamá soltera, como todas".

### **Cyberbulling**

- Envío de mensajes de texto o correos electrónicos humillantes o amenazantes, con o sin copia a otras personas que laboran en el mismo centro de trabajo.
- Publicar información sexualmente explícita de la víctima, sin su consentimiento.
- Difundir rumores de la víctima en sitios de redes sociales.

### Maternal Mobbing

- Cuando en una entrevista de trabajo, al evaluar una candidatura o colocar una vacante, se pregunta o da a entender que es necesario que una mujer candidata, en edad reproductiva, explique si está o por qué no está casada, por qué no ha tenido hijos, o si piensa tenerlos pronto.
- Siendo trabajadora, ninguna persona que tenga rol de supervisión debería reclamar que una persona esté embarazada: "María, ¿por qué me sales con esto? No puedo creerlo, después de todo lo que he hecho por ti. Ni pienses que te vas a ir de vacaciones pagadas".

### Abuso verbal o emocional

- Gritos.
- Humillación pública o privada.
- Insultos.
- Comentarios que denigran por el tipo o estilo de vestimenta, la forma de ser, la apariencia o maquillaje de una persona.

### Amenazas

- Amenazar en general: "ni te atrevas a quejarte, no sabes lo que puede pasarte, ni tienes pruebas y nadie va a decir nada para apoyarte".
- Amenazar con iniciar algún procedimiento disciplinario en contra de

la víctima, en caso de que denuncie lo que sucede. Es de particular gravedad cuando la persona que agrede tiene la jerarquía para decidir o imponer alguna sanción.

### Ejemplos de acoso y hostigamiento sexual

- Bromas, chistes, piropos o expresiones en doble sentido con referencias a la sexualidad, comportamiento sexual o sexo de la persona que recibe esos comentarios, o de contenido sexual, no deseados ni solicitados.
- Conversaciones de contenido sexual no deseadas ni solicitadas, pedir citas, hacer preguntas sobre la vida sexual o de pareja, insinuaciones sexuales, pedir abiertamente relaciones sexuales sin presiones, presionar a alguien a salir después de que esa persona tuviera una ruptura sentimental.
- Acercamientos excesivos, miradas insinuantes, gestos lascivos, muecas y entrega directa o indirecta de mensajes o cartas no deseadas.
- 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.
- Asalto sexual, abuso o violación.

- Condicionar un aumento salarial, una promoción de rango, evitar un descenso o asegurar la permanencia en el empleo a cambio de participar en u observar algún acto o conducta de naturaleza sexual.

Es pertinente recordar que estas conductas pueden constituir acoso u hostigamiento sexual dependiendo de la relación que existe entre la víctima y quien comete el hecho. Cuando esta relación es jerárquica, puede constituir un caso de hostigamiento sexual, mientras que cuando la relación es horizontal, puede constituir un caso de acoso sexual.

### **Abuso de autoridad y sextorsión**

Una de las formas más comunes en la cual se manifiesta la relación entre violencia de género y corrupción en el ambiente laboral, es el fenómeno de la sextorsión, es decir, cuando el favor sexual se convierte en la moneda de intercambio de la dinámica de corrupción.

La sextorsión es una manifestación de abuso de autoridad y violencia sexual, por lo cual necesita ser prevenida, identificada y afrontada desde las políticas y procedimientos de la empresa en materia de ética, integridad y estrategias anticorrupción. Todo esto debe ser valorado en estrecha vinculación con las políticas de atención a víctimas de violencia.

Las mujeres son particularmente sometidas a sobornos monetarios o se les solicitan favores sexuales a cambio de un empleo o de la gestión de un negocio, lo que dificulta su capacidad de obtener ingresos, mantener sus negocios y ocupar posiciones de liderazgo en la empresa.

Asimismo, el uso de actos sexuales como moneda de intercambio es una práctica recurrente de la corrupción, una variable a considerar en este fenómeno es el abuso de poder.

Las víctimas de la sextorsión pueden o no identificar las demandas de sobornos sexuales como corrupción, o difícilmente pueden entender que el hecho de que se les pida sexo es una forma de corrupción, en la que esta práctica constituye la moneda del soborno. Por lo tanto, es posible que ni siquiera sepan que están siendo víctimas de la corrupción.

Sin embargo, una conducta de corrupción siempre presupone el intercambio de un “beneficio indebido” que puede o no ser representado por dinero, ya que puede también consistir en promesas, favores o ventajas de otra índole no necesariamente económica.

### **Obstáculos de liderazgo**

El impacto del abuso de poder y violencias ejercidos en contra de las mujeres en el ámbito laboral se manifiesta, antes

que todo, en obstaculizar su autonomía, dignidad y derechos humanos.

Las diferentes manifestaciones de la violencia laboral cometida contra las mujeres suelen justificarse, directa o indirectamente, porque la víctima no se comporta conforme a un estereotipo o rol de género socialmente asignado, o bien, por lo contrario, los agresores se comportan conforme a un rol que les permite no respetar la esfera individual de las mujeres.

Por ende, la violencia laboral por razones de género causa la exclusión de las mujeres de actividades que tradicionalmente vienen vistas como propias de los hombres por conllevar una toma de decisión y oportunidades de crecimiento laboral.

La exclusión que viven las mujeres en las empresas se convierte así en discriminación hacia ellas por parte de personal directivo, colegas, sociedades comerciales, etc., dando lugar a relaciones asimétricas entre las personas.

## ANÁLISIS DE CASO

A continuación, se expondrá un caso en el cual se puede ver materializado un escenario de acoso laboral y sexual, relacionado con corrupción dentro de una empresa. Este ejemplo tiene el fin de poder brindar recomendaciones a las empresas sobre cómo pueden prevenirse este tipo de hechos.

### Caso de Jimena

Jimena es madre cabeza de hogar, trabaja en una empresa de construcción desde el año 2016, en el que se desenvuelve como asistente de la Oficina Regional de Proyectos. Fue promovida por primera vez en el año 2018, al cargo de asesora regional de dicha oficina.

En el mes de febrero del año 2021, la empresa abrió una convocatoria interna para el cargo de coordinadora regional de proyectos, en donde se buscaba una persona con experiencia en la organización y con conocimientos sobre gestión de proyectos.

Jimena se postuló al cargo y se le confirmó, a inicios del mes de marzo, que su perfil había sido seleccionado junto al de otras dos personas. Sucesivamente, por medio del correo se le informó que había sido seleccionada y que debía asistir a una reunión presencial con el director nacional de proyectos, quien elaboró la convocatoria.

El día 15 de marzo de 2021, Jimena asistió a la reunión convocada con el directivo, quien le manifestó que ella era la candidata más apropiada para el cargo debido a sus capacidades y larga experiencia en la oficina de proyectos. El día primero de abril de 2021, inició sus labores como coordinadora regional del proyecto.

Desde su designación, el director nacional de proyectos ha hecho invitaciones a Jimena de carácter no laboral, a los que ella ha





sido renuente a asistir. A mitad de abril de 2021, ella aceptó una salida a comer con el director, quien le manifestó que su asignación al cargo se debía a él y que debería estar agradecida. Jimena, sin pretensión alguna, agradeció al director y finalizó la comida dirigiéndose posteriormente a su casa.

A finales del mes de abril de 2021, después de una jornada ardua de trabajo con la Oficina Nacional de Proyectos, el director nacional le pidió que se quedara con él revisando un nuevo proyecto, después de una reunión.

Una vez que el resto de las personas que participaron en la reunión se fueron, el director nacional procedió a hablar con ella, diciéndole que, de no ser por él, no habría obtenido ese cargo de coordinadora y le insinuó que, si quería mantenerse y en algún momento subir de posición, debía pagarle con algo de intimidad. Esto se lo dijo mientras iba acercándose a ella y tocándole la espalda.

