

Compliance sostenible



Noelia Tabó y Paula Honisch (dir.)

con prólogo de Delia Ferreira Rubio

Eugenia Acquaro - Marcela Aizcorbe - Ines Baldatti - Eugenia Botta
Gissel Cabrera Torrez - María Agustina Carbon - Jesica Chavero
Débora Dansker - Vanesa Del Boca - Betina del Valle Azugna
Rocío Dell'Oro - Cristina Devoto - Valeria Díaz - María Marta Di Lello Maurin
Paula Di Prinzio - Betina Duré - Carolina Echevarria - Barbara Fida
Alejandra Freire - María Gallo - Dorothea Garff - Maria Eugenia Gil
Elisa Guglielmino - Sol Kapustiansky - Karina Kucyk - Virginia Linaza
M. Daniela Luque - Natalia Marra - Josefina Mateos - Guillermina Mercapidez
Marta Monacci - Fernanda Nan - Julieta Pancolini - Susana Pérez
Laura Poletti - Tamara Quiroga - Nadia Ramirez - Mariana Regueira
Agustina Vitolo - Silvana Yanichevsky

LA LEY



Women in Compliance Argentina

Compliance sostenible. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : La Ley, 2026.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-03-5145-0

1. Derecho.

CDD 340

© de esta edición, **Thomson Reuters**, 2025

Tucumán 1471 (C1050AAC) Buenos Aires

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

Las opiniones personales vertidas en los capítulos de esta obra son privativas de quienes las emiten.

Compliance sostenible



LA LEY



Índice

<i>In memoriam</i>	7
Prólogo Delia Ferreira Rubio	9
Palabras de las autoridades de WiC Marta Monacci y Mariana Idrogo	11
Palabras de las directoras de la obra Noelia Tabó y Paula Honisch	13
Introducción Equipo <i>Women in Compliance</i>	15
Liderazgo ético y gobernanza Marta Monacci y Eugenia Botta (coord.) María Agustina Carbon, Silvana Yanichevsky, Eugenia Acquaro y Gissel Cabrera Torrez (colab.)	19
Cultura organizacional Cristina Devoto y Susana Pérez (coord.) Marcela Aizcorbe, Julieta Pancolini y Noelia Tabó (colab.)	55
Gestión de la diversidad M. Daniela Luque y Betina Duré (coord.) Barbara Fida y Valeria Díaz (colab.)	85

Gestión de las violencias	113
María Marta Di Lello Maurin y Virginia Linaza (coord.) Agustina Vitolo, Nadia Ramirez y Sol Kapustiansky (colab.)	
ESG y sus riesgos asociados	131
Débora Dansker y Josefina Mateos (coord.) Jesica Chavero y Fernanda Nan (colab.)	
ESG y cadena de actividades	171
Paula Honisch y Carolina Echevarria	
Desarrollo sostenible y ambiente	201
Alejandra Freire y Noelia Tabó (coord.) Tamara Quiroga, María Gallo y Elisa Guglielmino (colab.)	
Corrupción	221
Vanessa Del Boca y Karina Kucyck (coord.) Maria Eugenia Gil, Ines Baldatti y Rocío Dell'Oro (colab.)	
Transparencia y rendición de cuentas en el ámbito interno	245
Guillermina Mercapidez y Paula Di Prinzio (coord.) Natalia Marra y Laura Poletti (colab.)	
Transparencia y rendición de cuentas en el ámbito externo. Reporting	287
Betina del Valle Azugna	
Acciones colectivas	325
Dorothea Garff (coord.) Mariana Regueira (colab.)	

In memoriam

A Alejandra Mastrángelo, pionera WiC y visionaria líder, por su sabiduría, pasión y experiencia que inspiró y dejó una profunda huella en nuestra red.

Gracias por abrir caminos, por encender preguntas, por abrazar causas íntegras y por ser líder responsable.

Su legado en la promoción de prácticas de gobierno corporativo y su compromiso con el *Compliance*, son una fuente de inspiración constante. Deseamos que las futuras generaciones sientan el deseo de conocerla y honrar su huella.

Prólogo

Delia Ferreira Rubio

La asociación *Women in Compliance* —WiC— nos ofrece una obra de alta calidad académica e indudable utilidad para los responsables de la función de *Compliance* e integridad en las empresas. El libro, además, pone de relieve el compromiso personal, conocimientos y calidad profesional de las mujeres que se dedican a esta función en nuestro país.

La perspectiva de los artículos se ajusta a los debates y tendencias de la disciplina del *Compliance* en el mundo. En efecto, en la última década el abordaje del tema y la tónica de la práctica en las empresas líderes pasó de una visión legalista y regulatoria del *Compliance* a una visión integral y holística que va más allá de lo legal hacia objetivos, principios y valores que se vinculan a la licencia social de las empresas. Es el camino hacia la “integridad más allá del *Compliance*”. Se pasó del objetivo de evitar sanciones al de crear una cultura de integridad que prevenga las irregularidades y delitos.

En la actualidad, los oficiales de cumplimiento se enfrentan a nuevos desafíos y riesgos que exigen el desarrollo de competencias y capacidades que antes estaban fuera del radar. Cuando empezó a hacerse fuerte la función del *Compliance* en las empresas a fines del siglo XX, el oficial de cumplimiento tenía que tratar con cuestiones regulatorias, jurídicas: lo permitido, lo obligatorio, lo prohibido. En la actualidad, el desafío se vincula a valores: lo correcto y lo incorrecto, más allá de la legislación. El oficial de cumplimiento hoy debe atender a cuestiones de principios y valores y estar atento los contextos sociales y las demandas de los *stakeholders* y no solo a los intereses de los accionistas.

El ámbito de acción e intervención del oficial de cumplimiento deja de ser un nicho al que se llega al final de los procesos de decisión, para asumir carácter holístico en las distintas áreas del negocio con una intervención oportuna en el desarrollo de procesos. Este proceso exige la jerarquización de la función de *Compliance* en los esquemas de gobernanza empresarial —una asignatura pendiente en muchas empresas en nuestro país—.

Enfrentar los nuevos riesgos en un escenario en el que la incertidumbre dejó de ser una excepción para pasar a ser la regla, requiere la construcción de una cultura de integridad en la empresa. Es esa cultura la que permitirá la rápida adaptación a las demandas económicas, sociales y culturales que planteen el contexto. La cultura de integridad constituye el cimiento sobre el que se diseñan las políticas y procesos y se organizan las acciones y conductas de todos los actores relevantes.

Esta obra de la WiC ofrece un material inestimable para quienes tienen que responder a las nuevas demandas y desafíos, sin desatender el campo tradicional del *Compliance*. El recorrido comprende desde la gestión de riesgos, a la importancia de construir un esquema apropiado de gobernanza de las herramientas de inteligencia artificial y la asignación de responsabilidades y eficacia de la auditoría de los sistemas, sin olvidar los nuevos riesgos de ciberseguridad. El lector encontrará también importantes aportes sobre temas de transparencia y anticorrupción y específicamente sobre la ley de responsabilidad de las personas jurídicas, así como detallados análisis de cuestiones vinculadas al enfoque ESG (ASJ, por la sigla en español). Todo ello sumado a interesantes artículos sobre la construcción de una cultura de integridad y la importancia de la acción colectiva.

El concepto de “Integridad más allá del *Compliance*” no es un simple juego de palabras, sino una nueva visión de esta función esencial para el buen gobierno empresarial, como elemento fundante de la confianza dentro de la empresa y la confianza que la empresa genera en la sociedad.

Felicitaciones a estas mujeres en *Compliance* que muestran en su tarea diaria y en esta obra que no son “las chicas de *Compliance*”, sino profesionales de primer nivel.

Buenos Aires, octubre de 2025

Palabras de las autoridades de WiC

Marta Monacci y Mariana Idrogo

Desde el nacimiento de Women in Compliance (WiC), nuestra red ha sido mucho más que un espacio de intercambio profesional. Hoy, al presentar esta obra colectiva, no solo celebramos la consolidación de un proyecto académico de excelencia, sino que reafirmamos nuestro compromiso con una visión de Compliance con perspectiva de género que trasciende el cumplimiento normativo tradicional para abrazar la integridad sostenible como eje rector.

En el actual contexto global, la conversación sobre integridad corporativa y buen gobierno no puede desvincularse de la calidad y diversidad del liderazgo en las organizaciones. Diversos estudios de la OCDE muestran que, si bien se han logrado avances en la última década, la participación femenina en los espacios de poder y toma de decisiones continúa siendo limitada. En promedio, las mujeres ocupan aproximadamente el 25% - 30% de los asientos en directorios corporativos en los países de la OCDE, mientras que su presencia en posiciones ejecutivas de máxima responsabilidad sigue siendo significativamente menor y con tendencia a la baja en los últimos 2 años.

Esta brecha no es únicamente un desafío de equidad. Es también una cuestión estratégica para la calidad de la gobernanza. La evidencia internacional muestra que las organizaciones con mayor diversidad de género en sus órganos de dirección tienden a fortalecer sus sistemas de control, ampliar la calidad del debate estratégico y mejorar su capacidad de anticipar riesgos reputacionales, regulatorios y sociales. Los directorios con mayor presencia femenina muestran mayores niveles de supervisión ética, mayor atención a los riesgos de conducta organizacional y mayor sensibilidad frente a los impactos sociales de las decisiones empresariales.

Promover el liderazgo femenino, por lo tanto, no constituye únicamente una agenda de justicia social, sino un factor clave para construir organizaciones más resilientes, transparentes y sostenibles. Desde esta convicción nace el espíritu de Women in Compliance que se proyecta en las páginas de este libro.

Esta obra es el resultado de un esfuerzo coral que integra miradas provenientes de la academia, el sector corporativo, la consultoría y el tercer sector. A través de sus páginas, las autoras no solo nos comparten conocimientos técnicos de vanguardia, sino que exponen las lecciones aprendidas en décadas de trayectoria profesional, ofreciendo una guía práctica para navegar la creciente complejidad de los entornos regulatorios y organizacionales contemporáneos.

Si algo caracteriza la perspectiva de WiC plasmada en este trabajo es la convicción de que Compliance es, en esencia, una disciplina profundamente humana. No basta con diseñar programas de integridad "de papel" para cumplir con la ley. La verdadera transformación ocurre cuando logramos identificar y cuestionar los sesgos que condicionan nuestras decisiones, cuando garantizamos la seguridad psicológica para que cada voz sea escuchada y cuando asumimos que la deshonestidad y la vulnerabilidad forman parte de nuestra condición humana y deben ser gestionadas con ética, responsabilidad y empatía.

Esta obra invita a las organizaciones a dejar atrás el "pensamiento mágico" de creer que una política escrita cambia automáticamente una cultura. Lo que proponemos es un camino de mejora continua, basado en intervenciones sistémicas que permitan transformar los valores éticos en hábitos organizacionales sostenidos en el tiempo.

El mundo nos exige hoy una conducta empresarial responsable que equilibre la rentabilidad con el respeto absoluto por los derechos humanos y el cuidado del medio ambiente. En este sentido, el libro aborda con profundidad desafíos urgentes: la gestión de las violencias y el acoso en el mundo del trabajo, bajo el marco del Convenio 190 de la OIT; la promoción de la equidad de género y la diversidad como motores de innovación y competitividad; la transparencia en la cadena de actividades y la debida diligencia como requisitos indispensables para operar en mercados globales; y el liderazgo ético y la gobernanza como cimientos de la confianza social.

Invitamos a cada lector y lectora a habitar estas páginas no como espectadores, sino como agentes de transformación. En un entorno global marcado por la incertidumbre, la aceleración tecnológica y la crisis climática, solo aquellas organizaciones que logren construir culturas genuinas de integridad, sostenibilidad y liderazgo responsable contarán con las herramientas necesarias para prosperar y generar valor social duradero.

Porque, en última instancia, el verdadero legado de Compliance no se mide normas, políticas y controles, sino en la capacidad de las organizaciones para actuar con integridad cuando más importa.

Palabras de las directoras de la obra

Noelia Tabó y Paula Honisch

Women in Compliance es una red de mujeres profesionales del *Compliance* que nació a la luz de una incomodidad: la de advertir la ausencia de mujeres en foros, conferencias, congresos, cursos de formación y distintos ámbitos vinculados a *Compliance*. Una incomodidad fértil, necesaria, que se transformó en acción y construyó una plataforma que impulsó a enormes referentes de la disciplina a ocupar espacios de visibilidad, e invitó a otras tantas a atreverse a ocuparlos.

Esta obra nace, también, de una incomodidad.

De la necesidad urgente de renovar la mirada y abrazar nuevas formas de ver, entender y ejercer la disciplina de *Compliance*, desde una ética de la integridad ampliada.

Una necesidad que se convirtió en este proyecto académico colaborativo que, como un tejido, fue integrando distintas voces a la conversación. Cada capítulo representa el aporte singular de valiosas mujeres que generosamente pusieron su conocimiento a disposición de esta obra que condensa no solo contenido técnico sino además décadas de camino recorrido e inestimables lecciones aprendidas.

Presenta una diversidad de enfoques propia de aunar las miradas de mujeres provenientes del mundo empresarial, de la academia, de la consultoría y del tercer sector, convirtiendo la obra en un exquisito calidoscopio que tuvimos el honor e inmenso desafío de calibrar.

A modo de aclaración final, vale destacar que, como directoras de esta obra, impulsamos y curamos su enfoque general. Sin embargo, las ideas y opiniones expresadas en los capítulos son de exclusiva responsabilidad de sus autoras, y no necesariamente reflejan la posición institucional de quienes coordinamos este proyecto colectivo.

Introducción

Equipo *Women in Compliance*

El año 2018 marcó un punto de inflexión para la disciplina del *Compliance*: la entrada en vigor de la ley 27.401 inculcó las agendas corporativas de renovadas preocupaciones jurídico-penales, e introdujo en escena a actores tradicionalmente excluidos en la tan mentada “lucha contra la corrupción”: las pequeñas y medianas empresas.

La Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas exhibe en ese sentido un enorme mérito: diseñó un traje que cada empresa debía calzarse y adaptar a su medida si pretendía ser oferente hábil en licitaciones con los distintos estamentos de la Administración Pública, lo que terminó por popularizar nociones sobre *Compliance* en un inusitado y variopinto grupo de empresas.

Esto supuso un crecimiento exponencial de la disciplina: el último lustro vio nacer ingentes áreas de *Compliance*, abocadas con esmero a la construcción o rediseño de sus esquemas de prevención de la corrupción. Se jerarquizó la figura del *Compliance Officer*, quien reivindicó su lugar en las mesas de decisión, siendo ungido con todos los avales indispensables para implementar nuevos controles que ayudarían a las compañías a prevenir posibles eventos de corrupción, dándoles herramientas para su mitigación y/o tratamiento.

De esta manera, la ley 27.401 fue definiendo el centro sobre el cual las empresas orbitarían sus estrategias de *Compliance*. Esas estrategias, basadas en andamiajes principalmente jurídicos, estaban estructuradas en orden a evitar que la empresa sea penalmente condenada por hechos de corrupción, producto de la indebida interacción con miembros de la administración pública en cualquiera de sus niveles.

En un país que padece corrupción sistémica, estos avances fueron, naturalmente, bien recibidos, ya que auguraban un camino evolutivo hacia nuevas formas de hacer negocios.

Los años subsiguientes están evidenciando distintos tipos de resultados, algunos positivos y otros no tanto. Más allá del análisis específico que luego se hará al respecto, vale destacar que, a partir de esa norma, que va en línea con los principales estándares internacionales y normas de otros países, en nuestro país implicó poner en la agenda del sector privado los dilemas que generan los hechos de corrupción, convocando a los distintos actores —públicos y privados, cualquiera sea su dimensión— a su involucramiento en forma activa.

La ley 27.401 comprende un catálogo reducido de acciones que podrían generar responsabilidad penal empresarial, instando a las organizaciones a implementar programas de integridad y a promover la integridad. Lejos de tener una vocación expansiva, muchas organizaciones recortaron las estrategias de *Compliance* limitando su objeto de tutela al catálogo de riesgos vinculados directa o indirectamente con la ley 27.401. Sin embargo, las buenas prácticas que se fueron adoptando en cumplimiento de los artículos 22 y 23 de dicha ley, tornaron cada vez más robustos los Programas de Integridad o sistemas de *Compliance*, ampliando progresivamente su ámbito de competencia.

Este contexto da lugar a una enorme posibilidad para *Compliance*: Los dos universos que confluyen y dan vida al concepto de *Compliance* (esto es, el cumplimiento de la norma, por un lado, y por el otro, valores, ética, compromisos y buenas prácticas asumidas voluntariamente), tal puedan instalar una dialéctica simbiótica, en la cual las empresas destinen recursos y orienten sus esfuerzos *no solo* a cumplir con aquello que les es exigido normativamente, sino que además promuevan una integración virtuosa de ambos universos. De este nuevo diálogo nacerán, con certeza, nuevas perspectivas sostenibles y oportunidades de negocio.

El dilema que se impone en este punto es: ¿Puede *Compliance* traccionar un cambio que instale estas nuevas perspectivas? ¿Debe? ¿Podrían ser los esfuerzos de *Compliance* realmente efectivos si no se integran necesariamente con esas nuevas perspectivas? ¿Qué significa “integrarse”? ¿Cuál debería ser el rol de *Compliance* en este esquema y quiénes son sus aliados estratégicos?