Jimena, ante la situación, se sintió abrumada y presionada, ya que no quería perder su empleo, pero tampoco estaba dispuesta a acceder a las peticiones del director nacional. En respuesta a esto, ella le indicó que debía irse, ya que su familia la estaba esperando y procedió a retirarse del lugar. Al día siguiente, el director nacional le envió un mensaje vía WhatsApp, indicando que lo más seguro era que ella no duraría mucho tiempo en su nuevo cargo.

Jimena le comentó lo que ocurrió a una compañera de trabajo, quien le manifestó que el director nacional ya había intentado en dos oportunidades proponerse con otras funcionarias de la empresa.

### ¿Qué puede hacer la empresa para evitar que este tipo de escenarios se presenten?

- Desde la alta gerencia y el Código de Conducta de la empresa, se deben promover políticas de igualdad, no discriminación y de prevención del acoso laboral, hostigamiento y violencia sexual, así como de cero tolerancias a la corrupción y a la represalia. Estas políticas tienen que ser visibles, disponibles y accesibles a todo el personal de la empresa, así como a personas terceras. Además, se deben establecer incentivos y sanciones claras para promover su cumplimiento de parte de todo el personal de la empresa.
- Sujetar la relación con personas externas a su adhesión a las políticas y lineamientos de igualdad, no discriminación, prevención de acoso laboral, hostigamiento, violencia sexual y anticorrupción de la empresa.
- Contar con directrices y políticas institucionales que se armonicen y den cumplimiento a las leyes nacionales e instrumentos internacionales sobre prevención del acoso laboral, la discriminación y la violencia sexual.

- Realizar un diagnóstico a nivel empresarial, para evidenciar posibles brechas de igualdad, escenarios de vulnerabilidad y factores de riesgo en áreas de la empresa asociadas al acoso laboral, hostigamiento y violencia sexual.
- En un diagnóstico previo, es necesario garantizar la participación de todas las mujeres de la empresa para identificar las principales problemáticas, los riesgos y las necesidades que han enfrentado. Sobre esta información, es pertinente desarrollar una estrategia de prevención y atención. Como se mencionó anteriormente, también es importante involucrar a los hombres de la empresa en la fase de diagnóstico y en toda acción de sensibilización y capacitación sobre el tema.
- Una vez que se hayan identificado los principales riesgos de la empresa relacionados con conductas de corrupción y género en conjunto con las personas colaboradoras de la empresa, se deben establecer las conductas que todo el personal tiene que observar para saber cómo comportarse frente a ciertas situaciones.
- Contar con canales adecuados y efectivos de denuncia (véase el apartado de canales de denuncia) que garanticen la confidencialidad y protección de quienes denuncian.
- Se deben dar a conocer las líneas de atención, instancias y mecanismos externos a la empresa y que están sujetos a la autoridad del Estado, es decir, instituciones a las que el personal podría acceder frente a una vulneración de sus derechos humanos.
- Tener protocolos internos para la atención y sanción de hechos de acoso laboral, hostigamiento, violencia sexual y corrupción dentro de la empresa.
- Desde la alta gerencia, en articulación de la Oficina de Talento Humano y las que se consideren pertinentes, se debe crear una estrategia para la sensibilización de la problemática de acoso laboral, hostigamiento, violencia sexual y corrupción a todo el personal de la empresa. Ejemplos:
  - Difusión de boletines mensuales en la empresa sobre actualizaciones, nuevas iniciativas, normativas, buenas prácticas sobre los temas de corrupción, género y cumplimiento.
  - Campaña contra la violencia y su relación con corrupción en el ámbito del trabajo, que esté enfocada en los tipos de violencias detectadas en el último análisis de clima laboral y de incidencia de denuncias.
- Realizar actividades de capacitación sobre identificación de acoso y hosti-



- gamiento sexual, así como su relación con conductas de corrupción e identificación de riesgos. Esta capacitación tiene que ser parte de la formación sobre la política de igualdad de género y su relación con el programa anticorrupción de la empresa, la cual tiene que estar dirigida al personal y a las principales sociedades comerciales.
- Hacer monitoreos a través de encuestas de clima laboral o los mecanismos que tenga predispuesto la empresa, en los que se indague sobre la temática y si se han presentado escenarios de acoso laboral, hostigamiento, violencia sexual y corrupción, garantizando la confidencialidad de la información recolectada.
  - Llevar a cabo un análisis de la incidencia de denuncias presentadas por violencia laboral en la empresa, organismo o dependencia, a cargo de una persona o entidad externa, y la difusión de sus resultados entre todo el personal de la empresa.
  - Contar con un procedimiento y/o protocolo para tramitar de manera adecuada y efectiva denuncias asociadas a acoso laboral, hostigamiento, violencia sexual y corrupción. Todo lo anterior con enfoque de protección a la confidencialidad de las víctimas, se recomienda tener en cuenta el acápite de canales de denuncias.
  - Contar con un protocolo de protección interna para personas denunciando y testigos. Este punto es fundamental, ya que, en muchas situaciones, quienes denuncian o testifican son también integrantes de la empresa y, en ocasiones, se rehúsan a declarar en una investigación interna, por miedo.
  - Garantizar desde la empresa una política de no repetición de conductas de acoso laboral, hostigamiento, violencia sexual, y corrupción, tomando en cuenta medidas y acciones en contra de quienes incurran en estos hechos.
  - Generar un protocolo para tramitar o trasladar una denuncia de hechos asociados a acoso sexual ante las autoridades estatales competentes a la investigación de estos hechos.
  - Promover la denuncia anónima y confidencial de hechos de acoso laboral, hostigamiento, violencia sexual y corrupción, a través de informar al personal sobre sus derechos, herramientas, canales a nivel interno y externo de denuncia, garantías de protección y no represalia.
  - Contar con diferentes instancias de denuncia dentro de la organización e informar al personal a cuáles puede acudir, por ejemplo, los Comités de Convivencia Laboral u otras.

- Favorecer, desde la Dirección General, una representación paritaria de trabajadoras en puestos de mando y alta jerarquía con base en el mérito.
  - Establecer e implementar una política prioritaria que promueva el crecimiento profesional en armonía con el desarrollo personal, a través de la promoción y la facilitación en el acceso a oportunidades de mejora de condiciones laborales.
  - Sobre la base de la igualdad de las personas empleadas, es fundamental, crear una escala salarial paritaria, eliminar toda brecha económica y asegurar que todas las personas que tengan el mismo cargo, funciones y jornada accedan al mismo salario.
  - Asimismo, como se mencionó anteriormente, otra recomendación es crear espacios seguros de reflexión y confianza entre mujeres para intercambiar experiencias, necesidades y soluciones.
- Garantizar que la persona denunciante no sufra represalias como consecuencia de su acción.
  - Contar con personal especialista que preste asesoría y acompañamiento psicológico a las víctimas de acoso laboral, hostigamiento y/o violencia sexual.
  - Hacer seguimiento a las investigaciones que se estén realizando a nivel interno y externo, todo con el propósito de garantizar los derechos de la víctima.
  - En el caso en concreto, llevar a cabo toda la investigación de la denuncia en contra del director nacional de manera expedita, garantizando a la víctima su estabilidad y derechos laborales. Mantener informada a la víctima sobre el avance y los resultados de la investigación en todo momento.
  - La empresa debe tomar medidas inmediatas para prevenir que la persona denunciante viva o siga viviendo alguna situación de acoso laboral, hostigamiento o violencia sexual mientras se adelanta la investigación.

### ¿Qué debe garantizar la empresa cuando se presenta una situación como a la que se enfrentó Jimena?

- Garantizar una investigación imparcial, efectiva y eficiente con confidencialidad de quien denuncia (si así lo requiere) y protección a sus derechos por parte de la empresa.
- Las sanciones deben ser proporcionales a la gravedad de la conducta realizada, en apego con las políticas y lineamientos internos de la empresa. Es importante garantizar que la conducta no quede impune, ya que la impunidad refuerza un mensaje de tolerancia de la



empresa frente a las conductas de violencia laboral y corrupción, que provocan la desincentivación de la denuncia. Lo anterior crea un ambiente hostil de trabajo y, sobre todo, permite que se perpetúen conductas prohibidas por la empresa como el abuso de poder o la sextorsión.

### ¿Qué debería hacer la víctima en este caso?

- Denunciar ante las instancias correspondientes. Mantener comunicación con la empresa para que emprenda investigaciones a nivel interno frente a situaciones de acoso laboral, hostigamiento y/o violencia sexual.
- Acudir a las instancias dentro de la empresa que puedan prestarles apoyo y asesoría psicológica frente a situaciones de violencia. Estos escenarios pueden generar en las víctimas afectaciones de corte emocional, familiar y personal, por lo que podría ser conveniente contar con este tipo de apoyos para enfrentar la situación mientras cursa la investigación.
- Recolectar el material probatorio suficiente que pueda servir a la investigación que adelante la empresa.
- De ser el caso, proceder ante las autoridades nacionales de investigación para instaurar la denuncia del caso.

### ¿Qué derechos tiene la víctima?

- Derecho a denunciar y a tener una investigación imparcial, justa y eficiente.
- Derecho a tener acceso a información clara, oportuna y veraz respecto a sus derechos tanto laborales como los que surgen de la investigación.
- Derecho a ser informada en todo momento sobre los avances y los resultados de la investigación.
- Derecho a recibir apoyo y asesoría psicológica de requerirlo.
- Derecho a la reparación y a la garantía de no repetición de hechos similares, lo cual, termina siendo garantía de que no se presentarán estos hechos en el futuro. La empresa podría reconocer públicamente la problemática y condenarla, frente a todo el personal de la empresa, y el director nacional sancionado podría ofrecer una disculpa pública o privada a Jimena por lo sucedido.
- Derecho a tener una investigación bajo confidencialidad, siendo reservada su identidad si así lo requiere la víctima.

En las últimas décadas, contar con evidencia que sustente las políticas que se implementan al interior de las empresas, ha cobrado mayor importancia en una cultura organizacional comprometida con la inclusión y el género. Esto tiene un impacto en medir las relaciones causales entre dichas políticas, las acciones realizadas y las problemáticas que se pretenden resolver. Para realizar estas mediciones, es posible y aconsejable utilizar evaluaciones de impacto a través de encuestas.

Las evaluaciones de impacto han mostrado ser un instrumento orientado a lograr aspectos que son de interés para una cultura organizacional de inclusión. Uno es medir los efectos atribuibles de las políticas y evidenciar sus impactos directos; otro, mejorar la efectividad de las políticas realizando ajustes o rediseños a partir de los hallazgos de las evaluaciones; y uno más, proporcionar información para definir si las políticas son efectivas.

A continuación, se presenta una propuesta de preguntas para encuestas:

- ¿Las estrategias de igualdad de género para la organización fueron desarrolladas en consulta con las empleadas?
  - ¿Existen mecanismos formales de rendición de cuentas sobre el avance y los resultados de las estrategias?
- 
- ¿Existe una estrategia de igualdad de género para toda la organización? ¿En ésta se identifican áreas prioritarias específicas en donde es posible hacer mejoras ulteriores?
  - ¿Existe una estrategia de igualdad de género para toda la organización que articule la relación entre igualdad de género y otras áreas de sostenibilidad corporativa y desempeño empresarial?



Cuando hablamos de corrupción, una de las formas más comunes que viene a la mente de la mayoría de las personas, es el pago de un soborno. Esta acción se puede identificar como el hecho en el que una de las partes da algo de valor, esto puede ser, dinero, algo en especie o hasta un posible beneficio futuro, para incidir en el comportamiento y la toma de decisiones de la contraparte. A través de estas acciones de soborno, la persona autora puede lograr un beneficio irregular, lo cual puede ir desde el no cumplimiento de su deber (imponer una multa de tránsito), hasta la asignación de proyectos millonarios sin el cumplimiento de la totalidad de los requisitos.

Cada día, son más las legislaciones que tipifican como un delito la acción de dar o recibir un soborno tanto a nivel público como privado, y esto tiene múltiples sanciones, como las siguientes:

- Multas.
- Prisión para las personas físicas o naturales.
- Exclusión de licitaciones por amplios periodos de tiempo.
- Sanciones económicas y/o el cierre de operaciones para personas jurídicas.
- Gran daño para la reputación y el buen nombre de las empresas y personas.

En ese sentido, debe existir una claridad de que tanto las empresas como las personas se pueden enfrentar a la solicitud de un soborno, en la práctica regular de nuestras actividades. Sin importar el monto del cual se esté hablando o la oportunidad comercial que se

puede llegar a ver afectada por la no aceptación de este tipo de solicitudes, se debe tener cero tolerancia con este tipo de comportamientos.

Lo anterior es fundamental, ya que, con la permisividad, solo se perpetúa uno de los peores males que afecta a nuestros países: la corrupción. Por eso, es importante tener en cuenta algunos puntos que pueden ayudar a enfrentarse a este tipo de situaciones:

- Tener claridad en la postura personal con respecto a la solicitud, no dejar espacio a las ambigüedades.
- Mencionar a quien solicita que, tanto por un tema de principios como por directrices internas de nuestras organizaciones, dichas prácticas están totalmente prohibidas.
- Obtener la mayor cantidad de detalles posibles de la situación, es decir, quién nos hace la solicitud, para qué propósito, qué nos ofrece a cambio y el monto solicitado. Esto es importante, porque al momento de reportar esta situación tanto dentro de nuestras organizaciones como en las de quien solicita. Esta información es fundamental para poder verificar la situación y tomar correctivos.
- Buscar si la entidad (pública o privada), a la cual pertenece la persona que hizo la solicitud, cuenta con un canal ético o línea de denuncias donde podamos

exponer el caso. Si no cuenta con esta herramienta, buscar si hay alguna autoridad o gremio en donde se pueda hacer la denuncia.

- Si por algún motivo, hay incomodidad respecto a ofrecer datos personales por temor a represalias, siempre se puede buscar hacerlo de manera anónima. Sin embargo, es importante tratar de dejar algún medio al que se pueda contactar de vuelta, contactar en caso de que sea necesario ampliar la denuncia, por ejemplo, un correo electrónico creado únicamente con este fin, como "denuncia@gmail.com". De esta manera, se garantiza que la denuncia no se va a tener que cerrar debido a falta de información, lo cual, desafortunadamente, es uno de los principales desafíos a los que se enfrentan las personas responsables de investigar y sancionar estas prácticas.

Es claro que muchas veces, aunque no se haya procedido de forma incorrecta, se puede sentir miedo al estar frente a una solicitud de soborno. Muchas veces, se pueda llegar a pensar que el hecho se propició y por eso no se denunció, pero esto no es cierto. El primer paso para frenar estos comportamientos que le hacen tanto daño a nuestra sociedad es denunciándolos.





## INTRODUCCIÓN

Los canales de denuncia son conocidos bajo varias acepciones, tales como buzón de denuncia, líneas éticas, líneas de denuncia, hotline o whistleblowing, por mencionar a las más renombradas.

Estos canales de denuncia son el resultado de un proceso evolutivo de varios mecanismos dentro de las organizaciones. Sin embargo, dichos mecanismos se fueron institucionalizando a través de sus propios procesos de madurez, así como por un robusto plan enfocado al cumplimiento.

En ese sentido, existen metodologías de implementación claras y definidas que se llevaron a cabo a partir de la entrada en vigor en Estados Unidos, de la Ley Sarbanes-Oxley, en la cual se establecen determinados sistemas internos obligatorios, algunos de ellos conocidos como "Procesos para la persona denunciante" (Whistleblowing procedures), con el objetivo de detectar posibles irregularidades financieras y contables en las empresas que cotizan en algún mercado de valores estadounidense.