Indudablemente, la corrupción es un grave flagelo que azota a países en desarrollo, y arrastra a su ciudadanía a vivir por debajo de sus posibilidades, agravando las desigualdades estructurales e impidiendo el pleno goce y ejercicio de sus derechos humanos fundamentales. Menos duda suscita aún el hecho de que las empresas deben involucrarse activamente en combatirla, pero ¿el mandato de la “Integridad” se agota en ello? ¿Es posible que una empresa sea íntegra si desconoce o ignora el impacto en los derechos humanos de todas las personas que componen sus grupos de interés? ¿Por qué a una empresa deberían importarle los derechos humanos si su objetivo principal es la generación de lucro? ¿Por qué una empresa *exitosa* habría de incorporar criterios ASG si el rendimiento actual satisface a sus accionistas? ¿Por qué la Agenda

2030 debería estar integrada en la estrategia institucional si nada tiene que ver con la cotidianeidad de una empresa?

Estas fueron las inquietudes que dieron origen al concepto de “Integridad Sostenible”, el cual vino en auxilio a la crisis de sentido que atravesamos muchos y muchas operadoras de *Compliance*, instalando una agenda con perspectiva de sostenibilidad, que amalgama en armonía las distintas temáticas que componen ambas disciplinas, evidenciando así la imperiosa necesidad de encarar un abordaje conjunto no solo en la Academia, sino además y, sobre todo, en la práctica empresarial.

El espíritu del presente trabajo es el de la construcción virtuosa, el de instalar debates que promuevan miradas renovadas y diversas sobre problemas históricos no resueltos, y a cuya solución están llamadas a contribuir las empresas que abracen genuinamente el paradigma de la sostenibilidad.

Tal construcción requiere echar luz sobre confusiones conceptuales que impiden un correcto abordaje de las distintas problemáticas y que, asimismo, exhiben como compartimentos estancos a sistemas que se interrelacionan a través de evidentes vasos comunicantes. Por otro lado, desafía las metodologías tradicionales de trabajo, requiriendo equipos ágiles cada vez más multidisciplinarios e innovadores.

Este libro intenta, modestamente, ser un faro o referente que brinde orientaciones teórico prácticas de gestión, reuniendo en un único lugar las distintas herramientas o directrices locales e internacionales que rigen las diferentes temáticas constitutivas del complejo entramado del *Compliance* y la sostenibilidad.

No se trata simplemente de un tratado sobre *Compliance*, gobernanza, derechos humanos, diversidad, género, discapacidad, equidad, inclusión, ambiente, transformación cultural o cambio climático, sino del hilo conductor que une a todas estas temáticas.

Liderazgo ético y gobernanza

Marta Monacci y Eugenia Botta (coord.)
María Agustina Carbon, Silvana Yanichevsky,
Eugenia Acquaro y Gissel Cabrera Torrez (colab.)

¿De qué depende el éxito de un programa de integridad? ¿Qué rol cumple el gobierno corporativo en este contexto?

El objetivo de este capítulo es poder abordar en forma teórica y práctica los principales aspectos en torno a una temática que es transversal a las organizaciones y que resulta de especial relevancia a la hora de abordar la integridad y de implementar un programa de *Compliance*: el liderazgo y la gobernanza.

A lo largo del capítulo las autoras resaltan las cuestiones más relevantes a considerar, desarrollando los marcos teóricos y complementándolos con casos y situaciones reales para facilitar la comprensión y puesta en práctica de cada uno de los temas.

Fortalezas, oportunidades, amenazas, y debilidades del *governance*. La situación en América Latina.

I. Introducción

La gobernanza en América Latina ha cobrado una relevancia creciente en los últimos años, convirtiéndose en un tema central tanto para los gobiernos como para el sector privado y la sociedad civil. En un contexto marcado por la inestabilidad política, la corrupción endémica y la desigualdad económica, la necesidad de fortalecer las prácticas de gobernanza se ha vuelto imperativa.

América Latina, con su diversidad cultural y económica, enfrenta desafíos únicos que impactan la gobernanza en la región: la corrupción y la inestabilidad política presentan desafíos críticos, más allá de otros aspectos que también atentan contra los esfuerzos hacia una buena gobernanza, todo ello enmarcado en décadas de turbulencia política, un desarrollo doloroso de las economías que en su mayoría siguen siendo relativamente inmaduras según los estándares internacionales, y una desigualdad de ingresos que sigue en-

contrándose entre las más altas del mundo. La implementación de marcos regulatorios sólidos y la adhesión a estándares internacionales, como la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, son pasos importantes hacia su mejora de la gobernanza.

La gobernanza se compone de diversos aspectos que abarcan múltiples disciplinas y enfoques teóricos, y es por ello que realizar un análisis pormenorizado a nivel regional e integral de sus fortalezas, oportunidades, amenazas, y debilidades, es una tarea compleja ya que cada uno de ellos aporta una perspectiva única y complementaria a la gobernanza, proporcionando un marco integral; sin embargo, la región presenta ciertos rasgos comunes que nos permiten abarcar cada uno de estos enfoques con cierta aproximación que puede considerarse general para la región. No podemos dejar de mencionar que los aspectos que componen la gobernanza abarcan disciplinas tales como el comportamiento organizacional, componentes de *management*, aspectos económicos y transaccionales, regulaciones sobre transparencia y responsabilidad corporativa, gestión de recursos humanos y liderazgo, ética en los negocios, ciudadanía corporativa y responsabilidad social empresarial, políticas públicas y relaciones entre el Estado, las empresas y las ONGs. Cada uno de estos aspectos. En esta sección hablaremos sobre las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades (FODA) de la gobernanza más relevantes en América Latina, contemplando a los aspectos que la componen como un todo, proporcionando una visión integral de su situación actual, en un intento de ofrecer una perspectiva sobre las oportunidades para mejorar la gobernanza en la región y los obstáculos que deben superarse para lograr un desarrollo sostenible y equitativo.

II. Análisis de la gobernanza en América Latina

Fortalezas: Fortalecimiento de marcos regulatorios en los últimos años y creciente reconocimiento de la importancia del cumplimiento y la ética en los negocios.

Durante los últimos tres años, varios países de América Latina han adoptado regulaciones, códigos de conducta y normas para mejorar la gobernanza. A continuación, se destacan algunas de las novedades más relevantes en materia de gobernanza en Argentina, Brasil y México.

En Argentina, en abril de este año algunos medios de comunicación informaron sobre el primer “Acuerdo de Colaboración” realizado entre la justicia y una empresa privada en el marco de la ley 27.401 de Responsabilidad Penal Empresarial, vigente desde el año 2018. Por otro lado, el Código de Buen Gobierno Corporativo, aplicable a las emisoras que operan en el Régimen de Oferta Pública, fue actualizado por la Comisión Nacional de Valores (CNV) para incluir prácticas de transparencia y gestión de riesgos más rigurosas.

En Brasil, el Instituto Brasileiro de Governança Corporativa introdujo actualizaciones en agosto del 2023 al Código Brasileño de Gobernanza Corporativa, enfatizando la transparencia, la rendición de cuentas y la responsabilidad social corporativa, con un enfoque basado en principios, aportando una integración más completa de los aspectos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) al proceso de toma de decisiones y destacando el papel de los *stakeholders* en relación con la organización en su conjunto. Por su lado, la ley N.º 14.611/2023 introdujo nuevas medidas destinadas a fomentar la igualdad salarial y los criterios de remuneración para hombres y mujeres, conocida como la Ley de Paridad de Género en la Remuneración. También, la resolución N.º 80/22 de la Comissão de Valores Mobiliários, que se aplica a todas las corporaciones cotizadas, ha sido objeto de varios ajustes y reformas en los últimos años, incluyendo aquellos relacionados con prácticas ESG. La Brasil, Bolsa, Balcão, Bolsa de Valores de São Paulo (B3) añadió un nuevo anexo ESG en el reglamento del emisor, promoviendo la diversidad de género y la representación de grupos subrepresentados en puestos de liderazgo.

En México, a fines del 2023 se modificó la Ley del Mercado de Valores y la Ley de Fondos de Inversión. Esta reforma busca principalmente simplificar el registro de valores, facilitar el acceso al financiamiento y hacer más accesibles las ofertas públicas para fomentar la existencia de emisores y fondos de inversión en México. Además, permitirá que las pequeñas y medianas empresas se integren al mercado de valores mexicano mediante ofertas de valores, haciendo el mercado más flexible y amplio.

Estas regulaciones y códigos reflejan el compromiso de los países de América Latina con la mejora de la gobernanza corporativa, abordando aspectos cruciales como la transparencia, la rendición de cuentas, la diversidad y la responsabilidad social.

Existe un creciente reconocimiento de la importancia del cumplimiento y la ética en los negocios, impulsado por escándalos recientes y presión social, lo que refleja un crecimiento en la cultura de *Compliance*. Es relevante resaltar que recientemente, en Argentina, por primera vez desde su promulgación en el año 2018, la ley 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas ha sido aplicada en un caso que involucra a una sucursal local de una empresa de seguridad de propiedad extranjera. Este es un poderoso antecedente en el país, ya que no solo ejercerá presión y compromiso en el ámbito de la justicia demostrando que las acciones concretas son posibles en los esfuerzos contra la corrupción, sino que genera presión en la sociedad empresarial, ya que la corrupción genera consecuencias reales. Sumado al Registro de Integridad y Transparencia para Empresas (RITE), este antecedente judicial es un impulso positivo en los esfuerzos contra la corrupción en Argentina.

Oportunidades: Nuevas tecnologías, cooperación regional y mayor involucramiento civil.

Las oportunidades para mejorar la gobernanza en América Latina incluyen la adopción de nuevas tecnologías para la transparencia y la eficiencia administrativa, facilitando el monitoreo y la rendición de cuentas, así como los esfuerzos de concientización. La digitalización de los procesos gubernamentales puede reducir la corrupción y aumentar la participación ciudadana.

Además, la cooperación regional puede fortalecer las prácticas de gobernanza a través del intercambio de mejores prácticas y recursos.

Por otro lado, un mayor involucramiento de la sociedad civil y los medios de comunicación en temas de gobernanza puede aumentar la presión para mejorar las prácticas de transparencia y responsabilidad. Esto, sumado a la creciente demanda global por prácticas empresariales sostenibles puede incentivar a las empresas latinoamericanas a adoptar mejores prácticas de gobernanza. En este sentido, es sumamente interesante cómo la gobernanza de las organizaciones puede jugar un rol importante si tiene en cuenta las tendencias actuales culturales, comerciales, y de consumo en un mundo en el que, frente a la enorme cantidad de nuevas tecnologías, las personas se encuentran más que nunca en la búsqueda de interacción humana auténtica y de la desaceleración del ritmo de vida. En su informe sobre las 100 tendencias que marcarán el año 2024, VML explica que la ética juega un papel protagónico en diversos temas, como ser, en la fuerza de trabajo relacionada con la inteligencia artificial que cada vez más requiere de expertos en ética a fin de asegurarse de que las integraciones de inteligencia artificial estén diseñadas para beneficiar a los humanos, mientras que los auditores de inteligencia artificial y los moderadores de contenido se ocupan de controlar el sesgo y la propagación de información errónea. Por su lado, los consumidores son cada vez más conscientes y éticos y ya no se centran solo en la eficacia del producto, sino también en cómo fue elaborado.

Debilidades: falta de recursos, desigualdades, implementación inconsistente de normas, y corrupción.

Las debilidades más significativas que presenta la región son las siguientes:

Falta de Recursos: Muchas instituciones encargadas de supervisar la gobernanza carecen de los recursos necesarios para llevar a cabo su labor de manera efectiva.

Desigualdades sociales y económicas: Las disparidades en el acceso a la educación y los recursos económicos pueden limitar la participación efectiva en la gobernanza.

Implementación inconsistente de leyes: La aplicación desigual y, en ocasiones, ineficaz de las leyes y regulaciones de gobernanza debilita la confianza en el sistema.

Sin embargo, haremos foco en la corrupción endémica de la región como el aspecto que más afecta la eficacia de la gobernanza, y que sobre todo genera más desconfianza en la comunidad empresarial y en otras partes de interés relevantes. La mirada internacional no está cerca de pensar que América Latina está mejorando su sistema anticorrupción, a pesar de que la Operación Lava Jato fue una investigación pionera contra la corrupción lanzada en Brasil en el año 2014, con efectos de gran alcance más allá de Brasil, implicando a individuos e instituciones en varios países. Por citar solo algunos de ellos, en Argentina, Odebrecht obtuvo contratos sobrevalorados por al menos 9,600 millones de dólares durante los gobiernos de Cristina Fernández de Kirchner y Néstor Kirchner. En México, el exdirector de Pemex, un aliado cercano del presidente Peña Nieto, fue sospechoso de recibir 10 millones de dólares en sobornos de Odebrecht. En Perú, el presidente Ollanta Humala fue implicado en sobornos por parte de Odebrecht para contratos de obras públicas, llevando a su arresto. En Venezuela, Euzenando Prazeres de Azevedo, presidente de Constructora Odebrecht en Venezuela, reveló que Odebrecht había hecho contribuciones de campaña por 35 millones de dólares a la campaña presidencial de Nicolás Maduro en 2013. El escándalo de la Operación Lava Jato tuvo implicaciones significativas tanto dentro de Brasil como a nivel internacional, arrojando luz sobre la corrupción generalizada y llevando a acciones legales y consecuencias políticas en múltiples países.

Sin embargo, a pesar de la envergadura de la investigación, la percepción es que la corrupción está aumentando en toda América Latina. La mayoría de los países de América Latina obtuvo peores puntuaciones de lo que sus niveles de desarrollo sugieren que deberían, de acuerdo al índice anual 2023 sobre percepción de la corrupción de Transparency International (*Cuadro 1*). Excepto por Barbados, Colombia, Costa Rica, Dominica, Granada, República Dominicana, que subieron de una a cuatro posiciones en el ranking, y Bahamas, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, México, Paraguay, Saint Lucia, Saint Vincent and the Grenadines, Suriname, Trinidad y Tobago, que se mantuvieron en la misma posición que en el año 2022, trece de treinta países de la región (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Perú, Uruguay, Venezuela) bajaron de una a tres posiciones en el ránking respecto del año 2022. Lo preocupante no solo es la tendencia, sino también el hecho de que el 50% de los países de América Latina se encuentren en la segunda mitad del ranking, en entre las posiciones 92 a 184. Las percepciones no siempre son confiables o el único dato a tener en cuenta, puesto que existen otras evidencias de una reacción en contra de los esfuerzos anticorrupción.



Fuente: The Economist

Amenazas: influencias, resistencia al cambio, crisis políticas.

En cuanto a las amenazas, tres de ellas resultan comunes a la gobernanza en general, es decir, en cualquier lugar del mundo.

Influencia de grupos de interés: La influencia indebida de grupos de interés y poderosos actores económicos puede corromper los procesos de gobernanza.

Resistencia al cambio: Las resistencias internas y la falta de voluntad política para implementar reformas pueden estancar los avances en gobernanza.

Crisis económicas: Las crisis económicas pueden desviar la atención y los recursos de los esfuerzos de mejora en la gobernanza, priorizando la estabilidad económica a corto plazo sobre las reformas estructurales necesarias.

Sin embargo, creemos que América Latina presenta una amenaza propia, y que tiene más impacto que las anteriores en el socavamiento de los esfuerzos de mejora en la gobernanza, y que es la inestabilidad política.

Desde un punto de vista de geopolítica, la inestabilidad doméstica y políticas disruptivas que obstaculizan el crecimiento y la inversión se presentan como los principales riesgos en América Latina, afectando no solo a la gobernanza de sus organizaciones, sino a todos sino todos los aspectos. En relación con la gobernanza, podemos observar cómo estos factores influyen negativamente en el panorama general. Por ejemplo, Chile, Colombia y Perú enfrentan riesgos significativos, ya que la volatilidad política doméstica continúa afectando la confianza empresarial. Esta volatilidad es una clara manifestación de las debilidades mencionadas, como la inestabilidad política y la influencia de grupos de interés, que pueden socavar los esfuerzos de mejora en la gobernanza. Por otro lado, la falta de confianza empresarial es una consecuencia directa de la inestabilidad y de la implementación inconsistente de leyes. Cuando las empresas perciben un entorno político inestable, son menos propensas a invertir y a comprometerse a largo plazo, lo que debilita aún más la gobernanza.

Si miráramos a Argentina desde Europa o Estados Unidos, podría decirse que Argentina tiene hoy un gobierno con poca experiencia, que, según analistas financieros internacionales, probablemente logrará algunos resultados positivos, pero la perspectiva a largo plazo sigue siendo altamente incierta. La inexperiencia y la falta de recursos en las instituciones encargadas de la supervisión de la gobernanza se relacionan con esta situación. La implementación inconsistente de políticas y la resistencia al cambio pueden impedir avances sostenibles en la gobernanza. Asimismo, la incertidumbre a largo plazo es una amenaza que puede desviar la atención de las reformas necesarias y priorizar la estabilidad económica a corto plazo, limitando el impacto positivo de cualquier logro a corto plazo.

México es el país más vulnerable de la región ante las elecciones presidenciales de Estados Unidos, aunque los riesgos están algo contenidos. Esta situación refleja la inestabilidad política y la influencia externa como amenazas a la gobernanza. La dependencia económica y política de factores externos puede limitar la capacidad del país para implementar y mantener prácticas de gobernanza efectivas. La influencia de las políticas externas, especialmente las provenientes de un socio comercial tan importante como Estados Unidos, puede socavar los esfuerzos de gobernanza al introducir incertidumbre y volatilidad en el entorno político y económico.

Conclusión

La inestabilidad doméstica y las políticas disruptivas son desafíos significativos para la gobernanza en América Latina. Países como Chile, Colombia y Perú enfrentan una volatilidad política que erosiona la confianza empresarial, mientras que Argentina debe lidiar con la inexperiencia gubernamental y México con la vulnerabilidad a influencias externas. Abordar estas debilidades y amenazas es crucial para mejorar la gobernanza y asegurar un entorno más estable y propicio para el crecimiento y la inversión en la región.

III. Implementación práctica en las organizaciones

La implementación de una gobernanza efectiva en las organizaciones implica varios pasos clave:

Establecer un marco claro de políticas y procedimientos que guíen el comportamiento de todos los miembros de la organización. Este marco debe incluir códigos de ética, políticas de conflicto de intereses y procedimientos para la toma de decisiones, principios y códigos que regulen la conducta organizacional. Este compendio debe tener en consideración todos los aspectos del *governance* que mencionamos en la introducción, no solo limitarse a aspectos de *Compliance*.

Capacitar y sensibilizar continuamente al personal. La creación de una cultura organizacional que valore la ética, la integridad, y los aspectos ESG, es fundamental para el éxito de la gobernanza. Esto se logra a través de programas de formación regulares, campañas de comunicación interna y el liderazgo ejemplar por parte de los altos directivos.

Implementar mecanismos efectivos de monitoreo y control. Esto incluye auditorías internas y externas, sistemas de denuncia y canales de comunicación transparentes. La tecnología también juega un papel importante, con herramientas de monitoreo y análisis de datos que ayudan a identificar y mitigar riesgos de manera proactiva.

Sin embargo, a la hora realizar una implementación práctica, existe una preparación previa al establecimiento del primer paso, que es entender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la gobernanza desde un punto de vista macro y también micro, es decir, cuáles son esos factores críticos internos que solo quien es el guardián de la gobernanza, del negocio, de la historia y de la cultura organizacional puede conocer. Ninguno de los 3 pasos descriptos anteriormente será exitoso si no se realiza un análisis comprensivo de estos factores críticos.

IV. Desafíos y beneficios de incorporar prácticas de gobernanza basadas en un análisis previo de sus factores críticos

La incorporación de prácticas de gobernanza en las organizaciones puede enfrentar varios desafíos. Uno de los principales es la resistencia al cambio. La adopción de nuevas políticas y procedimientos puede generar incertidumbre y oposición entre los empleados y directivos. Para superar este desafío, es esencial contar con un liderazgo comprometido que promueva activamente la importancia de la gobernanza y sus beneficios.

Otro desafío es la complejidad de las regulaciones. Las organizaciones deben navegar por un paisaje regulatorio en constante evolución, lo que requiere una actualización continua y adaptabilidad. Además, la integración de la

tecnología en los procesos de gobernanza puede presentar dificultades técnicas y requerir inversiones significativas.

Sin embargo, los beneficios de implementar prácticas de gobernanza superan con creces los desafíos. Una gobernanza sólida mejora la eficiencia operativa al establecer procesos claros y definidos. También reduce el riesgo de fraudes y conductas indebidas, lo que protege a la organización de sanciones legales y daños reputacionales.

La transparencia y la rendición de cuentas fomentan la confianza entre los inversores, clientes y otras partes interesadas, lo que puede traducirse en un mayor acceso a financiamiento y mejores oportunidades de negocio. Además, una cultura de ética y responsabilidad mejora la moral y el compromiso de los empleados, lo que a su vez puede aumentar la productividad y la retención del talento.

En conclusión, la gobernanza es un pilar esencial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Aunque la implementación de prácticas de gobernanza puede presentar desafíos, los beneficios a largo plazo en términos de eficiencia, confianza y reputación justifican plenamente el esfuerzo. Las organizaciones deben adoptar un enfoque proactivo y comprometido para integrar la gobernanza en todos los niveles y actividades, aprovechando así las oportunidades que ofrece un entorno empresarial cada vez más exigente y regulado.

V. Principios y propósitos de una buena gobernanza. Asegurando las bases de un marco de gobernanza efectiva

Antes de adentrarnos en los principios y propósitos, detengámonos en aprender y comprender qué se entiende por gobernanza desde la perspectiva de *Compliance*.

Hasta la década de 1990 y principios del 2000 la mayoría de los profesionales, académicos y no académicos, han entendido la gobernanza como aquella tarea o función que comprende la toma de decisiones por parte de la alta dirección de las organizaciones, el manejo o gerenciamiento de sociedades y organizaciones, siempre desde una concepción jerárquica, de control, o, si se quiere, más verticalista.

Desde principios del nuevo siglo, esta forma de entender la gobernanza a los efectos de *Compliance* fue adaptándose a patrones más democratizadores, u horizontales. Así, el concepto de gobernanza comenzó a abarcar espectros multidisciplinarios vinculados con perspectivas más sociológicas, antropológicas, social-psicológicas, y desde las ciencias políticas.

Todo ello hace que el concepto de gobernanza no sea ya un concepto estático, basado en ideas verticalistas, sino que va mutando a medida que la realidad sociocultural, política, pública, y corporativa van evolucionando.

En este sentido, en los últimos años, el concepto de gobernanza comenzó a incluir aristas como: la sujeción a las legislaciones local, extranjera, y multilateral aplicables, el establecimiento de una dirección coherente, el establecimiento de políticas, mecanismos, y procedimientos tendientes a ayudar a que las organizaciones puedan llevar a cabo ese rumbo planteado, la cultura organizacional o corporativa y los valores que la caracterizan, la inclusión y la capacitación constante de todos los miembros de la organización y no solamente de la alta gerencia o de sus miembros de gobierno, la revisión constante del rumbo elegido y de las políticas creadas, los derechos y el impacto de todo lo anterior en los actores interesados (*stakeholders*), la interacción tanto entre los miembros de la organización como entre la organización y sus clientes, proveedores, actores del sector público y privado, locales y trasnacionales, y, asimismo, la inclusión de la lucha contra la corrupción, la diversidad y la inclusión, la protección de datos personales de todos los miembros de la organización, *stakeholders*, clientes, y proveedores, dentro de sus valores y consecuentes políticas internas.

Es decir, el concepto de gobernanza más moderno y dinámico procura abarcar todos y cada uno de los procesos de determinación de la cultura y conducta organizacional que influye pero que también excede la mera toma de decisiones.

Ahora bien... ¿Cualquier gobernanza es buena?

El Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas y la literatura especializada coinciden en que los atributos esenciales de la buena gobernanza incluyen la transparencia, integridad, legalidad, políticas sólidas, responsabilidad, ausencia de corrupción y delitos, rendición de cuentas, participación, capacidad de respuesta, alineación con el Estado de derecho, orientación al consenso, equidad e inclusión, así como eficacia y eficiencia.

Asimismo, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH o OACDH) entiende que:

“La buena gobernanza añade una dimensión normativa o de evaluación al proceso de gobernar. Desde la perspectiva de los derechos humanos, la gobernanza se refiere, sobre todo, al proceso mediante el cual las instituciones públicas dirigen los asuntos públicos, gestionan los recursos comunes y garantizan la realización de los derechos humanos.

“Aunque no existe consenso internacional sobre la definición de ‘buena gobernanza’, su sentido podría abarcar las características siguientes: respeto pleno de los derechos humanos, Estado de derecho, participación efectiva, asociaciones de múltiples interesados, pluralismo político, procesos e instituciones transparentes que rindan cuentas, un sector público eficiente y eficaz, legitimidad, acceso al conocimiento, información y educación,

empoderamiento político de la población, equidad, sostenibilidad, y actitudes y valores que fomenten la responsabilidad, la solidaridad y la tolerancia.

“En resumen, la buena gobernanza está vinculada a los procesos y resultados políticos e institucionales necesarios para alcanzar los objetivos de desarrollo.

“La auténtica prueba de una ‘buena gobernanza’ es el grado en el que se hace realidad la promesa de los derechos humanos: derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales”.

Desde el ámbito privado, además de los aspectos arriba mencionados, una buena gobernanza o un buen gobierno corporativo, pueden ser entendidos como aquellas normas, principios, y procedimientos que enmarcan y regulan la estructura de las organizaciones del sector privado, el funcionamiento de sus órganos de administración y/o gobierno, las relaciones internas y las vinculadas a las partes interesadas o *stakeholders*, y aquellos vinculados con los procesos de tomas de decisiones.

En tal sentido, en la actualidad existe un consenso general sobre el hecho de que las buenas prácticas del gobierno corporativo constituyen la base para que los mercados funcionen, tanto a nivel local como transnacional, pues eficientemente favorece la credibilidad, la estabilidad, el crecimiento, el comportamiento y desenvolvimiento responsables, y la generación de valor y de riqueza, todo ello incluyendo a los integrantes de la propia empresa, la alta dirección, los empleados, accionistas, socios, inversores, consumidores, y demás terceros.

Tal como lo mencionamos al principio de este capítulo, la preocupación y preponderancia del gobierno corporativo ha ido en aumento ya desde la década del ‘90, y las mismas han crecido exponencialmente especialmente por el significativo rol que las empresas privadas vienen desempeñando en las economías locales, regionales, y globales enmarcadas en una globalización cada vez más creciente y profunda – incluyendo los intercambios de información financiera y fiscal que vienen acompañando a las legislaciones del mundo durante los últimos años.

En este contexto, en el año 1999, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) desarrolló los Principios del Gobierno Corporativo (“PGC”), los cuales fueron revisados en los años 2004, 2015, y en el año 2023. Esta última revisión tuvo en miras reflejar las recientes evoluciones en los mercados de capitales y las políticas y prácticas de gobierno corporativo.

Los PGC constituyen el estándar internacional sobre Gobierno Corporativo, y su objetivo es ayudar a mejorar su marco legal, regulatorio e institucional. Los PGC actualizados tienen como objetivo fomentar una cultura corporativa que se alinee con las expectativas de la sociedad actual, promueva la confianza y respalde la sostenibilidad y la resiliencia de la economía en general.

En las reuniones revisoras de 2023, se definieron diez áreas prioritarias de trabajo, entre las cuales se incluyen la gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), el crecimiento de las nuevas tecnologías digitales y las oportunidades y riesgos emergentes, el papel y los derechos de los tenedores de deuda en el gobierno corporativo, y la diversidad en los directores y la alta gerencia.

V.1. Asegurar la base para un efectivo marco de la gobernanza corporativa

Si bien no existe un modelo único para un buen Gobierno Corporativo, es internacionalmente aceptado que debe estar enmarcado en la ética empresarial y cumplir con varios principios clave. Debe promover la transparencia y la eficacia de los mercados, ser coherente con el Estado de Derecho y sujetarse a las legislaciones aplicables, y fomentar una asignación eficiente de los recursos. Además, es esencial que respalde una supervisión y una ejecución eficaces, articulando de forma clara, precisa y eficiente el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reglamentarias y ejecutivas. Un buen gobierno corporativo se caracteriza por su integridad, establece, documenta, comunica y articula políticas sólidas, y se mantiene alejado de todo aquello vinculado a la corrupción y el incumplimiento normativo. También debe establecer políticas de rendición de cuentas, tener una correcta capacidad de respuesta y estar orientado al consenso, siempre alineado al Estado de derecho.

Un gobierno corporativo eficaz necesita un marco legislativo, reglamentario e institucional, y también de compromisos voluntarios y prácticas empresariales robustos en el que los agentes del mercado puedan confiar cuando entablan relaciones contractuales privadas.

Asimismo, el buen y eficaz gobierno corporativo deberá desarrollarse teniendo presente su repercusión en los resultados económicos globales, la integridad del mercado y los incentivos que genera para los agentes del mercado y para el fomento de la transparencia y el buen funcionamiento de los mercados.

V.2. Derechos y tratamiento igualitario de accionistas

Este principio establece que las empresas no solo deben proteger los derechos de los accionistas, sino que también deben facilitar su ejercicio por parte del organismo ejecutivo. Estos derechos incluyen la facultad de estipular los métodos de registro de la propiedad, traspasar o transferir las acciones, recabar información relevante sobre la sociedad de manera periódica, participar y votar en las juntas generales de accionistas, designar a los miembros del consejo, y participar en los beneficios de la sociedad. Además, los accionistas tienen el derecho a participar y estar lo suficientemente informados sobre las decisiones que conllevan cambios fundamentales en la compañía, como enmiendas a los estatutos, las escrituras de constitución u otros documentos de gobierno de la sociedad, la autorización para la emisión de nuevas acciones,

y transacciones extraordinarias que puedan derivar en la venta de la compañía. También deben poder participar de manera efectiva y votar en las Juntas Generales de accionistas, siendo informados acerca del reglamento, incluido el proceso de votación, que rige dichas juntas. Asimismo, tienen el derecho a conocer las estructuras o convenios de capital que permitan a ciertos accionistas ejercer un control desproporcionado en contraposición a su participación accionarial, y a tomar en cuenta los costos y beneficios derivados del ejercicio de su derecho a voto.

Además, los mercados de control societario deben funcionar de una manera eficiente y transparente.

Asimismo, se requiere que las operaciones con partes vinculadas sean aprobadas y realizadas de forma que la gestión de los conflictos de intereses sea adecuada y se protejan los intereses de la empresa y sus accionistas.

Por otro lado, el gobierno corporativo debe asegurar un trato equitativo para todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Esto implica que todo accionista de la misma categoría debe ser tratado con equidad, y se deben revelar las estructuras de capital y los sistemas que permitan que determinados accionistas adquieran un nivel de influencia o control desproporcionado con respecto a su participación. Las transacciones con información privilegiada y la negociación abusiva por cuenta propia deben estar prohibidas. Además, se les debe exigir a los miembros del consejo y a la dirección que revelen cualquier conflicto de interés material en transacciones o cuestiones que afecten a la sociedad. Todo accionista debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos. Asimismo, los accionistas minoritarios deben gozar de protección frente a actos abusivos, directos o indirectos, por parte de los accionistas mayoritarios o en su beneficio, y contar con medios eficaces de reparación. Las operaciones de autocontratación que sean abusivas también deben estar prohibidas. El punto 3 de este capítulo explora y desarrolla en mayor profundidad este principio.

Por otro lado, el buen gobierno corporativo debe reconocer los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o se estipulen de mutuo acuerdo y fomentará la cooperación activa entre éstos y las sociedades con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a la sostenibilidad de empresas sólidas desde el punto de vista financiero.

V.3. Inversores institucionales, mercados de valores y otros intermediarios

Las empresas, compañías, y sociedades deben reconocer los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley y alentar una cooperación activa entre las sociedades y estas entidades en la creación de riqueza, empleo para lograr que las organizaciones sean financieramente sólidas. Los grupos de interés social, o *stakeholders*, son todos aquellos individuos, grupos o

entidades que tienen un interés en la organización y que pueden verse afectados por sus decisiones y actividades, o que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos corporativos. Estos grupos no se limitan solo a los accionistas, sino que incluyen a una amplia variedad de partes interesadas que son cruciales para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa. Por ejemplo, los trabajadores, quienes tienen un interés directo en la estabilidad laboral, las condiciones de trabajo, la remuneración, y las oportunidades de desarrollo profesional; los clientes, consumidores o usuarios finales de los productos o servicios de la empresa, que tienen un interés en la calidad, seguridad y precio de los productos o servicios; los proveedores, que proveen bienes o servicios a la organización y tienen interés en la continuidad de los contratos, en las condiciones de pago y en una relación comercial justa; las comunidades locales que pueden verse afectadas por sus actividades, especialmente en términos de impacto ambiental, empleo local y responsabilidad social corporativa; el gobierno y autoridades regulatorias ya que establecen las leyes y regulaciones bajo las cuales la organización debe operar, y tienen interés en que la organización cumpla con las normativas legales y fiscales; los inversionistas y acreedores, quienes además de los accionistas, tienen un interés en la estabilidad financiera y en la capacidad para cumplir con sus obligaciones; y finalmente, la sociedad en general, con un interés más amplio en temas como la responsabilidad social corporativa, el impacto ambiental y las prácticas éticas de la empresa.

Todo lo anterior conlleva a que se deba asegurar el respeto a los derechos de los grupos de interés social estipulados por ley, garantizando que sus intereses estén protegidos y que toda entidad tenga la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de sus derechos. Además, es fundamental introducir mecanismos que incrementen la participación activa de estos grupos en el proceso de gobierno de las sociedades, asegurando que tengan acceso a información relevante. Asimismo, es necesario que estos grupos puedan considerar adecuadamente los costos y beneficios derivados del ejercicio de su derecho de voto.