Actualmente, las líneas de denuncia son un requisito general para cualquier organización, independientemente de su tamaño, sector, forma jurídica, o si cotizan en el mercado de valores o no, ya que su funcionamiento se sustenta en procedimientos claros que han sido determinados en los códigos de integridad, ética, conducta o comportamiento de

las organizaciones.

El perfeccionamiento de las líneas de denuncia ha sido tan impresionante, que las últimas generaciones no sólo tienen un alcance interno, sino también extienden su alcance a clientes o proveedores; asimismo, abarcan muchos más temas que los que inicialmente observaban.

## ¿PARA QUÉ SIRVE EL CANAL DE DENUNCIAS?

Los canales de denuncia se caracterizan por ser elementos únicos e indispensables, para su correcta ejecución y confiabilidad.

A continuación, mencionaremos los más significativos, por ejemplo:

1. Medio que eficientiza la comunicación dentro de las corporaciones.
2. Espacio seguro para comunicar preocupaciones o reportar situaciones mediante los mecanismos necesarios que aseguren la protección de la persona denunciante.
3. Su eficiente implementación está basada en principios y procesos determinados, que aseguran tanto la confidencialidad e independencia de la persona que reporta, como la detección de situaciones o actividades que puedan dañar la integridad de las personas, el patrimonio y/o la reputación de las organizaciones.

4. Generar una mejora continua dentro de los programas de la organización.

## ¿PARA QUÉ SIRVE EL CANAL DE DENUNCIAS?

Como lo mencionamos anteriormente, los canales de denuncia principalmente se enfocan en ser un canal de comunicación eficiente para:

- **Garantizar la integridad de las y los colaboradores**
  - Acoso laboral.
  - Acoso sexual.
  - Hostigamiento.
  - Violencia.
  - Discriminación.
- **Garantizar el correcto desempeño de los procesos de ética, cumplimiento y responsabilidad dentro de las organizaciones.**
  - Abuso de autoridad.
  - Conflictos de intereses.
  - Inexactitud en los registros contables.
  - Fraude.
  - Sobornos.
  - Irregularidades financieras, incluidas las relacionadas con transacciones bancarias.
  - Incumplimiento de los estándares profesionales de las personas empleadas.
  - Controles internos y/o auditorías.

## ¿CÓMO SE PODRÍAN FORTALECER LOS CANALES DE DENUNCIA CON UN ENFOQUE DE GÉNERO?

Las líneas de denuncia ofrecen varias garantías importantes a las personas denunciantes tales como la confidencialidad, independencia, anonimato por mencionar a las más importantes. Sin embargo, sabemos que, en los últimos años, las organizaciones han puesto gran atención sobre la protección de los derechos humanos que se encuentran presentes dentro de cualquiera de las etapas de las cadenas de valor dentro de sus modelos de negocio. Ya sea de forma directa o indirecta, generando así un cambio significativamente importante con relación a los modelos que tradicionalmente conocíamos.

Es por lo anterior, que debemos de añadir a nuestra lista inicial de garantías muchas otras más. Se necesitan acciones concretas que no solo vayan orientadas a proteger la persona denunciante en la acción de la denuncia, sino a brindar garantías enfocadas a la integridad misma de los seres humanos.

Cuando hablamos de denuncias con enfoque de género, esto cobra un sentido más significativo y es por eso que proponemos los siguientes elementos a considerarse:

### Asesoría

Canal de asesoría previo a la ejecución de la denuncia, asimismo que ayuden a escuchar, orientar y canalizar a la víctima en las etapas



necesarias de entendimiento, procesamiento y decisión de los siguientes pasos.

### **Acompañamiento**

Canal de acompañamiento durante la denuncia que acompañe a la víctima durante todo el proceso hasta su resolución final.

### **Sensibilización y formación**

Entrenamiento de investigación y resolución con perspectiva de género. Esto con la finalidad de que durante el proceso de investigación y resolución se cuide los siguientes principios:

- No juzgar a la víctima.
- No revictimización.
- Imparcialidad.
- Eliminación de sesgos y prejuicios.

## **CANALES DISPONIBLES**

### **Asesoría para denuncia**

En la mayoría de los países, las empresas de gran tamaño cuentan con mecanismos internos de denuncia y, en muchas ocasiones, con órganos reguladores que exigen el cumplimiento de normas específicas. Lo anterior, en cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, como, por ejemplo, el funcionamiento de sistemas de denuncia como requisito para que una empresa pueda cotizar en bolsa.

El primer paso para establecer un sistema de protección efectivo al interior de la empresa tiene que ver con fomentar la cultura de la denuncia basada en la confianza, tanto al interior de la empresa como hacia las sociedades comerciales. Lo anterior lo tiene que realizar la alta dirección de la empresa, quien tiene que demostrar a su personal y sociedades comerciales, todo su compromiso en apoyar la denuncia de infracciones y, particularmente, de casos de acoso y hostigamiento sexual vinculados con conductas de corrupción.

Un aspecto fundamental para que se cumpla con estos esfuerzos, es que las personas empleadas sepan a dónde dirigirse en caso de una presunta irregularidad. Además, el personal laboral tiene que recibir el apoyo necesario para que tengan suficiente conocimiento sobre la dinámica en general, su derecho a presentar denuncias directamente con una autoridad competente, la forma de obtener asesoramiento confidencial y el tipo de protección a la que pueden acceder.

Es así como el acceso a la información, el asesoramiento y una política empresarial, pueden contribuir a resolver dudas, preguntas e inquietudes. Las cuales, si no son abordadas a tiempo, pueden impedir que las personas comuniquen sus interrogantes frente a la denuncia de manera responsable.

De esta forma, se sugiere que las empresas cuenten con un protocolo para la gestión de denuncias que contemple, como uno de los primeros pasos, el de "Información y Aseso-

ramiento”. Para el desarrollo de este paso, es fundamental, que el área encargada de la gestión de denuncias, oficiales de ética, sindicatos, oficiales de cumplimiento, etc., estén adecuadamente capacitados para recibir este tipo de denuncias. Porque son las instituciones anteriores, quienes serán la principal fuente de información, asesoramiento y capacitación, para las personas denunciantes al interior de la empresa

La organización tiene que garantizar que las víctimas de sextorsión que presenten denuncias puedan recibir una orientación legal y de procedimiento clara por parte de quienes tramitan sus denuncias. Lo anterior incluye el asesoramiento sobre cualquier riesgo legal, por ejemplo, el posible enjuiciamiento por cargos de corrupción, los costos probables a los que se puede enfrentar la víctima, así como cualquier otra incertidumbre.

Las empresas que cuenten con los recursos suficientes podrían constituir un fondo para proporcionar asistencia legal y de apoyo a las víctimas con graves necesidades financieras. Asimismo, se recomienda que las empresas, cuenten con una línea telefónica interna, la cual puede ser conocida como una línea de ayuda para poder brindar información clara y oportuna, sobre el proceso para iniciar una denuncia. Se recomienda que esta línea sea provista por proveedores de servicios externos, quienes cuenten con las competencias adecuadas para la recepción de este tipo de denuncias. Esto incluye conocimientos en acoso, hostigamiento sexual y laboral, para garantizar la imparcialidad en su gestión.

Finalmente, la empresa tiene que asegurar que sus alianzas comerciales conozcan el canal de denuncia y se les garantice el acceso y uso, aplicando las mismas reglas de mantener el anonimato y la confidencialidad de la información que se aplica al personal de la empresa.

## CANALES DE DENUNCIA

A pesar de que las empresas cuenten con sólidos Programas Anticorrupción de Ética y Cumplimiento (PAEC), no son ajenas a enfrentar infracciones o faltas a sus políticas y procedimientos por parte de su personal y de sus alianzas comerciales.

Identificar, investigar y sancionar las diferentes faltas de sus personas trabajadoras y de sus alianzas comerciales, son elementos clave de un PAEC efectivo. La denuncia de infracciones es un insumo crucial para la lucha contra la corrupción, ya que las personas denunciantes son en su mayoría, personas al interior de las empresas que pueden ofrecer información relevante. La cual, de manera aislada, no sería detectada por el mecanismo o sistema de control interno de la empresa.

La llegada de nuevas tecnologías para las comunicaciones ha facilitado la denuncia de irregularidades al interior de las empresas. En el sentido en que éstas contribuyen a crear espacios seguros, para establecer una comunicación directa con las personas responsables o el área encargada de la gestión de



denuncias. El uso de plataformas virtuales puede ser efectivo para promover la denuncia de casos de sextorsión en la empresa.

De esta forma, se sugiere que la empresa cuente con la posibilidad de que las infracciones detectadas, puedan ser denunciadas directamente al personal directivo o al departamento de cumplimiento de la empresa. Asimismo, y como mecanismo alternativo, las empresas pueden designar a una persona de mucha confianza como ombudsperson, para aquellos casos donde las personas no se sientan en confianza de presentar las denuncias.

La combinación de estas recomendaciones: tener un departamento de cumplimiento, líneas internas de denuncia o la figura de ombudsperson, son elementos clave que propician a que la denuncia de infracciones por parte de las personas empleadas, y socias, se realice con confianza y sin riesgo de represalias.

Para que los canales de denuncia de la empresa tengan perspectiva de igualdad de género, sobre todo, cuando el hecho denunciado se relacione con acoso, hostigamiento sexual y corrupción, debe de existir la capacidad de proporcionar a la persona denunciante, acceso a recursos adecuados. Mismos que deben de incluir, servicios de salud física y psicológica, así como apoyo financiero y legal.

Las áreas de la empresa encargadas de recibir denuncias de corrupción necesitan vincularse y buscar apoyo de las áreas encargadas de promover políticas de igualdad de género y no

discriminación en la empresa. Ambas instancias deben de trabajar de manera colaborativa y hacerse responsables de atender casos y denuncias de violencia de género cuando sea necesario. Todo ello, teniendo en cuenta el contexto y los factores específicos del sector, así como coordinarse con las personas expertas en género de la empresa.

Es necesario que la empresa verifique el correcto funcionamiento del canal de denuncia y de los mecanismos de protección de forma constante y periódica. Para determinar si el sistema de denuncia y protección está funcionando de manera eficiente, la empresa tiene que realizar una revisión del conocimiento de su personal acerca de la existencia del canal de denuncia y su uso; el nivel de confianza de su cuerpo laboral con respecto del sistema de denuncia; el número de quejas de parte de víctimas de corrupción y, particularmente, sextorsión, o quejas por no mantener la confidencialidad de la denuncia.

## TIPOS DE PROTECCIÓN A LAS PERSONAS DENUNCIANTES

### Medidas de protección para facilitar la denuncia

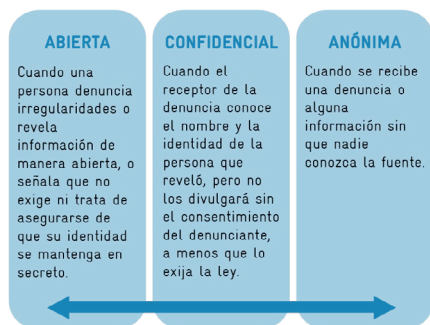
Las personas denunciantes han sido reconocidas a nivel mundial, como una fuente de información de gran importancia para la detección de irregularidades o faltas de conducta, con el contexto de que el flagelo de la corrupción cada día se sofisticada más. Esta situación implica un alto grado de complejidad

para cualquier empresa a la hora de identificar la evidencia necesaria para iniciar un proceso de investigación.

Con el fin de evitar que las personas denunciadas sean víctimas de represalias, los mecanismos de denuncia deben ser accesibles y seguros. La información puesta a disposición por las víctimas debe recibir una atención profesional por parte del área encargada de la gestión de denuncias.

En este sentido, un tema crucial para poder garantizar la protección de las personas que denuncian es la protección de su identidad. De esta forma, el área encargada de la gestión de denuncias debe de recibir capacitaciones para entender la diferencia entre confidencialidad y anonimato. Asimismo, los canales disponibles de la empresa para realizar la denuncia deben garantizar que la persona denunciante, pueda seleccionar con claridad entre estos diferentes tipos de denuncia, la opción que más le favorezca.

A continuación, se presentan los tipos diferentes de denuncias:



Elaboración propia, utilizando como base información obtenida de la Guía de recursos sobre buenas prácticas en la protección de personas denunciadas de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (2016).

## PROTECCIÓN Y GARANTÍAS DE LAS PERSONAS DENUNCIANTES

Las personas denunciadas tienen el riesgo de sufrir represalias, las cuales traen como consecuencia la pérdida de trabajo, el acoso de diferentes personas del medio laboral, e incluso restricciones en las condiciones del espacio de trabajo, por lo cual, en muchas ocasiones prefieren permanecer en silencio.

Considerando lo anterior, es de gran importancia que las empresas aborden el riesgo de represalias para aquellas personas que denuncian irregularidades o faltas de conducta de sus colegas. El miedo a represalias se vuelve particularmente, una barrera para las denuncias de sextorsión. Por lo tanto, resulta fundamental asegurar a todo el personal de la empresa que sus denuncias serán protegidas por sólidos y efectivos mecanismos de protección.

En caso de sextorsión, las medidas de protección pueden incluir garantizar que las personas víctimas o en dado caso, las supuestas personas agresoras, sean cambiadas de área de trabajo para que ya no se relacionen directamente mientras cursa la investigación. De esta forma, se sugiere a las empresas, con el fin de facilitar la denuncia y evitar que los informantes sean víctimas de represalias, es-



tablezcan una política clara en su Código de Conducta en el que declare abiertamente lo que se espera que las personas que trabajan en la empresa denuncien las infracciones, incidentes o irregularidades que detecten.

Se recomienda, como aspecto clave de esta política, que se declare explícitamente que ninguna persona empleada o socia comercial podrá ser discriminada o despedida como consecuencia de haber realizado una denuncia legítima de irregularidades relacionadas con hechos de corrupción. Esta declaración abierta debe ir acompañada de acciones que garanticen la protección real a las personas denunciadas, como las sugeridas anteriormente.

Asimismo, también es importante que la empresa establezca mecanismos que garanticen la protección a la persona denunciante tiempo después de que presentó la denuncia.

## GESTIÓN DE DENUNCIAS

### Recepción de la denuncia

Deberá existir una sola área, designada por la empresa, para la recepción de las denuncias, la cual debe tener el más estricto compromiso de guardar la confidencialidad sobre éstas.

Se sugiere establecer un plazo máximo de 5 días hábiles, desde la recepción de la denuncia, para su asignación, con el fin de dar celeridad al proceso de investigación.

Cuando se considere conveniente y siempre y cuando no se encuentre directamente vinculada, se le informará a la persona supervisor correspondiente, por si existen medidas que tomar en el transcurso de la investigación. En todo caso, las personas a las que se les informe se les deberá recordar de su obligación de confidencialidad.

### Asignación a la dependencia responsable de tramitar la denuncia

Dependiendo del tópic de la denuncia, la persona que la recibió, la asignará para su investigación al área que corresponda. Es viable que la misma área o personas receptoras de la denuncia sean las que lleven a cabo la investigación, pero se sugiere que se apoye en otras áreas especializadas, como, por ejemplo: Seguridad, Recursos Humanos, Control de Calidad, etc., siempre y cuando no se involucre a las personas que aparecen como denunciadas.

Las áreas involucradas deberán de guardar la más estricta confidencialidad sobre las investigaciones. En caso de denuncias de sextorsión, es importante que las áreas vinculadas de la investigación se apoyen y vinculen con las áreas de la oficina especializadas en género e inclusión.