Asimismo, los inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán revelar sus políticas en materia de gobierno corporativo y de votación en lo relativo a sus inversiones, incluidos los procedimientos previstos para decidir sobre el ejercicio de sus derechos de voto. Los custodios o representantes deberán votar con arreglo a las instrucciones del beneficiario efectivo de las acciones. En la misma línea, aquellos inversores institucionales que actúen en calidad de fiduciarios deberán comunicar el modo en que gestionan los conflictos de intereses sustanciales que puedan influir en el ejercicio de los derechos de propiedad fundamentales relativos a sus inversiones.

Este principio requiere que el gobierno corporativo exija que los asesores de voto, agentes financieros, agencias de calificación y quienes proporcionan análisis y asesoramiento relevantes en general, que pueda incidir en la toma

de decisiones de inversores, revelen y minimicen los conflictos de intereses y cualquier otra situación que pueda comprometer la integridad de sus informes o su asesoramiento.

Luego, deberán prohibirse las operaciones con información privilegiada y la manipulación del mercado y se velará por el cumplimiento de la normativa aplicable.

Además, las empresas que coticen en un país que no sea en el que están constituidas divulgarán claramente la legislación y los reglamentos de gobierno corporativo que se les aplican. En el caso de empresas con cotización transfronteriza, los criterios y el procedimiento para reconocer los requisitos de la cotización principal serán transparentes y estarán documentados.

Debe tenerse en cuenta que los mercados de valores facilitan una determinación justa y efectiva de los precios para fomentar un gobierno corporativo eficaz.

Por otro lado, un buen gobierno corporativo implica que se respetarán los derechos de los actores interesados que disponga el ordenamiento jurídico o que se estipulen de mutuo acuerdo. Cuando la ley ampare los derechos de los actores interesados, estos tendrán la oportunidad de obtener una reparación eficaz en caso de que se hayan vulnerado. Además, se permitirá el desarrollo de mecanismos de participación para los trabajadores. En los casos en los que los actores interesados participen en el proceso de gobierno corporativo, tendrán acceso oportuno y periódico a información pertinente, suficiente y fiable. Asimismo, los actores interesados, incluidos los empleados a título individual y sus órganos de representación, podrán comunicar libremente al Consejo de Administración y a las autoridades públicas competentes sus inquietudes en relación con prácticas ilegales o contrarias a la ética, sin que ello suponga poner en peligro sus derechos.

V.4. Divulgación y transparencia

El buen gobierno corporativo debe garantizar la divulgación de información regular, precisa, completa, y oportuna de todas las cuestiones relativas a la entidad de que se trate, incluyendo situación financiera, resultados, propiedad, y gobierno.

La correcta, debida, y esperable comunicación debe incluir, entre otros: (1) los resultados financieros y de explotación de la empresa —la información se elaborará y se hará pública con arreglo a normas de alta calidad en materia de contabilidad y de presentación de informes financieros y no financieros—, (2) los objetivos de la empresa, (3) la participación mayoritaria y los derechos de voto, (4) los miembros del Consejo y los directivos clave, así como sus remuneraciones, (5) los factores de riesgo material previsibles, (6) las cuestiones

materiales referentes a los empleados y otros grupos de interés social, (7) las estructuras y políticas de gobierno corporativo.

Asimismo, para que sea considerado un buen gobierno corporativo conforme estas prácticas internacionales consensuadas, la compañía debe preparar, auditar y presentar la información siguiendo los estándares contables de calidad más exigentes, de descripción de riesgo financiero y no financiero y de auditoría. En este sentido, una empresa independiente debe realizar una auditoría anual que permita establecer la preparación y presentación externa y objetiva de los estados financieros.

Se requiere que los canales de divulgación de información permitan a los usuarios un acceso a la información justo, regular y con un costo razonable.

V.5. Las responsabilidades del directorio/consejo

Conforme este principio, un buen gobierno corporativo requiere que se estipulen las directrices estratégicas de la compañía, un control eficaz de la dirección por parte del directorio/consejo y la responsabilidad de los mismos hacia la empresa y sus accionistas.

En este sentido, los miembros del directorio/consejo deben desempeñar sus funciones contando con una información completa, de buena fe, con la diligencia y cuidados debidos y orientándose siempre por los mejores intereses de la empresa y de sus accionistas.

En aquellos casos en que las decisiones del directorio/consejo pudiesen afectar a los distintos grupos de accionistas de forma dispar, el directorio/consejo debe actuar con todos los accionistas de forma justa.

Asimismo, el directorio/consejo debe asegurar el cumplimiento con la ley, teniendo en cuenta en todo momento los intereses de los grupos de interés social.

Por otro lado, el directorio/consejo tiene a su cargo las siguientes funciones claves:

“1. La revisión y dirección de la estrategia corporativa, los planes de acción principales, la política de riesgo, los presupuestos anuales y los planes de negocio; el establecimiento de los objetivos sobre los resultados; el control y seguimiento de la implantación de los resultados corporativos; y la supervisión de los principales gastos, adquisiciones y enajenaciones de capital.

“2. La selección, retribución, control y, cuando se haga necesario, sustitución de los directivos clave y la supervisión del plan de sucesión.

“3. La revisión de la remuneración de los directivos clave y de los miembros del Consejo, asegurándose que el proceso de designación de los Consejeros sea formal y transparente.

“4. La supervisión y el arbitraje de los posibles conflictos de interés entre la dirección, los miembros del Consejo y los accionistas, incluidos el uso fraudulento de activos corporativos y el abuso en transacciones entre partes interesadas.

“5. Garantizar la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros de la sociedad, incluida una auditoría independiente, y la implementación de los debidos sistemas de control, en particular, control del riesgo, control financiero y cumplimiento de la ley.

“6. La supervisión de la efectividad de las prácticas de gobierno de acuerdo con las cuales opera, realizando cambios a medida que se hagan necesarios.

“7. La supervisión del proceso de comunicación y la política de información”.

Además, el directorio/consejo debe tener acceso a una información precisa y relevante, de forma regular, con el fin de llevar a cabo sus responsabilidades, y debe de ser capaz de ejercer un juicio objetivo sobre asuntos corporativos con independencia, en particular, de la dirección (ello incluye el hecho de que deban designar un número suficiente de miembros no ejecutivos capaces de ejercer un juicio independiente en asuntos donde haya, potencialmente, conflictos de intereses. Parte de estas responsabilidades clave son la información financiera, la designación y la remuneración de directivos clave de los miembros).

V.6. Sustentabilidad y resiliencia

Las organizaciones juegan un papel esencial en la economía a través de la generación de empleo y riqueza, de sus contribuciones, la innovación, y de la provisión de bienes y servicios esenciales. Por otro lado, los países han venido suscribiendo compromisos orientados a la sustentabilidad, vinculados a las economías con bajo o cero carbonos —en línea con el Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible y/o Sustentable—, que requiere que las compañías puedan responder rápidamente a los constantes y veloces cambios regulatorios y las circunstancias que enmarcan sus emprendimientos comerciales considerando todas aquellas políticas y caminos de transición asumidos por las distintas jurisdicciones.

El recientemente agregado principio o estándar de sustentabilidad y resiliencia implica que el marco del buen gobierno corporativo debe proveer incentivos para que tanto las empresas como sus inversores puedan tomar decisiones y gestionar sus riesgos de modo tal que contribuyan a la sustentabilidad y resiliencia de la organización a la que pertenecen.

VI. Órgano de gobierno, directorio y órgano administración: calidad y responsabilidades

El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la entidad, empresa u organización.

Establece las relaciones entre el órgano de gobierno de una entidad (Consejo de Administración o Administrador Único), la alta dirección, los accionistas y el resto de las partes interesadas o *stakeholders*, tales como empleados, clientes, proveedores o colaboradores, beneficiarios, usuarios, y, con ello, las reglas para la toma de decisiones para el control y desarrollo responsables de la entidad y su negocio.

A través del gobierno corporativo se establecen los objetivos de la empresa, los medios para conseguirlos y el seguimiento de su desempeño.

“El objetivo del gobierno corporativo es facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad en los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas”.

Para abordar el tema de la calidad del órgano de gobierno y las responsabilidades del órgano ejecutivo es esencial considerar las directrices y prácticas recomendadas de varios organismos y asociaciones internacionales y nacionales reconocidas en la gobernanza corporativa. Vamos a explorar este tema bajo los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los principios de Basilea, y publicaciones reconocidas del ámbito académico como lo es el Centro de Gobernanza del IAE en Argentina.

VI.1. Calidad del órgano de gobierno según la OCDE

La OCDE ha establecido un conjunto de principios que son considerados como la norma de oro para la gobernanza corporativa a nivel mundial. Estos principios enfatizan la importancia de la integridad y la equidad en la conducción de la gestión corporativa, promoviendo transparencia y eficiencia para maximizar el valor para los accionistas a largo plazo y asegurar que las corporaciones cuenten con mecanismos adecuados para alcanzar estos objetivos.

Un aspecto clave es la función del órgano de gobierno en la supervisión y dirección estratégica de la empresa, asegurando que exista un balance adecuado entre directivos y miembros independientes. Este órgano debe poseer la competencia necesaria para revisar y guiar la estrategia corporativa, supervisar políticas de gestión de riesgos, y asegurar un control riguroso.

La OCDE ha emitido una serie de directrices diseñadas para promover la transparencia, la responsabilidad y la eficiencia en las empresas, así como para proteger los intereses de los accionistas y otros *stakeholders*. Algunos de los principios clave de gobierno corporativo competen estrictamente al órgano ejecutivo, de administración o directorio; en particular, el de transparencia (ver punto 4 del capítulo anterior; y la responsabilidad y funciones de los directores (ver punto 5 del capítulo anterior).

Estos principios están diseñados para fomentar la confianza en las empresas y mejorar su desempeño a largo plazo, promoviendo así un entorno empresarial más sólido y sostenible.

VI.2. Principios de Basilea y responsabilidades del órgano ejecutivo

En el caso del sector financiero, especialmente a partir de anteriores crisis financieras y económicas, cada vez se da más importancia en todos los ámbitos a la adecuada gestión y buen gobierno de las entidades. Inversores, clientes y Estados exigen transparencia, buenas prácticas y comportamiento empresarial responsable.

Desde 1988, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, compuesto por representantes de 28 jurisdicciones, entre los que se encuentran bancos centrales y autoridades con responsabilidad en la supervisión bancaria, ha ido publicando una serie de acuerdos, los llamados Acuerdos de Basilea, en los que se han ido recogiendo recomendaciones sobre la legislación y regulación bancaria.

En concreto, las orientaciones del Comité de Basilea sobre principios de gobierno corporativo se basan en otros documentos publicados por la OCDE, que intentan asistir a los gobiernos en sus esfuerzos por evaluar y mejorar sus marcos de gobierno corporativo y orientar a los participantes y reguladores de los mercados financieros.

En octubre de 2010, el Comité de Basilea publicó el documento “Principles for enhancing corporate governance”, representando un gran avance en los esfuerzos del Comité para fomentar prácticas de gobierno corporativo sólidas para organizaciones bancarias.

Estos principios pretendían mostrar las lecciones aprendidas de la crisis financiera mundial de los años 2007 y 2008.

Los supervisores, mediante la vigilancia de negocios y actividades, están especialmente interesados en el buen gobierno corporativo de las entidades, para asegurar el funcionamiento seguro y estable del sistema financiero. Las insuficiencias en los gobiernos corporativos pueden acabar en quiebras bancarias, que pueden suponer costes y efectos significativos de dimensiones públicas por sus implicaciones en la macroeconomía, con riesgos de contagio o impactos en los sistemas de pago.

El gobierno corporativo en el sector financiero se refiere a la forma en la que el Consejo de Administración y la alta dirección dirigen las actividades de la entidad en lo referente a la fijación de los objetivos corporativos, la estrategia de las operaciones, la protección de los intereses de los clientes, accionistas, empleados y demás *stakeholders*, la aplicación de las acciones correctivas necesarias ante las dificultades que puedan surgir, y la implementación de mecanismos de control y equilibrio de poderes para evitar actividades inapropiadas de personal con información privilegiada o de accionistas mayoritarios.

Además, garantiza la seguridad y solidez de las actividades y el comportamiento de la entidad, mediante el cumplimiento normativo o *Compliance* de las leyes y reglamentos en vigor.

VI.3. Centro de gobernanza del IAE

El Centro de gobernanza del IAE en Argentina se enfoca en promover la investigación y la educación en temas de gobernanza corporativa, ética y liderazgo. Proporciona guías y estudios de caso que refuerzan la importancia de un gobierno corporativo efectivo.

El IAE tiene numerosas publicaciones sobre el tema gobernanza. Nos pareció particularmente interesante una denominada “Accionistas, directores y ejecutivos: ¿qué rol desempeña cada uno en una sociedad? La estructura organizacional determina el grado necesario de especialización”.

En esta publicación, se enfatiza que gobernar una organización implica establecer la mejor configuración para tomar decisiones que permitan cumplir objetivos y superar desafíos. En este proceso, se distinguen tres ámbitos: propiedad, dirección y ejecución, cada uno con roles específicos. La propiedad corresponde a los accionistas, la dirección al directorio y la ejecución a la gerencia. Cada rol tiene tareas derivadas de diversas fuentes, como la ley, las costumbres y las buenas prácticas. La asamblea de accionistas es el órgano máximo de gobierno, responsable de decisiones clave como la designación de directores. El directorio, elegido por la asamblea, se encarga de la administración y es responsable por su desempeño. La gerencia ejecuta las decisiones del directorio. El sistema de gobierno puede tener también una instancia de fiscalización societaria. La interacción efectiva entre estos actores determina la calidad del gobierno corporativo.

VI.4. Conclusión

La calidad del órgano de gobierno y las responsabilidades del órgano ejecutivo son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones. Este enfoque no solo mejora la confianza y la credibilidad entre los “stakeholders”, sino que también asegura una gestión corporativa que puede enfrentar los desafíos de un entorno empresarial globalizado y altamente regulado.

VII. Los derechos y el tratamiento equitativo de accionistas. Sus funciones claves

Esta sección explora los derechos fundamentales de los accionistas y el tratamiento equitativo que deben recibir en el contexto de gobernanza corporativa y las funciones clave que desempeñan los accionistas en la estructura empresarial.

Dos frases que describen lo que se espera al ser accionista de una empresa:

“Un buen gobierno corporativo debe asegurar que los intereses de todos los accionistas, grandes y pequeños, sean tratados con equidad y respeto”.

“El tratamiento equitativo de los accionistas es un principio básico que asegura la confianza de los inversores y la estabilidad del mercado”.

Con ellas podemos evidenciar que los accionistas —que son los propietarios de una empresa—, sin importar si tienen mayoría o minoría, esperan ser tratados como propietarios, donde su voz se escuche y esto otorgue seguridad en cuanto a la inversión que realizó en dicha empresa.

VII.1. Normativa internacional

Si bien la gobernanza dentro de una empresa dependerá de su estructura y los lineamientos que en ella se quiera seguir, contamos con parámetros internacionales que ayudan a incorporar mejores prácticas en las empresas. La OCDE ha desarrollado el informe “Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE” que ya hemos comentado en los puntos anteriores de este capítulo, con directrices enmarcadas en evitar un gobierno corporativo ineficiente que pueda dar al consejo de administración, a los directivos y a los accionistas mayoritarios la oportunidad de dedicarse a actividades que promuevan sus propios intereses a expensas de los de los accionistas minoritarios.

De la misma manera establece que las estructuras piramidales, la participación cruzada y las acciones con derechos de voto limitados o múltiples pueden servir para disminuir la capacidad de los accionistas minoritarios de influir en las políticas de la empresa.

Tenemos también el Código de Buen Gobierno Corporativo de la *International Finance Corporation* (IFC), donde establece “Mecanismos para que dichos accionistas puedan supervisar la gestión del negocio corporativo, como la presentación de un candidato a ocupar un puesto en el directorio o en el consejo de fiscalización de la empresa.”

Con este marco internacional, logramos tener una piedra angular que nos sirve como punto de partida para delimitar la estructura de equidad dentro de las empresas y asegurar que todos los accionistas, independientemente del porcentaje de participación, sean tratados de manera justa y equitativa contribuyendo de esta manera a entorno de negocios saludable y que fomente una inversión sostenible y a largo plazo.

Tips en cuanto a los derechos de los accionistas: qué se debe tomar en cuenta al momento de delimitar los derechos y cuáles deben ser respetados y protegidos:

Derecho a votar: el derecho a participar y a votar en las asambleas generales. Este derecho permite a los accionistas tener participación en decisiones clave de la empresa, como influir en plan estratégico de la empresa, la elección de la junta directiva, cambios estructurales significativos, modificación de los estatutos, es por eso que todos los accionistas deben tener la oportunidad de participar y votar en las asambleas sin ningún tipo de obstáculos.

Derecho a la información: como parte fundamental esta la transparencia en cuanto al acceso y disposición de la información, esta es indispensable para que los accionistas comprendan el estado actual de la empresa y así tomar o plantear decisiones oportunas en beneficio de la empresa. En cuanto al tipo de información se expone lo siguiente, siendo este enunciativo mas no limitativo, emitir reportes periódicos de las distintas áreas que conforman la empresa, informes específicos sobre riesgos identificados, estados financieros y convocatorias a juntas generales.