Lo ideal es que el proceso de recepción y seguimiento de las denuncias de sextorsión, así como la interacción directa con las mujeres denunciadas, sean llevados por mujeres de las áreas responsables de la empresa y especialmente de las áreas especializadas en

## METODOLOGÍAS DE INVESTIGACIÓN

cuestiones de género. En la mayoría de los casos, las víctimas suelen sentirse más cómodas hablando de cuestiones de violencia sexual con otras mujeres.

Las personas encargadas del canal de denuncia y de conducir el proceso de investigación, tienen que prestar particular atención al lenguaje verbal y corporal que ocupen a lo largo de todo el proceso. Esto tiene el objetivo de no reflejar prejuicios y perpetuar mitos relacionados con violencia sexual que pueden revictimizar a la víctima y disuadirla de continuar con el proceso.

Por ello, es importante que el personal de la empresa a cargo de llevar a cabo el proceso de investigación tenga un rol en la toma de decisiones final y reciba capacitación sobre uso de lenguaje sensible al género. En estas capacitaciones se recomienda la participación de personas expertas en género con experiencia en investigaciones.

Se sugiere establecer un plazo máximo de 90 días naturales para la conclusión de la investigación, salvo alguna causa justificada que esté relacionada con la complejidad de esta.

Es importante mantener continuamente informada a la persona denunciante acerca del proceso de recepción, los avances y resolución de su denuncia. Para garantizar la objetividad y transparencia del proceso, se recomienda que la empresa aplique a la persona encargada de recibir e investigar las denuncias de corrupción, medidas de prevención de conflicto de intereses.

Para llevar a cabo la investigación de la denuncia, el área correspondiente podrá utilizar los siguientes métodos:

### a. Entrevistas

Al inicio de la investigación, se sugiere tener una conversación con la persona denunciante, para poder tener mayor claridad sobre el caso. Si la denuncia fue anónima, se intentará contactar a la persona por el mismo medio en que realizó su señalamiento.

Se tendrán también entrevistas con las personas involucradas directa o indirectamente en el caso. Se sugiere tener a dos personas entrevistadoras, con el objetivo de cumplir con el principio de “cuatro ojos”. Cuando las circunstancias de distancia o tiempo lo obliguen, la entrevista podrá llevarse a cabo de manera telefónica o por videollamada, pero siempre deberá quedar debidamente documentada con las preguntas y respuestas correspondientes.

Al inicio de la entrevista se le hará saber a la persona entrevistada, que tanto la investigación como lo que se platicará con ella, será de carácter confidencial y deberá de proporcionar información veraz de lo contrario podrá ser acreedora a una sanción. No obstante, en ningún momento se podrá coaccionar a la persona entrevistada para permanecer en la entrevista o para responder a las preguntas.





Al final de la entrevista, el documento con las preguntas y respuestas deberá ser firmado de manera física o electrónica, tanto por las personas que entrevistaron como por la persona entrevistada.

#### **b. Revisión de otro tipo de pruebas**

Se llevará a cabo una revisión de la documentación e información física o electrónica relacionada directa o indirectamente con la investigación, con el fin de validar cada uno de los puntos recabados en la denuncia inicial o bien aquella que haya sido revelada durante las entrevistas realizadas.

La información física o electrónica revisada, deberá de ser debidamente preservada a través de las medidas adecuadas y legalmente permisibles.

Tanto para la revisión como para el resguardo de la información, deberán de tomarse en cuenta las leyes del país. Específicamente, las relacionadas con datos personales e información confidencial.

### **CLAUSURA O CIERRE DE INVESTIGACIÓN**

Una vez recolectada la suficiente evidencia para finalizar la investigación, el área investigadora deberá documentar sus conclusiones mediante un resumen de: la denuncia, la metodología de investigación, los hallazgos y la determinación, en primera instancia de si efectivamente se cometió una violación y/o conducta que deba sancionarse.

Este reporte deberá presentarse a un comité conformado por personas de nivel directivo o decisorio, que puedan tener la neutralidad suficiente para tomar una decisión, siempre y cuando no tengan relación contundente con la investigación.

Para el caso de que se considere que una persona pueda no ser imparcial en determinada investigación, podrá ser excluida de tomar decisiones sobre ésta.

### **RESOLUCIÓN Y DECISIÓN DE LAS ACCIONES SIGUIENTES A LA DENUNCIA**

Con base en el reporte presentado al comité, éste lo aceptará en los términos presentados por el área investigadora o bien, retará los hallazgos y conclusiones sugeridos, debiendo llegar a un consenso de la mayoría de las personas presentes. Se determinarán entonces las sanciones y medidas de mitigación de riesgo que correspondan, cuando la denuncia sea procedente.

En la determinación de las sanciones, se estará en sintonía con las legislaciones laborales locales y podrán tomarse en consideración los siguientes factores:

1. Gravedad de la violación.
2. Reincidencia de la persona denunciada.
3. Cooperación de la persona denunciada.

4. Razón de la violación (negligencia o dolo).

5. Frecuencia de la violación.

6. Si la sanción es consistente con otras impuestas en cuestiones similares

De considerarse prudente, dependiendo del resultado de la investigación, el área investigadora deberá de documentar e informar las conclusiones alcanzadas y las sanciones respectivas a las áreas involucradas.

Aquella persona que, dentro de la investigación, viole las obligaciones de confidencialidad, mienta sobre los hechos investigados o se descubra que deliberadamente ocultó información, también se hará acreedora a recibir la sanción pertinente.



Implementar acciones en aras de fomentar la diversidad e inclusión en nuestras empresas, es clave para llevar a la realidad los discursos que a veces se pueden quedar en palabras, por lo que no se puede dejar de lado el implementar procedimientos y acciones que incrementen la cultura de igualdad dentro de la organización.

Sin embargo, resulta también fundamental, el establecer indicadores de cumplimiento (KPIs, por sus siglas en inglés) y de monitoreo que examinen de manera constante y periódica, el cumplimiento de las acciones y de los estándares de integridad en D & I en toda la organización. Estos sistemas adecuados y eficaces de control, vigilancia y auditoría son esenciales en cualquier programa de cumplimiento en las organizaciones, por lo que el replicarlo de manera específica en nuestras acciones de igualdad, ayuda a sacar del papel los principios y aplicarlos de manera vivencial.

Como todo, sabemos que cuando existe una verificación de lo que tenemos implementado, una medición inclusive, se pueden identificar áreas de oportunidad positivas o negativas y así fortalecer y endurecer nuestro programa ético llevándolo al mejor nivel posible.

En el mismo sentido, un autodiagnóstico, se convierte en un elemento esencial para la mitigación de cualquier tipo de riesgo de incumplimiento de las acciones o de los principios de la organización. Lo anterior reduce las posibles consecuencias, ya sea legales, administrativas o penales, para la organización.

Ahora bien, como todo buen programa que fomente valores e integridad, las actividades de monitoreo y los KPIs deberán ajustarse a las necesidades de cada organización, así como a los programas que tengan implementados.

Todas las acciones y KPIs que se busquen implementar deberán determinarse en dichas direcciones. En ese sentido, sugerimos que cada control se establezca en la directiva que pretenda vigilar, para que cobren la fuerza necesaria en su cumplimiento. Antes de brindar algunas opciones de ambas vale la pena indicar la diferencia fundamental entre ambos conceptos en su aplicación:

- 1. KPIs:** Son indicadores y/o métricas de cumplimiento medibles y comprobables para calificar si algo llegó a su meta o no. Se trata de un elemento meramente objetivo para determinar si algo se tiene o no se tiene.
- 2. Acciones de monitoreo:** Se trata del proceso de verificación de una acción o proceso determinado. Puede usar en su evaluación los KPIs, ya sea parciales o finales, o simplemente evaluar los procesos mediante los cuales se lleva a cabo el cumplimiento de los KPIs establecidos o cualquier otro valor conjunto en la empresa.

A continuación, se presentan algunos indicadores comunes que se pueden aplicar para verificar que un programa está funcionando:

KPIs	Ejemplo de indicador esperado
Existencia de un plan de igualdad e inclusión.	Existencia de un programa integral con procedimientos que incluyan diversas áreas y procesos. Inclusión de este programa en el plan de responsabilidad social corporativa.
Existencia de una política donde se establezca la prohibición de discriminación y se promueva la igualdad de género.	Política con procedimientos y acciones específicas, así como sanciones por su incumplimiento.
Presupuesto asignado para el desarrollo de medidas de igualdad.	Cuantía independiente a otros programas acorde al presupuesto de la compañía.
Percepción de las personas empleadas, respecto al compromiso de la empresa y de la alta dirección con relación a la igualdad de género y la no discriminación.	Satisfacción o respuesta positiva de cuerpo laboral más allá de un 75%
Estrategia de comunicación en temas de igualdad de género que llegue a toda la organización.	Mecanismos de comunicación efectiva (incluyendo recepción y lectura) a todas las personas trabajadoras.
Existencia de canales de denuncia para reportar discriminación.	Sistema implementado junto con un procedimiento de atención de reportes.
Capacitaciones realizadas en el año respecto a igualdad de género.	Una capacitación para todo el equipo de la empresa. Lograr que el 80% de la base laboral, esté capacitada.
Definición de los puestos de trabajo según las competencias técnicas, profesionales y formativas. Omitir otras características que no son imprescindibles para el puesto de trabajo y que pueden inducir a algún tipo de discriminación.	Descripciones claras de puestos para todas las posiciones de la compañía.
Denominaciones neutras de cada puesto de trabajo. Es decir, que no tenga ninguna connotación que los marque o predetermine como adecuados o dirigidos a mujeres u hombres exclusivamente.	Descripciones basadas en capacidades técnicas, sin calificativos de género.
Número de mujeres en la junta directiva o en los respectivos management team/ o consejos directivos. Así como en puestos directivos y/o gerenciales.	Inclusión de mujeres en puestos y/u órganos de decisión. El número puede variar conforme a requisitos legales de país en país.
Transparencia de la política salarial de la empresa.	Existencia de una política salarial que incluya valoración y cálculo de salario por posición y nivel en la empresa sin hacer ningún tipo de evaluación por género. Esta política debe ser transparente.
Existencia en la empresa de una persona responsable de igualdad.	Nombramiento e inclusión en la descripción de puesto de una persona encargada de las acciones e iniciativas de igualdad.
Elaboración de un diagnóstico de la situación sobre la igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres en la empresa.	Elaboración anual de reporte que incluya todos los indicadores de la empresa y que se actualice con las necesidades sociales.
Evaluación de terceros en temas de igualdad e inclusión laboral.	Que los terceros o personas asociadas de negocio en la empresa tengan implementadas políticas de igualdad previo a la contratación.
Existencia de un plan de comunicación y difusión de las iniciativas de igualdad e inclusión en la empresa.	Acciones de comunicación efectiva que garanticen la creación de una cultura de igualdad en la empresa.
Regalos y artículos de promoción adecuados para mujeres y hombres.	Verificación que no haya distinción en la empresa para hombres y mujeres.
Políticas de contratación que eviten la discriminación evaluando únicamente capacidades técnicas.	Existencia de formularios de selección del personal con criterios claros, objetivos y transparentes que eviten la discriminación por sexo.
Participación en conferencias, jornadas o intercambio de experiencias en materia de igualdad.	Participación anual en encuestas y foros para fomentar la actualización en temas de igualdad.



También, se comparten algunas acciones de monitoreo comunes para verificar que el programa en cuestión está funcionando. Como se mencionó anteriormente, estos pueden ir enlazados a los KPIs o tener una valoración distinta con temporalidad independientes para cada uno:

Actividad de monitoreo
Verificación de listas de entrenamiento en temas de igualdad.
Revisión de salarios y beneficios laborales entre géneros.
Revisión en porcentajes por niveles de puesto entre mujeres y hombres.
Porcentaje comparativo de aumento salarial entre mujeres y hombres, durante el último año.
Incremento salarial medio de mujeres y hombres.
Número y porcentaje de personas contratadas en el último año, por género.
Número de mujeres y hombres con contrato laboral indefinido y porcentaje comparativo entre ambos.
Número de personas despedidas, desglosado por género, categoría laboral y porcentaje comparativo entre ambos.
Horas de dedicación mensuales por parte de las personas o áreas responsables a la promoción de la igualdad de género.
Acciones desarrolladas para el fomento de una cultura empresarial basada en la igualdad de género.
Acciones implementadas de responsabilidad social en materia de igualdad.
Acciones del plan de igualdad implementadas.
Medidas de mejoramiento implementadas de acuerdo con el diagnóstico.
Porcentaje de sociedades o alianzas de negocios que incorporan medidas de responsabilidad social y de igualdad de oportunidades.
Reuniones del consejo directivo o management team para evaluar la igualdad de género
Número de mujeres que se han beneficiado de las acciones positivas para alcanzar una presencia equilibrada en las diferentes áreas o departamentos de la empresa.
Cuestionarios, encuestas, entrevistas, etc., para verificar la cultura organizacional en aras de la igualdad y la inclusión.

### Actividad de monitoreo

Revisión del porcentaje de lectura de los comunicados enviados a toda la compañía en temas de igualdad. Puede ser de manera trimestral o semestral.

Número de denuncias obtenidas y relacionadas con discriminación o igualdad de género.

No olvidemos que la creación de una cultura acorde en nuestra organización es un elemento clave para la diversidad e inclusión, sin embargo, el establecer una acción de medición en este aspecto se vuelve algo complicado, ya que las mismas encuestas de ambiente organizacional pueden verse afectadas por cualquier elemento externo.

Para garantizar que el programa funcione, recomendamos ampliamente juntar ambas métricas y/o acciones para así verificar y medir de manera correcta la aplicación de nuestro programa de diversidad e inclusión. De igual manera, de cada acción de verificación o revisión anual de indicadores, se deben de establecer las medidas y acciones que correspondan para asegurar que dicho indicador se cumpla, se siga cumpliendo o inclusive se mejore.

Las empresas pueden adoptar el siguiente cuestionario para determinar la solidez de su canal de denuncia, así como del sistema de protección a la víctima. Posteriormente, de acuerdo con los resultados, se pueden fortalecer las medidas pertinentes, siguiendo las recomendaciones de esta Guía.

Cuestionario de autodiagnóstico	Si	No	En curso
Se identifican todas las posibles fuentes (internas y externas) que pueden ser usadas para detectar infracciones.			
La empresa ofrece una línea de ayuda segura y de fácil acceso para la denuncia y/o un ombudsperson para facilitar el proceso.			
Se ha declarado abiertamente que se esperan las denuncias por parte del personal de la empresa y de las alianzas comerciales.			
Se ha manifestado públicamente que ninguna persona sufrirá discriminación o despido por denunciar de buena fe alguna infracción.			
Tanto las personas denunciadas como las acusadas son tratadas con reserva.			
La empresa brinda asesoría legal a todas las personas involucradas.			
La denuncia de infracciones es abordada en las capacitaciones y comunicaciones.			
El personal directivo recibe informes periódicos de las infracciones o prácticas irregulares detectadas.			
La empresa informa al público sobre sus políticas y procedimientos para la detección y denuncia de infracciones al programa de integridad empresarial con perspectiva de igualdad de género.			

27 Ejemplo retomado del "Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía Práctica" de UNODC: [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255\\_Ebook.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf)



*Por: Carlos Adrián López Boehm, Covestro México.*

A continuación, se presenta una compilación de los términos más comunes que se usan al hablar de perspectiva de género, igualdad, diversidad e inclusión.

Es fundamental que, al hablar y participar en discusiones, iniciativas y propuestas en aras de fomentar la igualdad, nos refiramos a la misma terminología para así poder eliminar barreras ideológicas o concepciones basadas en el lenguaje.