Derecho a un trato equitativo: Las buenas prácticas ponderan la importancia de que todos los accionistas sean tratados de manera equitativa por la empresa evitando de esta forma las prácticas abusivas por parte de accionistas mayoritarios o de la propia gestión de la empresa, donde puedan tener la posibilidad de emprender acciones legales o solicitar auditorías independientes, para defender sus intereses frente a decisiones que perjudiquen el bienestar de la empresa.

Derecho a dividendos: Este derecho está directamente relacionado con la rentabilidad de la inversión y es una forma clave en que los accionistas reciben una parte de los beneficios de la empresa en proporción a sus participaciones.

VII.2. Funciones clave para la protección de derechos

Para asegurar los derechos y el tratamiento equitativo de los accionistas, las empresas deben implementar ciertas funciones, entre las cuales pueden incluir:

La estrategia adecuada: Debe basarse en la correcta actuación de los directivos en cuanto al mandato de los accionistas, debe estar diseñada de manera que los intereses de los directivos coincidan con los de los accionistas, sino existe el riesgo de que los directivos prioricen sus propios intereses sobre los de los accionistas, lo que puede llevar a una gestión ineficaz.

Supervisión de la gestión: Esto abarca la formación de comités de auditoría, nominaciones y remuneraciones, integrados principalmente por directores independientes, con el objetivo de supervisar aspectos clave de la gestión y garantizar que se tomen en cuenta los intereses de todos los accionistas.

Rendimiento del inversor: Existe un contrato en el que los accionistas invierten su capital a cambio de un retorno esperado, en este contrato es fundamental la relación entre accionistas y gerencia, ya que genera el derecho a supervisar cómo se utiliza este capital y es ahí donde obliga a las empresas a proporcionar un retorno claro y adecuado.

Luego de establecer las directrices básicas de cuáles deberían ser los enfoques al momento de establecer los derechos y el tratamiento equitativo de los accionistas, nombramos casos positivos de un gobierno corporativo y casos negativos por su no aplicación:

VII.3. Casos positivos

Unilever:

En el año 2020 decidió unificar sus acciones que anteriormente operaban bajo una estructura de doble cotización en Londres y Ámsterdam, estableciéndose en el Reino Unido. Este movimiento fue respaldado por los accionistas en ambas jurisdicciones después de una consulta exhaustiva.

Demuestra que puede establecerse los derechos de los accionistas a través de una estructura de gobernanza clara y equilibrada.

Nestlé S.A.:

Ha sido pionera en la adopción de prácticas de gobernanza sostenibles, incluyendo la integración de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en sus decisiones corporativas, lo que ha requerido la participación activa y el apoyo de sus accionistas a través de la organización de reuniones con sus accionistas para discutir su enfoque hacia la sostenibilidad y cómo esto impacta en la estrategia y los resultados financieros de la empresa.

Tesla, Inc.:

En 2020, Tesla tomó la decisión de dividir sus acciones en una proporción de 5 a 1, lo que hizo que las acciones fueran más accesibles para los inversores minoristas. Este movimiento fue visto como una estrategia para democratizar la propiedad de Tesla, permitiendo a más inversores participar en el éxito de la empresa.

VII.4. Casos negativos

WeWork:

En 2019, *WeWork*, una empresa de espacios de trabajo compartidos, canceló su OPI después de enfrentar críticas por su estructura de gobierno corporativo y la conducta de su cofundador y CEO. Los accionistas minoritarios

expresaron preocupaciones sobre la gestión de la empresa y su capacidad para proteger sus intereses.

Volkswagen:

En 2015, Volkswagen fue acusada de fraude relacionado con las emisiones de sus vehículos diésel en Estados Unidos y otros lugares. La empresa había instalado un software en sus automóviles para engañar a los reguladores sobre los niveles reales de contaminación. Este escándalo provocó una caída significativa en el valor de las acciones de *Volkswagen* y resultó en demandas de accionistas que alegaban que la empresa había violado sus derechos al no proporcionar información precisa sobre sus prácticas comerciales.

Wirecard AG:

En 2020, *Wirecard AG*, una empresa alemana de procesamiento de pagos electrónicos, se vio envuelta en un escándalo de fraude masivo. Se descubrió que la empresa había inflado sus ingresos y activos, en 2008 accionistas denunciaron este episodio, pero no fueron escuchados. Años más tarde el precio de las acciones de *Wirecard* se desplomó y la empresa finalmente se declaró en quiebra.

A raíz de estos casos positivos y negativos, podemos aprender que tomar en cuenta buenas prácticas corporativas no solo nos lleva a generar una mejor imagen y reputación si no mayores y mejores retornos de inversión donde los accionistas sin importar si pertenecen a la mayoría o minoría son tomados en cuenta.

VIII. Un liderazgo eficiente y con propósito: del “tone at the top”, al “tone from the top”, al “walk the talk”

Hay un mito que tenemos que empezar a derribar: todos somos líderes, y todos desde nuestros roles podemos ejercer un liderazgo ético. El liderazgo no se trata de cualidades exclusivamente reservadas para CEOs o Chief *Compliance Officers*. Por el contrario, necesitamos que en todas las áreas y rangos haya líderes éticos comprometidos con los resultados: desde analistas de compras que lleven adelante licitaciones transparentes, pasando por responsables de recursos humanos que impulsen políticas de contratación con foco en diversidad e inclusión, hasta gerentes de negocio que respeten las buenas prácticas de la competencia.

De acuerdo con un relevamiento efectuado por *Women in Compliance* (WIC) Argentina en el cual participaron integrantes de la red de diversos *seniority* que se desempeñan principalmente en áreas de legales, *Compliance*, auditoría, o brindan asesoramiento a estas áreas, en una amplia gama de industrias, entre ellas, farmacéutica, automotriz, bancos, compañías financieras y *fintechs*, estudios jurídicos, consultoras, entes gubernamentales y ONGs, identificamos los diez principales atributos que todo líder ético debe tener y desarrollar:

- *Integridad*: coherencia entre las acciones y los valores, en línea con los valores de la organización.

- *Honestidad*:

- *Transparencia*: que permita una comunicación abierta y honesta con el equipo y otros *stakeholders*, construyendo confianza y fomentando un entorno de colaboración.

- *Compromiso*: preocupación por el bienestar y el interés de todas las partes involucradas, dejando de lado intereses personales o de la organización y privilegiando el bien común y la sociedad.

- *Empatía*: capacidad de ponerse en el lugar de los demás, comprendiendo y considerando sus puntos de vista, necesidades y preocupaciones. Este atributo ayuda a construir vínculos sólidos y tomar decisiones adecuadas.

- *Respeto*: No solo hacia sus pares, sino además hacia otros colaboradores de menor o mayor jerarquía en la organización, clientes, proveedores, y toda la cadena de valor.

- *Coherencia*: entre los dichos y los actos. Las acciones deben reflejar los valores y principios éticos, y ser un ejemplo a seguir para los demás.

- *Responsabilidad*: por las acciones y decisiones, apoyando incondicionalmente a los equipos, tanto en los éxitos como en los fracasos. Tener la capacidad de rendir cuentas por sus acciones y a corregir cualquier error que cometan.

- *Justicia*: dar el mismo trato a todas las personas en igualdad de condiciones, sin discriminar ni favorecer a nadie. Promover prácticas alineadas a las necesidades del negocio dentro de los estándares normativos que le apliquen. Esto les confiere credibilidad en la toma de decisiones, al mismo tiempo que inspiran a otros en conductas positivas.

- *Humildad*: Ayudar a reconocer las propias limitaciones y errores, fomentando un ambiente de aprendizaje y crecimiento continuo.

Junto con estos atributos, algunas integrantes de la red destacaron además la “diversidad y sustentabilidad” como valores esenciales, algo que va en línea con las últimas tendencias en el ámbito del *Compliance* y el mundo corporativo, y responden a la necesidad de dar respuesta a problemáticas actuales.

Varias entrevistadas resaltaron también la importancia de desarrollar ciertas habilidades para potenciar su vínculo e interacción dentro de la organización. Entre ellas, surgió la escucha activa “para entender y no para juzgar” y la capacidad para “poder interpretar las dificultades de la realidad de los negocios y hallar respuestas que convivan con las reglas”. Otras integrantes mencionaron que un líder ético debe “ser reconocido por sus pares y por sus

o mentora de una jornada de capacitación, o incluso esa colega con quien compartimos redes profesionales o espacios de networking.

Una vez que las tengan visualizadas, identifiquen aquellas cualidades y rasgos que te llevaron a esa elección. Seguramente aparecieron varios de los aspectos que venimos destacando hasta ahora.

Ahora los invitamos a pensar: a ustedes, ¿con qué valores les gustaría que los identifiquen en la construcción de su propio liderazgo y qué están haciendo para lograrlo?

IX. El liderazgo en situaciones complejas: ¿Qué pasa cuando las cosas salen mal?

Sin duda es más sencillo liderar cuando nos desempeñamos en organizaciones cuyos valores están alineados con los nuestros, donde la transparencia y la honestidad son bandera común en la toma de decisiones, y donde contamos con herramientas para destacar el mérito individual y del equipo con generosidad.

Casi que no hace falta decirlo, pero tanto en pymes como en grandes organizaciones, quienes ejercen posiciones de liderazgo deben enfrentarse a diario al desafío de tener que abordar con cierto éxito circunstancias más complicadas. Nos referimos a aquellas en las cuales la prevención no funcionó, donde contamos con una denuncia anónima con información sensible, o donde hubo que tomar medidas correctivas ante la ocurrencia de ciertos hechos que no se alineaban con los valores de la organización.

En este sentido, y dentro del mismo relevamiento mencionado anteriormente, integrantes de la red WIC Argentina nos compartieron experiencias, recomendaciones y consejos. De ese intercambio, extrajimos las siguientes instancias a abordar por líderes a la hora de tener que gestionar situaciones difíciles: comunicación; investigación; resolución (eventual aplicación de sanciones); y mitigación de consecuencias y prevención de nuevos episodios.

IX.1. Comunicación

Quienes ejercen posiciones de liderazgo deben ser buenos comunicadores para poder transmitir claramente el proceso que se enfrenta, por ejemplo, en caso de una denuncia, los pasos a seguir, los tiempos involucrados y las conclusiones del proceso. Para poder comunicar adecuadamente, el líder ético debe lograr analizar el problema desde distintas ópticas. La escucha activa es muy importante también, lo que digan las partes, las distintas personas involucradas, los terceros intervinientes, los distintos equipos, de todos los niveles de la organización. Todos pueden aportar información valiosa. Los mensajes claros, concisos y directos, generan procesos transparentes, evitan dilaciones y garantizan resultados que son aceptados por todas las partes.

IX.2. Investigación

Hay que analizar bien los hechos, las consecuencias y los involucrados. Si como parte de esa instancia de revisión de antecedentes se considera que no se cuenta con toda la información necesaria, hay que seguir indagando y preguntando. Ocupar una posición de liderazgo implica afianzar el instinto, no dar nada por supuesto; confiar, pero también desafiar e ir más allá sin quebrar los límites, más aún cuando nos enfrentamos a denuncias que pueden no ser ciertas por lo tanto es fundamental una profunda investigación.

Los líderes deben garantizar la confidencialidad del proceso en todas sus etapas. Esto refuerza su credibilidad y respeto, al mismo tiempo que fomenta un entorno de confianza, que es de lo más difícil de construir. Sumado a ello, otro punto fundamental a considerar por los líderes de áreas de *Compliance* es la protección de denunciantes. En general, las personas tienen miedo a denunciar por las represalias que puede sufrir. Los colaboradores, proveedores y cualquier tercero tienen que saber que no habrá castigos por decir la verdad. Una fuga de información o exposición de un denunciante puede derribar años de concientización en torno a cuestiones de *Compliance* y fomento a una *speak up culture*.

En la sección anterior, mencionamos la humildad como rasgo distintivo de los líderes éticos. Al respecto, se recomienda a quienes ejercer posiciones de liderazgo requerir ayuda de especialistas en la materia sobre la cual se trate la situación compleja, si lo considerasen necesario. Sospechas de fraude o incluso denuncias por acoso laboral requieren de habilidades y abordajes específicos. Otra buena práctica, es canalizar las investigaciones internas en comités objetivos que analicen los casos con conocimiento de las normas que amparan a las organizaciones y colaboradores con el objeto de arribar a soluciones eficaces e íntegras.

IX.3. Resolución, aplicación de eventuales sanciones

En caso de que el resultado de la investigación sea que es necesario aplicar sanciones o medidas disciplinarias, es conveniente que las políticas de la compañía incluyan un marco de referencia que establezca las sanciones a aplicar en casos de conducta deshonesto o inapropiada. Idealmente, los empleados deberían haber recibido una copia de estas políticas y haber confirmado su entendimiento y compromiso de adherencia a las mismas. Estas acciones, además de aportar transparencia y facilitar la toma de decisiones, mantienen la equidad, la objetividad y la transparencia, permitiendo enviar un mensaje a toda la compañía de que las reglas están para ser cumplidas. y que el área de *Compliance* es quien garantiza este cumplimiento.

Tanto la investigación como las conclusiones y las medidas asociadas a la misma deben ser claramente documentadas. En ese sentido, es imprescindible conocer la cultura de la organización y aplicar la solución que más la represente dentro del marco de lo establecido en las políticas pertinentes.

Sin lugar a dudas, tener el apoyo del Senior Management es imprescindible para que el mensaje sea consistente e inequívoco, es el famoso “tone from the top” que debe vivirse y respirarse en las compañías para lograr una cultura ética de éxito.

IX.4. Mitigación de consecuencias y prevención de nuevos episodios

A partir de situaciones complejas, sugerimos como corolario final rescatar lecciones aprendidas, identificar posibles nuevos riesgos, mitigar eventuales consecuencias y tomar acciones para prevenir nuevos episodios. Incluso situaciones reales pueden ser un buen “input” para trabajar en los entrenamientos y capacitaciones para que se puedan analizar ejemplos concretos y entender las implicancias.

IX.5. Conclusiones

El liderazgo ético es un enfoque de liderazgo que se fundamenta en principios morales y valores sólidos. Implica tomar decisiones y actuar de manera que esté en línea con estándares éticos y principios de justicia, equidad, respeto, honestidad y responsabilidad.

Un líder ético no solo se preocupa por alcanzar metas y objetivos, sino también que esos objetivos sean logrados con integridad y transparencia, entendiendo que las personas con las que trabaja son tan importantes como el trabajo que se realiza. Es una persona que considera el impacto de sus acciones en los demás y en la sociedad en general. Esto implica tener en cuenta no solo los intereses propios o de la organización que lidera, sino también el bienestar de todas las partes involucradas, así como el respeto por los derechos y la dignidad de las personas.

Se caracteriza por un accionar coherente entre lo que dice y lo que hace, transmitiendo sus valores y los de la organización a todo su equipo de trabajo y apegándose a hacer lo correcto, lo que lo convierte en un referente confiable y que inspira credibilidad.

El liderazgo ético también se caracteriza por la generosidad para compartir su conocimiento, y que generalmente se destaca por promover el trabajo en equipo.

Los líderes éticos ejercen su liderazgo responsablemente. Son un referente en la toma de decisiones, un ejemplo a seguir, que suele ser consultado por superiores, pares, y que inspiran a sus equipos y los demás a seguir principios similares en sus propias acciones y decisiones.

Los líderes éticos son personas admiradas por sus colegas, superiores, y equipos por la demostración fáctica de los valores compartidos a través de hechos concretos y decisiones objetivas.

Libros sobre liderazgo recomendados:

- Good Power: Leading Positive Change in Our Lives, Work, and World (El buen poder: Liderar el cambio positivo en nuestras vidas, en el trabajo y en el mundo), escrito por la ex CEO de IBM Ginni Rometty y publicado en 2023
- Leaders Eat Last (Los líderes comen al final), de Simon Sinek
- The Leader Who Had No Title (El líder que no tenía cargo: una fábula moderna sobre el liderazgo en la empresa y en la vida), de Robin Sharma

X. El órgano de gobierno y la alta dirección como comunicadores

En esta sección hablaremos sobre el rol del órgano de gobierno y de la alta dirección (en adelante los llamaremos siempre “líderes”) como comunicadores desde dos perspectivas: hablaremos de la comunicación como una habilidad y como una tarea; y luego, hablaremos de la comunicación como una herramienta para el logro de los objetivos de una organización y de la construcción de su reputación. Antes, esbozaremos algunas ideas sobre los papeles que cumplen los líderes, y sobre la coherencia y la transparencia, características del liderazgo que consideramos imprescindibles.

X.1. Los líderes: “walk the talk”

Cuando Fidias, el gran escultor de la Antigüedad, autor de las estatuas del Partenon, presentó su factura por su trabajo, los contables se rehusaron a pagarle porque había esculpido las estatuas en su totalidad, y le dijeron que nadie podía ver su parte posterior, ya que estaban colocadas en el tejado. Fidias respondió que se equivocaban, porque los dioses sí verían la parte posterior de las estatuas.

La única definición de un líder, según Peter Drucker, considerado el padre del *management*, es alguien que tiene seguidores y la manera de tener seguidores es, primero, estableciendo un objetivo claro, segundo, exigiéndose mucho a sí mismo para poder exigir a los demás, y tercero, siendo consecuente, es decir, creyendo en lo que dicen, en la calidad de la misión de la organización. Al estilo de Fidias, un auténtico líder no hace las cosas a medias, sino que las hace de manera sólida, y así es como se crea un verdadero sistema de valores. Liderar consiste en definir la misión de una organización, y en motivar y organizar las energías humanas para cumplir esta misión. Un líder debe creer en la misión, caso contrario, no podrá inspirar a otros a creer en ella, a trabajar por ella. Un líder debe ser transparente, ejercer y exigir la transparencia. Debe demostrar con su conducta que en él se reflejan los principios y valores de la organización, es decir, ejemplo vivo del “walk the talk”.

Sin embargo, además de ser la cabeza visible de una organización, y de ocupar un rol de liderazgo propiamente dicho, los miembros de los órganos

de gobierno y de la alta dirección también cumplen un importante rol de enlace, puesto que no solo se relacionan internamente con los integrantes de su organización, sino que también se relacionan con otros jugadores que no pertenecen a la organización o que están fuera de su cadena vertical de mando, pero que tienen intereses en, o con relación a, la organización (*stakeholders* externos). En el marco de este tercer rol de enlace, pasan tanto tiempo con esos contactos como con sus propios “subordinados” (Mintzberg, 2007). La transparencia de los líderes, entonces, debe vislumbrarse hacia adentro de la organización que lideran, y también impactar hacia afuera.

Esa transparencia es crucial si un líder quiere comunicar. El “walk the talk” no solo es bueno desde un punto de vista ético, también lo es desde una perspectiva comunicacional, y sobre todo desde la posición que considera a las propias personas como medios de comunicación. Las personas son medios en la medida en que deben producir sus imágenes públicas como “formas puras” (Groys, 2023). Esto significa que no puede haber nada que muestre una diferencia entre lo exterior y lo interior. Si se alcanza a vislumbrar que algo del plano interior no coincide con el exterior, la sospecha permanente en los otros (receptores) se transforma en distancia, en crítica y en abandono (Groys, 2023).

Muchos líderes corporativos globales resaltan la importancia de la coherencia y la transparencia. Al ser preguntado sobre cómo se construye una vida que brinde sentido y satisfacción, Tim Cook, CEO de Apple respondió que “[...] seguir su código ético interno y centrarse en las causas por las que se siente atraído y motivado es la mejor manera de alcanzar el éxito, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo”.

X.2. La comunicación como habilidad y como tarea

Para entender por qué la comunicación, o mejor dicho, saber gestionar la comunicación, es a la vez una habilidad que deben tener los líderes y una tarea que deben realizar, es necesario comprender que la comunicación del liderazgo —que ocurre consciente o inconscientemente, queramos o no queramos, como veremos más adelante— es la transmisión verbal y no verbal del conocimiento en y a través de uno o varios marcos culturales socialmente contruidos, con el propósito de influir, guiar o motivar la acción, y la cultura, si aceptamos que es socialmente contruida, se construye a través de una comunicación continua (Lawrence, 2015). Sin comunicación no hay creación de identidad corporativa.

El acto de comunicar está en el hacer y en el decir, pero también en el no decir y en el no hacer. No hay manera de evitar comunicarse. Si los líderes se quedan en silencio, comunican. Si no hacen, también comunican. Una organización, a través de sus líderes, siempre está comunicando, pero eso no significa que los líderes estén gestionando activamente esa comunicación, y una comunicación no gestionada, no es una comunicación estratégica, y mucho menos, efectiva.

En esta instancia, entonces, es razonable preguntarse cuáles son las cualidades esenciales de un comunicador. En primer lugar, y aunque parezca obvio, el comunicador debe sentir un genuino deseo de interactuar con los demás. Sin embargo, esta interacción conlleva una fricción inherente. La comunicación puede ser agradable y necesaria, ya que nos permite llevar a cabo acciones y proyectos, pero también implica una dimensión de confrontación. En este sentido, al comunicarnos, entramos en contacto con otras perspectivas y puntos de vista, lo que puede generar cierto grado de incomodidad o pérdida de control. Nos vemos confrontados con la mirada y las alternativas que el otro, en un sentido más filosófico, nos presenta, lo cual nos desafía a no definir todo desde nuestra propia perspectiva. Por lo tanto, para comunicarnos efectivamente en cualquier contexto, debemos estar dispuestos a soltar el control y reconocer que estamos compartiendo ese control con otros.

Aunque la comunicación se ejerce internamente y externamente, es cada vez menos clara la distinción de los límites entre una dimensión y otra; sin embargo, bajo un enfoque de ética y *Compliance*, podemos establecer algunos conceptos básicos de una y otra, teniendo siempre en cuenta que ambos ámbitos se impactan mutuamente.

Los líderes deben comunicar de manera efectiva las políticas, procedimientos y normas de cumplimiento de la organización a todos los niveles de la organización. Esto implica establecer canales de comunicación claros y accesibles, así como brindar capacitación y recursos adecuados. Una comunicación interna sólida garantiza que todos los empleados estén al tanto de las expectativas y los requisitos de cumplimiento, promoviendo así una cultura de integridad y responsabilidad. En la búsqueda de este objetivo, es imprescindible generar bidireccionalidad, es decir, que el liderazgo pueda retroalimentarse de los colaboradores internos, y que éstos tengan recursos y canales para hacer llegar al liderazgo su propia narrativa.

La comunicación interna también es crucial para alinear los intereses de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización. Los líderes deben comunicar de manera efectiva cómo el cumplimiento de los estándares éticos y legales contribuye al éxito a largo plazo de la empresa. Esto implica transmitir los beneficios de la adhesión a las políticas y normas, así como las consecuencias negativas de no cumplir con ellas.

Además de la comunicación interna, los líderes también tienen la responsabilidad de comunicarse de manera transparente con los *stakeholders* externos, como inversores, clientes, proveedores y reguladores. Esto implica divulgar información relevante y oportuna sobre distintos aspectos considerados de interés para estos jugadores, como ser, el desempeño financiero, la gestión de los riesgos, las prácticas de gobierno corporativo y otros aspectos relacionados con la sostenibilidad y el medio ambiente. Como ya hemos dicho,

la transparencia es también esencial en la comunicación externa ya que es la única manera de generar confianza y mantener relaciones sólidas con los *stakeholders*.

En la dimensión externa, la bidireccionalidad también tiene un rol fundamental pues los *stakeholders* evalúan a la organización en tanto miembros de un frame cultural, y responden, como tales, a valores sociales, cuestiones políticas y económicas que los atañen y que impactan en lo que ellos esperan de las organizaciones con las que se involucran. Los líderes tienen la responsabilidad de brindar canales y recursos para que los *stakeholders* puedan hacer llegar de manera directa también sus expectativas y opiniones.

X.3. La comunicación como herramienta

Teniendo en cuenta el objetivo de hacer creer en la misión inspirando bajo un sistema de valores sólidos, y entendiendo que los líderes son la cabeza visible, son líderes propiamente dichos y son los enlaces de una organización, la comunicación efectiva adopta una relevancia de primer nivel, ya que es una de las herramientas que permitirá transmitir mensajes claros y coherentes que permitan:

- Comunicar de manera efectiva la misión, visión, y los valores y principios éticos de la organización, y sus objetivos (el “Propósito”).
- Establecer una cultura organizacional sólida y coherente con el Propósito.
- Motivar a los colaboradores y establecer una dirección clara alineada con la estrategia de negocio diseñada para lograr el Propósito.
- Promover la transparencia en todos los niveles de una organización, hacia adentro y hacia afuera.

Como mencionamos en párrafos anteriores, y siguiendo a Drucker, es fundamental que los líderes sean consecuentes y transparentes. Si quienes están en la alta dirección demuestran con sus acciones que creen en lo que dicen, entonces sí conseguirán motivar a su gente, porque las personas quieren creer en algo real, transparente. Comunicar, antes que hacer discursos o tener carisma al hablar, también es actuar; y aunque una organización cuente con una excelente estrategia de negocio a los fines del Propósito, esta fracasará si los líderes fallan en comunicar (Elizalde - Fitz Herbert, 2023).

Esto nos lleva a concluir que para que la comunicación sea efectiva, para que sea posible su mera existencia y de esa manera ayude a los líderes alcanzar los objetivos planteados más arriba, hay 3 presupuestos que deben darse. Primero, un Propósito de calidad y real; segundo, una estrategia de negocio adecuada; y, tercero, una conducta del liderazgo coherente con el Propósito. Los primeros dos presupuestos ocurren, en primera instancia, en un plano

teórico, conceptual. El último pertenece al plano de la acción, la praxis. Para que la comunicación sea efectiva, ambas dimensiones deben conectarse y retroalimentarse. La coherencia de estos 3 presupuestos es lo que permitirá que los líderes puedan ser transparentes y honestos, crean fielmente en lo que hacen y dicen, y de esta manera logren motivar a sus equipos y convencer a los distintos *stakeholders* que la misión pensada y la estrategia planteada para lograrla, no solo es la correcta, sino que también se desarrolla en el respeto de valores y principios éticos.

La conexión entre la comunicación efectiva y la importancia de que la historia esté imbuida de valores y principios éticos es crucial en el contexto del liderazgo y la gobernanza. No es sorprendente la idea de que los líderes, a través de un Propósito convincente, inspiran a los seguidores a actuar para cumplir ese Propósito, a menudo a través de la narración de historias, de la comunicación. Sin embargo, en esta instancia corresponde distinguir a los líderes como personas, por un lado, y la noción de liderazgo como el propio discurso de los líderes que representa ese Propósito, hasta evolucionar hacia la idea de que son las propias historias las que funcionan como líderes. Las personas siguen a la historia tanto como siguen al narrador o al autor, por lo tanto, la historia se convierte en el líder (Parry - Hansen, 2007).

Esta perspectiva subraya la importancia de que las historias contadas por los líderes estén arraigadas en valores y principios éticos sólidos. Cuando las historias transmiten valores como la integridad, la justicia y la responsabilidad, no solo inspiran a los seguidores, sino que también fortalecen la credibilidad y la confianza en el liderazgo y la gobernanza. En última instancia, las historias éticas se convierten en un poderoso vehículo para promover una cultura organizacional basada en la ética y el cumplimiento, contribuyendo así al éxito sostenible de la organización. Para ser verdaderamente inspirador, el liderazgo (ya sea ejercido por personas, o por historias) debe estar fundamentado en bases morales.

X.4. Conclusión

El órgano de gobierno y la alta dirección desempeñan un papel fundamental como comunicadores en una organización. Su capacidad para establecer una visión compartida, motivar a los empleados y comunicarse de manera efectiva con los *stakeholders* internos y externos es esencial para el éxito y la sostenibilidad de la organización. Al gestionar la comunicación, los líderes pueden fortalecer la cultura organizacional, promover la transparencia, generar relaciones sólidas con los *stakeholders*, y construir y proteger la reputación de la organización.

XI. Bibliografía

Banco Mundial (2017). Mejorar la Gobernanza es Fundamental Para Garantizar un Crecimiento Equitativo en los Países en Desarrollo. https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/01/30/improving-governance-is-key-to-ensuring-equitable-growth-in-developing-countries?cid=EXT_WBSocialShare_EXT.

Elizalde, L.H., Fitz Herbert, A. (2023). Teoría de la comunicación. Tomo I: Fundamentos teóricos de la comunicación estratégica. Buenos Aires. Universidad Austral Ediciones.

Garzón Castrillón, Manuel Alfonso (2021). El Concepto de Gobierno Corporativo. Grupo de Investigación FIDEE - Sciyelo Analytcs Vis. futuro vol.25 no.2 Miguel Lanus jul. 2021. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/458/368>.

Groys, B. (2023). Devenir Obra De Arte. Editorial Caja Negra.

Lawrence, T. (2015). Global leadership communication: A strategic proposal. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership* - Vol. 1, No. 1, May 2015, pp. 51–59. DOI: <http://dx.doi.org/10.17062/CJIL.v1i1.8>.

Mintzberg, H. (2007). Mintzberg y la dirección. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaustral/55499?page=1>.

Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa. Buena Gobernanza. <https://www.osce.org/es/good-governance>.

Parry, K.W., Hansen, H. (2007). *The Organizational Story as Leadership*. SAGE Publications, Los Angeles, London, New Delhi, and Singapore. DOI: 10.1177/1742715007079309 <http://lea.sagepub.com>.

Rometty, Ginni (2023). *Good Power: Leading Positive Change in Our Lives, Work, and World*. Publicado por la ex CEO de IBM. Harvard Business Review Press.

Sharma, R. (2010). *The Leader Who Had No Title*. New York: Free Press.

Sinek, S. (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. New York, Portfolio.

UNODC. ¿Qué es la Buena Gobernanza? <https://www.unodc.org/e4j/es/anti-corruption/module-2/key-issues/what-is-good-governance.html>.

UNODC. La Corrupción y la Mala Gobernanza. <https://www.unodc.org/e4j/es/anti-corruption/module-2/key-issues/corruption-and-bad-governance.html>.

Whittingham Munévar, M. V. (2011). ¿Qué es la gobernanza y para qué sirve? *Revista Análisis Internacional (Cesada a Partir de 2015)*, (2), 219–236. <https://revistas.utadeo.edu.co/index.php/RAI/article/view/24>.

Cultura organizacional

Cristina Devoto **(1)** y Susana Pérez **(2)** (coord.)
Marcela Aizcorbe, Julieta Pancolini y Noelia Tabó (colab.)

*El aprendizaje y la innovación van de la mano.
La arrogancia del éxito es pensar
que lo que hiciste ayer
será suficiente para mañana.*
William Pollard, Físico (1911-1989)

I. Cultura. Cultura organizacional

Este espacio en blanco —intencional y estratégicamente reservado— es una invitación a que te tomes, libremente, el tiempo necesario para conectar con los dos conceptos que presentamos, y encuentres resonancia en tus propias emociones y experiencias.

(1) Abogada especialista en Ética y Compliance. Coach ontológica y ejecutiva, Scrum Master y Certificada en Transformación Cultural Ágil. Es fundadora y directora de Cristina Devoto Abogados Consultores, y Complay®, consultora especializada en *coaching*, aprendizaje y transformación organizacional.

(2) Médica especialista en Medicina Legal, Certificada en Ética y Compliance. Codirectora de la Comisión de Behavioral Compliance en la AAEC. Consultora en implementación de herramientas de *behavioral Compliance* y capacitadora. Consultora SGPEREZ®.

Deseamos que en esta primera instancia comiences habitando el concepto de cultura organizacional y llenándolo de sentido personal para que podamos codiseñar este capítulo y, en equipo, abordemos los desafíos que plantea su complejidad.

1.1. ¿De qué hablamos cuando nos referimos a cultura organizacional?

Aunque desde hace mucho tiempo **(3)** viene siendo objeto de investigación desde diversos ámbitos académicos como la antropología, sociología, psicología organizacional, el derecho, la administración de empresas, las ciencias del comportamiento y el *coaching*, entre otras disciplinas, el concepto de cultura no solo mantiene intacta su vigencia, sino que parece haberse convertido —partiendo de un trasfondo compartido de obviedad **(4)**— en el centro de la conversación organizacional, como una lente a través de la que se observa y se da sentido al devenir cotidiano.

Tanto se acude al término cultura, que se termina mágicamente atribuyéndole una suerte de vida, personalidad y veleidad propias. Y también —de paso— se le endilga responsabilidad. Entonces, “la cultura en esta organización es así”, “no podemos hacer nada contra la cultura”, “la culpa es de la cultura”, se corea a cappella con resignación ante desafíos, oportunidades de mejora, implementación de proyectos, y en el área de *Compliance*, por ejemplo, ante la adhesión (o no) a programas, políticas y procedimientos internos, o la tendencia a la utilización (o no) de los canales de denuncias, solo por nombrar algunos ejemplos.

Coconstruir, consolidar y naturalizar esta narrativa, paralelamente, regala una íntima e inconfesable sensación de liberación: la responsabilidad de lo que sucede en la organización le pertenece a una entidad con voluntad propia, lejana, y sobre todo ajena, pues no soy yo, ni somos nosotros. Esta forma de observar a la organización —y de observarnos a nosotros mismos— nos alivia del dolor, de la incertidumbre (pues no sabemos cómo reaccionará la cultura pero en cualquier caso, no podemos hacer nada al respecto) y de la incomodidad de saber que conscientes de ello o no, por acción u omisión, en realidad la cultura nunca nos es ajena, sino que por el contrario, todas las personas cumplimos un rol en su modelado y esta, alimentada a su vez por factores externos, por los cambios que se suscitan en la propia industria y por la evolución propia del

(3) Pensemos, por ejemplo, que ya en la década de 1930 la llamada Escuela de Relaciones Humanas fundada por Elton Mayo (sociólogo y psicólogo) en Estados Unidos, se dedicaba al estudio del aspecto humano de las organizaciones, y se la considera precursora en el estudio de la cultura organizacional.