La presente guía incluye terminología común explicada de manera sencilla y clara, mediante definiciones que puedan aplicar a todos los países de América Latina, aunque, para actualizar algunos supuestos penales o terminología aplicable a delitos se deberá consultar la legislación específica de cada país.

#### Definiciones básicas:

- **Androcentrismo.** Organización de las estructuras económicas, socioculturales y políticas a partir de la imagen del hombre. Conlleva a la invisibilización de las mujeres, sus experiencias y aportaciones.
- **Brecha de género.** Medida estadística que muestra la distancia entre mujeres y hombres respecto a un mismo indicador y/o factor.
- **Concientización de género.** Proceso de toma de conciencia sobre el origen histórico, social y cultural en que se fundamentan las diferencias y desigualdades de género.
- **Diversidad de género.** Todas las posibilidades que tienen las personas de asumir, expresar y vivir su identidad, sin más límites que el respeto a los derechos de las otras personas.
- **Empoderamiento.** Proceso por el que las personas toman conciencia de sus propios derechos, capacidades e intereses, y de cómo se relacionan con los intereses de otras personas. Con el fin de participar desde una posición más sólida en la toma de decisiones.
- **Equidad de género.** Conjunto de acciones destinadas a impulsar la igualdad de derechos entre mujeres, hombres u otros grupos diversos.
- **Estereotipo.** 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.
- **Feminismo.** Movimiento social y político dedicado a eliminar las desigualdades económicas, culturales, políticas y sociales entre los sexos. Así como los

significados atribuidos a las diferencias sexuales que sustentan la opresión, subordinación y explotación de las mujeres como grupo.

- **Género.** Atributos que social, histórica, cultural, económica, política y geográficamente, han sido asignados tomando como base la diferencia de los órganos sexuales. Alude a las formas históricas y socioculturales en que las personas construyen su identidad, interactúan y organizan su participación en la sociedad.
- **Igualdad.** Acceso al mismo trato y oportunidades para el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos fundamentales.
- **Igualdad de género.** Situación en la cual mujeres, hombres y diversidades, acceden con las mismas posibilidades y oportunidades al reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos humanos. El objetivo es conseguir que unos y otros tengan las mismas oportunidades en la vida, equilibrando las mismas en los ámbitos en los que sea necesario.
- **Machismo.** Fenómeno sociocultural que exalta los valores masculinos, la hombría, la virilidad, el poder de los hombres como una actitud de superioridad y dominio sobre las demás personas.
- **Prejuicio.** Percepciones negativas o irracionales que adoptan un comporta-

miento negativo hacia las personas. Son juicios precipitados basados en la ignorancia y generalizaciones erróneas.

- **Perspectiva de género.** Instrumento metodológico que permite identificar, cuestionar y valorar la discriminación, desigualdad y exclusión de las mujeres y las diversidades. Se sostiene en acciones que deben emprenderse para actuar sobre los factores de género y crear las condiciones de cambio que permitan avanzar en la construcción de la igualdad.
- **Transversalidad.** Proceso que permite garantizar la incorporación de la perspectiva de género con el objetivo de valorar las implicaciones que tiene sobre las personas, cualquier acción que se programe.

### Conductas contrarias a la igualdad

- **Abuso sexual.** Toda actividad sexual que sucede entre dos personas sin que medie el consentimiento de una de ellas.
- **Acoso.** Comportamiento cuyo objetivo es intimidar, perseguir, apremiar e importunar a una persona con molestias o requerimientos obligados.
- **Acoso laboral.** Tipo de violencia que se caracteriza por el ejercicio de poder en una relación de subordinación de la víctima frente al agresor. Se expresa en conductas verbales, físicas o ambas, y





pueden estar relacionadas actividades de connotación lasciva.

- **Acoso moral o psicológico.** Comportamiento que busca someter a la víctima a través del quebrantamiento de su confianza y autoestima por medio de actos de control.
- **Acoso sexual.** Acercamiento de índole sexual no deseado por la persona que lo recibe y que le provoca efectos perjudiciales.
- **Agresor o agresora.** Persona que inflige cualquier tipo de violencia de género contra otra persona.
- **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.

No se consideran discriminatorias todas aquellas medidas tendentes a la protección de los grupos socialmente desfavorecidos.

- **Discriminación de género.** Toda distinción, exclusión o restricción que, basada en el sexo, orientación, preferencia sexual, asociada con el origen étnico o nacional,

tenga por efecto impedir y anular el ejercicio de los derechos y la igualdad de oportunidades de las personas.

- **Hostigamiento sexual.** Es una forma reiterada de persecución y ejercicio abusivo del poder que va dirigida a exigir, manipular, coaccionar o chantajear sexualmente a las personas.
- **Misoginia.** Es el odio, rechazo, aversión y desprecio de los hombres hacia las mujeres y, en general, hacia todo lo relacionado con lo femenino.
- **Sexismo.** Sistema sociocultural que establece como natural una desigualdad en función de la división rígida entre los géneros, en cuanto a roles, comportamientos y actitudes.
- **Violencia de género.** Cualquier acción u omisión contra una persona derivada de su condición de género, orientación, preferencia sexual y que resulte en daño o sufrimiento psicológico, físico, patrimonial, económico, sexual o la muerte de la víctima.
- **Violencia psicológica.** Acto u omisión que dañe la estabilidad psicológica de la víctima.
- **Violencia sexual.** Actos que degradan o dañan el cuerpo y/o la sexualidad de la víctima y que por tanto atentan contra su libertad, dignidad e integridad física.

# REFERENCIAS

- Corte Suprema de Justicia Colombia. Sentencia SL 648-2018. 31 de enero de 2018. Magistrada ponente Clara Cecilia Dueñas Quevedo.
- CNDH México. Recomendación 22/2017. Disponible en: <https://www.cndh.org.mx/documento/recomendacion-222017>
- Glosario para la igualdad de género en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) - Comisión Especial de Equidad de Género del Consejo Universitario - <http://www.economia.unam.mx/igualdaddegenero/docs/GlosarioEG.pdf>
- Glosario para la igualdad - Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) - <https://campusgenero.inmujeres.gob.mx/glosario/terminos/>
- Glosario de género - Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) - [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100904.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100904.pdf)
- Glosario de la diversidad sexual, de género y características sexuales - Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED) - [https://www.conapred.org.mx/documentos\\_cedoc/Glosario\\_TDSyG\\_WEB.pdf](https://www.conapred.org.mx/documentos_cedoc/Glosario_TDSyG_WEB.pdf)
- Código Penal Federal - Estados Unidos Mexicanos
- Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación - Estados Unidos Mexicanos
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres - Estados Unidos Mexicanos
- Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia - Estados Unidos Mexicanos
- UNODC. Lineamientos generales sobre violencia de género en el ámbito laboral para los centros de trabajo en México. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/2020/Mexico/Lineamientos\\_generales\\_sobre\\_violencia\\_de\\_genero\\_en\\_el\\_ambito\\_laboral\\_para\\_los\\_centros\\_de\\_trabajo\\_en\\_Mexico.pdf](https://www.unodc.org/documents/mexicoandcentralamerica/2020/Mexico/Lineamientos_generales_sobre_violencia_de_genero_en_el_ambito_laboral_para_los_centros_de_trabajo_en_Mexico.pdf)
- UNODC. The Time is Now. 2020. Disponible en: [https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/THE\\_TIME\\_IS\\_NOW\\_2020\\_12\\_08.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/THE_TIME_IS_NOW_2020_12_08.pdf)
- Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción



## FICHA TÉCNICA

### Editorial

Alliance for Integrity  
c/o Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Casa de la Gobernanza,  
Torre Índigo, Av. Paseo de la Reforma 373, Piso 12  
Col. Juárez, Delegación Cuauhtémoc, CP. 06500,  
CDMX, México.

### Layout

Pamela Parra  
PamParra Graphic Design, CDMX, México

Octubre 2021