(4) Podemos definirlo como el conjunto de asunciones, suposiciones que realizamos individualmente acerca de un concepto dado y que, creyendo que son obvias y el resto de las personas lo comparten, consideramos que no es necesario verificar en nuestras comunicaciones.

negocio, es dinámica y se encuentra en permanente movimiento, ejerciendo influencia constante sobre cada integrante, y sobre el desarrollo y destino de la organización.

Frente a la pregunta espontánea —ya sea en conversaciones informales, reuniones de trabajo u otros espacios— sobre qué se entiende por cultura organizacional, las definiciones suelen referirse a la forma en que la organización se comporta internamente, a conjuntos de normas y valores que rigen en una organización, a creencias y prácticas compartidas. También, hemos escuchado pareceres tales como “cultura son las primeras indicaciones, orientaciones y consejos que recibís al ingresar a una organización”, poniendo de manifiesto que la cultura se trasunta desde las primeras interacciones con la organización, y desde aquí agregaríamos que se refleja inclusive mucho antes: en las publicaciones que la organización realiza para la búsqueda de personas para cubrir posiciones, en los procesos de selección de las mismas, incluyendo la actitud que las organizaciones toman frente a las personas preseleccionadas, seleccionadas y no seleccionadas para dichas posiciones, entre otros.

Tal vez estemos de acuerdo en que todo lo que acabamos de mencionar proporciona un acercamiento muy tangible a la cultura en la que se encuentra inmersa esa organización.

A lo largo del tiempo, varios autores definieron la cultura organizacional desde la riqueza que aporta la diversidad de los ámbitos de investigación que, como vimos, se ocupan de entender esta complejidad.

Sobre la base de Schein **(5)**, la cultura organizacional es un esquema de supuestos básicos validados por sus integrantes por haber demostrado ser lo suficientemente eficaces para resolver desafíos y alcanzar los objetivos de la organización, y se transmiten a quienes van ingresando a esta. Estos supuestos forman la base del comportamiento de la organización y constituyen una guía para interpretar y resolver las diferentes situaciones que se les van presentando.

Sobre la base de Taylor **(6)**, la cultura se relaciona intrínsecamente con una necesidad muy cara a los seres humanos desde los albores de nuestra existencia hasta las sociedades más complejas de la actualidad: la de ser aceptados dentro nuestras comunidades (tribus) y permanecer en ellas, pues somos seres interdependientes, que no evolucionamos sino a través de las relaciones que generamos con nuestros pares, y difícilmente podríamos sobrevivir aislados.

(5) Schein, E. “La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.”, 1988, Plaza & Janes Editores, S.A.

(6) Taylor, C., “La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios”, 2006, Aguilar.

La pertenencia a una comunidad es un aspecto profundamente identitario, nos conecta con un propósito y nos proporciona un marco de protección para nuestra supervivencia física y emocional.

Por ello, gracias a que los seres humanos somos hábiles lectores de señales sociales verbales y no verbales, desarrollamos estrategias instintivas: tenemos una capacidad extraordinaria no solamente para establecer lo que en programación neurolingüística llamaríamos “rapport”: espejar gestos, tonos y maneras de nuestros semejantes para establecer conexiones amigables de impacto positivo, sino también para observar e identificar en el entorno aquellas conductas relevantes aceptadas y valoradas por esa comunidad. Interpretamos que esas son las conductas para imitar y espejamos, alineamos nuestro actuar a las mismas para fortalecer nuestras conexiones personales y porque también —consciente o inconscientemente— percibimos que no hacerlo minaría nuestra pertenencia a esa comunidad, con riesgo de exclusión y tras ella, quedar privados de protección y seguridad, aspectos fundamentales para cubrir nuestras necesidades.

Taylor (7) nos enseña a identificar tres señales que tomamos e interpretamos del entorno de una determinada comunidad: comportamientos, símbolos y sistemas.

Respecto de los comportamientos, permanentemente estamos observando e interpretando: ¿cómo se comportan los integrantes de esa comunidad en diferentes situaciones y contextos? ¿qué consecuencias genera su actuar? También observamos la manera en que las personas que ejercen roles de liderazgo guían al grupo, y en la medida en que nuestro deseo sea permanecer en esa comunidad, posiblemente alinearemos nuestro propio comportamiento a aquellas acciones con resultados que interpretemos como exitosos, o —al menos— conducentes a la permanencia o aceptación en el grupo. Llevando este concepto a nuestra experiencia en temas de diversidad, equidad e inclusión, por ejemplo, si observamos que algunos miembros relevantes de la organización presentan actitudes de invisibilización hacia minorías subrepresentadas, aquellos miembros que busquen mantenerse aceptados o incluso ascender en la escala jerárquica del grupo podrían verse tentados —en la medida en que sus valores personales no sean lo suficientemente fuertes— a adoptar actitudes públicas similares, sea imitando dichos comportamientos, sea permaneciendo en silencio ante situaciones que, interiormente, considere injustas, compadeciéndose con las personas afectadas solamente en privado y luego de acaecido el hecho.

(7) Taylor, C., “La cultura del ejemplo. Una nueva manera de hacer negocios”, 2006, Aguilar.

Rescatamos como símbolos algunos de los recursos típicamente considerados relevantes dentro de la organización, como la asignación de tiempo y dinero. Llevando este concepto a nuestra experiencia en *Compliance*, podemos ilustrarlo con el ejemplo de una organización que dedica tiempo considerable y amplios recursos económicos para realizar una pomposa fiesta de fin de año, pero no asigna suficientes recursos al área de *Compliance* para realizar una mejora en la gestión de sus riesgos de integridad, exponiendo a la organización a riesgos significativos, como incumplimiento normativo o deterioro de su reputación en el mercado.

Por último, entendiendo a los sistemas como los mecanismos existentes en la organización para gestionar personas y tareas notamos que muchas organizaciones, por ejemplo, cuentan con una estructura de incentivos y recompensas que priorizan el cumplimiento de objetivos financieros y de rentabilidad por sobre otros criterios, como por ejemplo la manera en que se han logrado esos objetivos. Esto podría tener su correlato en el otorgamiento de puntajes elevados —y sus consecuentes bonos económicos— a quienes alcanzan los objetivos de rentabilidad establecidos, mientras que los logros relacionados con prácticas éticas y conducta íntegra podrían recibir puntuaciones menores o incluso ni siquiera encontrarse reconocidos dentro de los objetivos. Esta discrepancia en la valoración puede influir en las decisiones y comportamientos de los integrantes de la organización, afectando su percepción respecto de lo que en verdad se valora y, por ende, ajustando su propio comportamiento a dichos cánones, consolidando una cultura organizacional con poco sentido ético.

Del Valle (8) señala que “la cultura organizacional es palanca estratégica del negocio”, y no podríamos estar más de acuerdo. Pensemos, por ejemplo, en una organización que diseña productos innovadores, y se encuentra inmersa en una cultura organizacional que no tolera el error o no valora la experimentación y el aprendizaje. Reflexionemos sobre este punto, ¿cómo podría esa organización estar a la vanguardia diseñando productos innovadores en un entorno rígido como el descrito, que fomenta el temor a la sanción o incluso a la pérdida del trabajo? ¿De qué manera podría esta organización lograr sus objetivos estratégicos, sin comprender profundamente su cultura y los aspectos que le están impidiendo avanzar?

Desde el punto de vista de *Compliance*, una organización inmersa en una cultura ética aumenta su posición competitiva a mediano y largo plazo, se convierte en una socia estratégica elegible porque consolida su buena reputación

(8) Del Valle, C., “Hackear la Cultura. Claves para transformar el mundo una organización a la vez”, 2023, https://thebreakinglab.com/wp-content/uploads/2024/04/Cecilia-del-Valle_Hackear-la-cultura_Ebook2023.pdf.

en el mercado, aumenta la confianza de sus clientes, y atrae y fideliza personas talentosas que comparten los mismos valores y a través de sus conductas, inspiran a la vez a otras organizaciones, con beneficio para todas las partes interesadas, incluyendo a la sociedad en su conjunto.

Deseamos dejar abierto este intercambio que iniciamos profundizando la investigación, la auto indagación, e invitándote a generar conversaciones con tu equipo.

Para poder acompañarte, te facilitamos algunas preguntas:

¿Cómo describirías la cultura de tu propia organización?

¿En qué aspectos sentís que tenés participación activa en el modelado cultural de esa organización?

¿Qué pregunta valiente te inspira realizar en este momento?

1.2. Cultura organizacional y Compliance

La cultura organizacional ejerce una influencia muy poderosa en la promoción (o degradación) de comportamientos éticos. Si la cultura es sólida, transparente, comunicativa, y manifiesta en los hechos que prioriza la integridad y la transparencia, opera como una guía que orientará las conductas hacia lo que es íntegro, transparente, correcto. Promueve naturalmente una mayor adhesión voluntaria de las personas a las normas, y a la vez sostiene al programa de *Compliance* implementado en la organización, que contribuye a respaldar y fortalecer los valores culturales, facilitando su cumplimiento y alimentando un ciclo de influencia mutua.

Por el contrario, sin una base sólida de cultura organizacional ética, la implementación de normas y regulaciones internas podría no motivar a la tribu, o podría ser percibida como una amenaza, un obstáculo burocrático o una molestia, generando temor, inquietud o resistencia.

La cultura se modela, asimismo, con todos aquellas acciones u omisiones que la organización permite o tolera silenciosamente: resulta difícil esperar que quienes integran la organización consideren *Compliance* con la seriedad necesaria, si observan signos concretos de tolerancia, o —peor aún— premio, a los incumplimientos éticos. Cuando la cultura de la organización permite o incluso a través de diversas actitudes fomenta o premia la desviación de las normas, se socava la credibilidad en el programa de *Compliance*, produciendo como resultado un debilitamiento de su efectividad.

Los gestos, acciones u omisiones que vivenciamos cotidianamente dentro de la organización podríamos decir que “hablan a gritos”: tienen un carácter

muy potente y convincente, y en ocasiones reconocemos que no guardan congruencia con los valores o principios que la organización declama, por ejemplo, en su página web, en las frases aspiracionales impresas en las paredes de sus oficinas, las fotos, videos y material motivacional publicado en las redes sociales o los programas especiales implementados e inclusive sus políticas y procedimientos escritos. Es fundamental comprender que, si las personas que integran la organización perciben incongruencias entre, por ejemplo, lo establecido a través de una política escrita, y lo que interpreta a través de reiteradas y sistemáticas señales verbales y no verbales, dará mayor preeminencia a estas últimas, y serán las que genuinamente terminen modelando la cultura. Imaginemos el caso de una organización que mediante sus comunicaciones internas y capacitaciones incentiva la utilización de sus canales de denuncias de sospechas de incumplimientos a su código de ética, pero una vez que la organización recibe una denuncia en tal sentido, es reticente a impulsar o a realizar las correspondientes investigaciones. Otro ejemplo podría darse en el caso de una organización que, en el marco de su programa de *Compliance*, posee una política que exige la declaración de cualquier situación que pueda constituir un conflicto de interés. Paralelamente, los integrantes de esa organización conocen de la existencia de manifiestos conflictos de interés entre algunos integrantes y, por ejemplo, proveedores externos.

Los escenarios que describimos muestran una clara incongruencia entre las políticas formales de una organización y las señales que los integrantes perciben de su entorno. Esta discrepancia contribuye a modelar una cultura de poco respeto hacia las políticas formales de esa organización y genera un ambiente de desconfianza y escepticismo, con múltiples consecuencias internas y externas.

Por todo lo que venimos conversando, tal vez estemos de acuerdo en que la relación entre cultura organizacional y *Compliance* es directa y causal, y que analizar la cultura organizacional es clave para conocer los comportamientos que la modelan, y los valores que la sustentan. Consideramos que solo conociendo profundamente la cultura de la organización contaremos con elementos que nos permitirán, a su tiempo, intervenir eficazmente promoviendo la ética y la integridad.

Christian Hunt (9) menciona las seis reglas del comportamiento en *Compliance* (el llamado “behavioral *Compliance*”) que debemos considerar para que *Compliance* sea una transformación cultural concreta en términos reales:

(9) Hunt, C., “Humanizing rules. Bringing behavioural science to ethics and Compliance”. 2023, Ed. Wiley.

Regla 1: *Compliance* es un objetivo al que queremos llegar y para ello, tenemos que tenerlo muy claramente definido para organizar el proceso de implementación y seguimiento (*Compliance* cultural es un proceso que no tiene fin).

Regla 2: Nunca se alcanza el 100% de *Compliance* en una cultura, nunca, nunca, nunca.

Regla 3: Cuando vayas a presentar un tema en tu organización, debes conocer la audiencia e incluso dentro de la misma organización el tema deberá ser presentado de formas diferentes.

Regla 4: Siempre que se defina una regla es necesario pensar en todo el universo de personas en las que aplica, no solamente en aquellas que son voluntarias y que sabemos que las incorporarán sin problemas.

Regla 5: Si una persona rompe una regla, tienen un problema con esa persona; pero si muchas personas rompen una regla, el problema es la regla.

Regla 6: Solo porque podés hacer algo, no significa que debas hacerlo. Aunque las leyes no prohíban específicamente un acto, no significa que debamos realizarlo.

Queremos invitarte a más conversaciones valientes, y para facilitar esta tarea, te compartimos las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentamos en términos de integrar la cultura organizacional con los requisitos de Compliance?

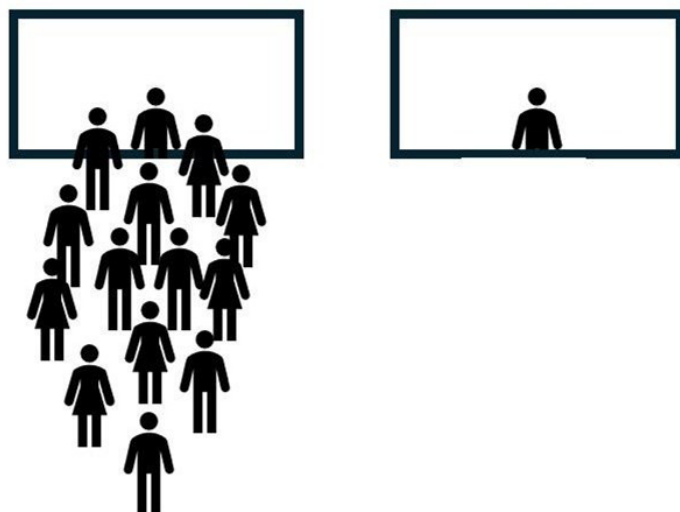
¿Con qué recursos valiosos concretos cuenta tu organización, para lograrlo?

¿De qué manera podrían aprovechar estos recursos valiosos en la promoción de una cultura organizacional ética?

1.3. *Compliance* y el pensamiento mágico

Iniciar el desarrollo de este tema es más claro si pensamos en una imagen que contenga dos ventanillas de atención, que brindan información a quienes la solicitan.

En esta imagen, una de las ventanillas tiene una fila de cien personas aguardando ser atendidas y la otra ventanilla, por el contrario, no tiene a nadie esperando atención, está vacía. La persona que atiende en la primera ventanilla está verdaderamente atareada, mientras que quien atiende la segunda ventanilla, se aburre por no recibir a nadie.



La pregunta que podría caber es: ¿Por qué la diferencia entre una ventanilla y otra?

La respuesta nos aclara el panorama: la ventanilla con cien personas esperando ser atendidas exhibe un inmenso cartel que anuncia: *mentiras confortables*, mientras que la ventanilla vacía, exhibe un cartel de iguales dimensiones, que anuncia: *verdades incómodas*.

Este ejemplo surge del análisis de una frase de Doyle **(10)**, quien que se pregunta si la verdad es incómoda o las mentiras son cómodas. Y se responde que cada verdad es una bondad, incluso si incomoda a los demás y que toda mentira es una crueldad, incluso si hace que los demás se sientan cómodos.

Con esta descripción nos adentramos en el pensamiento que aquí denominamos “mágico” de las personas que deciden ir por la ventanilla de las mentiras confortables, mienten a otras personas y se mienten a sí mismas —a veces conscientemente, a veces inconscientemente—.

El pensamiento mágico **(11)**, en rigor de verdad, consiste en una manera de llegar a conclusiones basada en supuestos informales erróneos o no justificados por la lógica. Este pensamiento concluye en opiniones o ideas carentes de fundamentación empírica robusta. Básicamente, consiste en atribuir un efec-

(10) Doyle, G., “Untamed”, 2020, The Dial Press, New Work.

(11) Hutson, M., “The 7 Laws of Magical Thinking: How Irrational Beliefs Keep Us Happy, Healthy and Sane”, 2012, Penguin.

to a un evento determinado sin existir una relación de causa-efecto comprobable entre ellos.

El pensamiento mágico muchas veces genera la idea (errónea) de que los propios pensamientos, palabras o actos causarán o evitarán un hecho concreto. Se podría interpretar como una distorsión cognitiva en el modo en el que los seres humanos percibimos la realidad. La “lectura del pensamiento” es, por ejemplo, una distorsión cognitiva donde creemos saber aquello que está pensando la otra persona sin pruebas para apoyar esta creencia. Un ejemplo característico y actual se da en nuestras interacciones a través de *WhatsApp*: si alguien ve tu mensaje (tilde azul) y no te responde al instante, es porque no quiere responder-te, no son importante para él/ella, o porque no sabe qué responder; cuando en realidad esa persona simplemente podría estar ocupada en otras actividades. Esto sucede muchas veces con la superstición, y diversas creencias populares.

En nuestro caso, una similitud con el pensamiento “mágico” que acabamos de reseñar puede observarse en organizaciones cuyos líderes confían en que, por ejemplo, una política interna, por el solo hecho de que esta se encuentra aprobada por la dirección, y difundida por canales habituales de comunicación interna (tales como correos electrónicos, colocación de cartelera, entre otros) se encuentra ya implementada y automáticamente modifica la cultura hacia una base de integridad y sostenibilidad. Podría asumirse también que solo por el hecho de solicitar una firma en señal de que la política ha sido leída y comprendida, la persona que firmó la documentación requerida por la organización cumplimentando todos los pasos formales, efectivamente ha leído y comprendido el alcance de dicho documento y se compromete con la organización en este sentido ajustando su conducta en tal sentido.

Como expresa Hunt (12), dado que la contratación de la persona que va a ingresar a colaborar en la organización depende y se sustenta en la firma de estos documentos de *Compliance* (código de ética, políticas, otros compromisos), nos preguntamos, ¿esta persona verdaderamente se negaría a hacerlo, sabiendo que, al negarse, perdería la probabilidad de contratación?

Suma a este análisis el ejemplo del alquiler de un automóvil. Reflexionemos con honestidad total, ¿alguien ha leído todo el contrato que se solicita firmar desde la agencia previo a la entrega del automóvil que se alquila? ¿o simplemente se firma para obtener el objeto deseado, es decir el auto alquilado? El querer alcanzar un objetivo puede ser motivo suficiente para no reflexionar acerca de lo que ocurre en el camino. Un ejemplo que proporciona Hunt, sobre este mismo tema, es el de una persona que exclamó: “quiero tener

(12) Hunt, C., op. cit.

el auto para aprovechar el tiempo de vacaciones, déjame que firme lo que sea porque quiero el auto”.

Como ya mencionamos, no podemos asumir que todas las personas son receptivas y cumplirán con lo establecido en la documentación que se les entrega en forma directa sin mediar acciones que aseguren el proceso: consideramos que resulta fundamental en primer lugar conversar sobre estos temas, hacer visible lo que aquí denominamos el pensamiento “mágico”, asumirlo como posibilidad dentro de nuestro pensar, sentir y actuar en tanto seres humanos, y poder de esta manera contrarrestarlo en pos de crear cultura organizacional de integridad sostenible en el tiempo, en cada persona que colabora y en la organización, que sea tangible en cada rincón de esta.

Lejos de pretender agotar este tema, a lo largo de este capítulo estaremos identificando y desarrollando otros ejemplos de lo que aquí denominamos pensamiento “mágico” dentro de las organizaciones.

Mientras tanto, para continuar profundizando, te compartimos estas preguntas:

¿Qué otros ejemplos de “pensamiento mágico” consideras que surgen en tu área o en tu organización?

¿Cómo se te ocurre que podrías visibilizar el “pensamiento mágico” en tu área, en tu organización, o en tu propia persona, para poder contrarrestarlo?

¿Qué reflexiones te inspira?

1.4. Habitando la complejidad

En un mundo que se transforma a pasos agigantados, desde la revolución tecnológica de los años 90 hasta la actualidad, marcada a fuego por la pandemia COVID-19, nos encontramos en un panorama social y organizacional donde la complejidad crece sin freno, y las rupturas de paradigmas se producen a intervalos cada vez más cortos y con mayor velocidad.

El paradigma sintetizado bajo el acrónimo VICA, descrito en la década de 1990 en el ámbito militar estadounidense y luego llevado a las organizaciones, sintetizaba el contexto en el que nos encontrábamos entonces como (V)olátil, (I)ncierto, (C)omplejo y (A)mbiguo. Especialmente luego de la pandemia COVID-19 se generó un nuevo contexto: el entorno conceptualizado mediante el acrónimo BANI: B(Quebradizo), (A)nsioso, (N)on-lineal e (I)ncomprensible, que describe mejor la situación en la que vivimos actualmente, más compleja y caótica aún:

Quebradizo: este concepto nos señala que todo aquello que no sea lo suficientemente fuerte o resistente, podría quebrarse ante un imprevisto de características novedosas, o incluso caóticas, que no sabemos cómo enfrentar

desde nuestras buenas o mejores prácticas, o con la ayuda de personas expertas. Consideramos que el concepto de “fortaleza” en una organización, aun cuando su definición se base, por ejemplo, en el cumplimiento de ciertos parámetros objetivos o estándares, es siempre una interpretación que realizamos, una creencia que encierra cierto riesgo porque podría llevar a subestimar las características del acontecimiento novedoso o caótico. Un ejemplo de ello podría ser que, en el contexto caótico, hiper demandante y urgente ocasionado por la pandemia COVID-19, aún entre aquellas organizaciones que cuentan con programas de *Compliance* interpretados como fuertes y sólidos, algunas tuvieron que enfrentar sanciones y daños reputacionales debido a incumplimientos éticos.

Ansioso: este concepto nos señala que la incertidumbre por hechos que aún no han ocurrido (ni tenemos la certeza de si realmente ocurrirán), y la insuficiencia de la información de que disponemos para tomar decisiones muy fundadas, de la manera en que estábamos acostumbrados, alimenta la ansiedad y genera temor, redundando muchas veces en parálisis organizacional, con pérdida de oportunidades valiosas. Podríamos pensar, como ejemplo, una organización que, ante el rumor de modificación de ciertos estándares regulatorios, muestre un nivel tan elevado de preocupación y temor por no cumplir, que termine replegándose en excesiva cautela, a expensas de nuevas oportunidades, de la innovación o del crecimiento.

No lineal: los sistemas complejos desafían las reglas preestablecidas y se mueven en direcciones impredecibles, sin conexión entre causa y posibles efectos, dejándonos urgidos y desconcertados. Aquí, las relaciones entre los diferentes elementos del sistema son intrincadas y dinámicas, lo que dificulta la planificación a largo plazo. Un ejemplo para evitar ello en el área de *Compliance* podría ser una organización que utiliza inteligencia artificial o inteligencia predictiva para anticipar y abordar posibles riesgos de incumplimiento ante cambios regulatorios complejos que tienen un impacto directo en el negocio y en las diferentes áreas de la organización en forma individual y entre sí, en lugar de depender únicamente de procesos manuales. De esta manera, la organización podría tomar decisiones más proactivas y adaptarse más rápidamente a los cambios en el entorno.

Incomprensible: es parte de nuestra naturaleza humana buscar sentido al devenir. En el entorno complejo que habitamos, las explicaciones muchas veces no son simples, y difícilmente se encuentran manuales o personas expertas que puedan explicar los fenómenos. Todo esto genera grises, dudas, y aumenta el riesgo de interpretaciones reduccionistas o simplistas que induzcan a error. Como ejemplo, podríamos pensar una organización que, debido a la complejidad, superposición, contradicción y la falta de claridad en las regulaciones, no pueda interpretar las mismas de la manera correcta, y como consecuencia de ello, aumente el riesgo de incumplimiento.

Este contexto de incertidumbre y cambio constante puede enmarcarse en lo que entendemos como dominio complejo **(13)**, para el cual se propone que las organizaciones se gestionen con agilidad y adaptabilidad, ya que se enfrentan a desafíos que no pueden abordar con enfoques tradicionales.

Los marcos de trabajo ágiles nacieron en las áreas de desarrollo de software y luego, por los beneficios y resultados obtenidos, se trasladaron diferentes equipos de trabajo en diferentes industrias: son marcos de trabajo diseñados para que puedan gestionarse y llevarse a cabo proyectos de diversa índole, de manera eficiente y adaptable.

Apoyándose en el denominado “Manifiesto Ágil **(14)**”, estos marcos de trabajo se basan en doce principios y en cuatro valores fundamentales. A modo de ejercicio libre y creativo, adaptando los valores del Manifiesto Ágil a la cultura organizacional, desde aquí podríamos proponerlos de la siguiente manera:

1. Priorizamos a las personas y a las relaciones entre ellas, por sobre los procesos y las herramientas que vayamos a utilizar para llevar adelante la transformación cultural.

2. Preferimos la transformación cultural efectiva por sobre la documentación extensiva que podamos generar durante el proceso.

3. Fomentamos la colaboración por sobre la transacción.

4. Preferimos una actitud flexible de adaptación a los cambios sobrevinientes, por sobre la adhesión a un plan rígido e inamovible.

En este ejercicio de adaptación colocamos al ser humano y sus relaciones en el centro de lo que hacemos, destacando la colaboración como motor principal, y la habilidad de adaptarnos a los cambios del entorno. Cuando cocreamos una cultura ágil facilitamos la colaboración, la experimentación, valoramos los errores y la retroalimentación permanente como parte de un proceso de pasos pequeños en continuo aprendizaje, donde nos animamos a experimentar con nuevas ideas para desarrollar capacidad de respuesta a las nuevas demandas.

Las organizaciones que abrazan la agilidad crean ambientes de trabajo más contributivos e innovadores. Sumamos que fomentar la diversidad en los procesos de reclutamiento y la contratación, y promover la inclusión e integración de las diversidades en el lugar de trabajo, son factores que permiten

(13) Snowden, D., et al. “Cynefin – Weaving Sense – making into the fabric of our world”, 2021, Cognitive Edge Ltd.

(14) <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>.

un enfoque múltiple, una mirada desde diferentes perspectivas, y fortalece la innovación en la toma de decisiones.

Para continuar la conversación, queremos compartirti las siguientes preguntas:

¿Qué sucede en tu interior al conectar con las palabras agilidad y transformación? ¿Qué reflexión te inspira?

¿En qué aspectos consideras que sería posible incorporar una aproximación ágil en el área donde te desempeñas?

¿Cómo es la cultura actual de tu organización en términos de tolerancia al error? ¿Cuál es tu propia actitud frente al error?

II. ¿Cómo podemos promover la transformación cultural en las organizaciones?

Sobre la base de que no existen recetas infalibles, y que cada organización posee características particulares que las diferencian de todas las demás, conscientes de que no es nuestro deseo establecer un punto de vista único, podemos sin embargo ensayar caminos prácticos que nos faciliten el diseño del proceso de transformación en torno a ella, lejos de moldes rígidos o preestablecidos.

II.1 Observar(nos) diferente para ser, pensar y actuar diferente

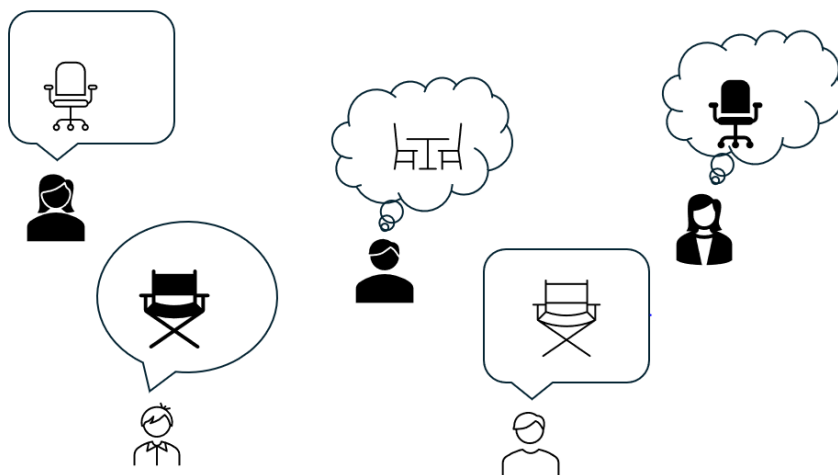
Consideramos que los nuevos contextos, en permanente redefinición, demandan acciones distintas a las emprendidas hasta ahora y, para ello, son necesarias nuevas formas de interpretar la realidad organizacional, incluyéndonos a nosotros mismos como objeto de dicha observación e interpretación.

Al modificar la forma actual de observar, surgirán nuevas opciones para la acción. Posibilidades que antes no existían para nosotros, o no estaban en nuestro radar, presentándose como alternativas para obtener nuevos resultados.

Recordamos que —seamos conscientes de ello o no, por acción u omisión— todas las personas cumplimos un rol en el modelado de la cultura, y esta a su vez, influye en el desarrollo y el destino de la organización. Por ello, independientemente del área de la organización en donde nos encontremos, la invitación es a habitar el rol protagónico activo que tenemos en el modelado cultural y que —lejos de responsabilizar a la cultura como una entidad con voluntad propia, caprichosa, sobre la que no tenemos injerencia— nos lleve a observar a través de una nueva lente de posibilidades: ¿de qué manera nuestra organización, nuestra área, nuestro equipo, nuestros procesos sí pueden transformarse?

Desde este nuevo observador, preguntarnos los por qué —que buscan entender las razones o motivos detrás de algo, o los argumentos que respaldan tal o cual decisión o acción— y también preguntemos los para qué, que nos ubican de cara al futuro, ya que buscan comprender el propósito hacia el que nos dirigimos. Consideramos que un rol protagónico como agente de transformación, en primer lugar, debe entrenar el músculo para formular preguntas: cada nueva pregunta, cada respuesta encontrada, cada silencio y cada aprendizaje, ya constituye intervención cultural y allí tenemos la oportunidad de explorar nuevos territorios, nuevas formas de ser, pensar y hacer.

Este nuevo observador puede nutrirse, también, del aporte que realizan las ciencias de la conducta, para comprender mejor a otras personas desde su propia perspectiva. Aprendemos que todas las personas poseemos los llamados “puntos ciegos” en nuestra forma de ver la realidad. Como experiencia para comprender la dimensión de lo que estamos compartiendo, te proponemos que en algún momento que te encuentres con tu familia u otro grupo de personas, les solicites que cada una de ellas en forma independiente dibuje y colorea la silla donde quisieran sentarse. En la recolección de los dibujos te sorprenderás al encontrar dibujos muy diferentes entre sí.



La próxima vez que pienses en la palabra “silla”, ¡sabrás que no todos tienen tu misma idea en sus mentes!

También es necesario permitirnos declarar nuestra ignorancia, ese sabio “no sé” como respuesta a las preguntas que realizamos y que nos realizamos, que posibilita la experimentación, el aprendizaje.

Te invitamos a que abras tu espíritu indagador con valentía ante la incomodidad. La observación y la auto observación nos permiten conocer y cuestionar el statu-quo, nuestras propias creencias y prejuicios, desafiar las narrativas que fuimos internalizando en lo individual y como organización, que dimos por sentadas, y a reinterpretar el mundo tantas veces como creamos necesario, de forma tal que se nos presente más posibilitante.

En este caso, en lugar de proporcionar preguntas específicas, te animamos a que formules tus propias preguntas a medida que te sumerjas en el ejercicio de observación y auto observación que te propusimos en esta sección del Capítulo. Nuestro deseo en este espacio es que experimentes la libertad de explorar y cuestionar según tu propia curiosidad e intuición.

II.2. Contar con apoyo (o más bien, involucramiento) de la alta dirección

Cuando hablamos de transformación cultural en una organización, estamos hablando de cambios profundos que afectan a cada integrante y cada aspecto de cómo hacemos lo que hacemos, con repercusión sistémica en toda la organización. En este desafío, el involucramiento activo y efectivo (pues el apoyo formal resulta esencial pero no es suficiente) de la alta dirección es esencial, y su responsabilidad, es absolutamente indelegable.

En *Compliance* hablamos del concepto de *tone at the top* (15), pilar fundamental en casi todos los estándares locales e internacionales en la materia. Este concepto, profundamente arraigado, es esencial no solo para el éxito de un programa de *Compliance*, sino también es determinante en el modelado de la cultura organizacional. El compromiso de la alta dirección marca el camino y contribuye a motivar a todos los equipos en diferentes niveles jerárquicos, y por sobre todas las cosas, transmite un mensaje poderoso: la transformación hacia una cultura ética es una visión alineada con los objetivos estratégicos de la organización, y por ello, es importante.

Para que esta visión sea efectiva, la alta dirección debe involucrar a los roles de liderazgo, pues juegan un papel crítico de influencia y modelado en cada equipo, y también a todas las personas que integran la organización.

Este involucramiento consiste en dar sentido mediante el ejemplo, impregnar de cultura ética la conversación organizacional, crear espacios de participación activa donde cada colaborador sienta que su voz es escuchada y valorada. Cuando incluimos a todas las personas en el proceso, fomentamos un sentido de pertenencia y compromiso que va más allá del deber laboral, y

(15) Expresión en inglés que significa “tono en la cima”: proceso a través del cual las conductas, los mensajes y las decisiones de los y las líderes en la cima de las organizaciones moldean la cultura organizacional.

es una invitación a involucrarse activamente en una visión compartida, donde cada persona pueda encontrar congruencia con su propósito personal.

Por último, y no menos importante, la alta dirección juega un papel fundamental al proveer los recursos materiales necesarios y crear el ambiente propicio para impulsar la transformación cultural. Su respaldo no solo es financiero, sino también estratégico, lo que significa que tiene la capacidad de brindar los medios y el apoyo necesario para que el proceso avance de manera efectiva a través de las personas clave que impulsen la transformación.

Te brindamos algunas preguntas para que continuemos la conversación:

¿Cómo observas el nivel de registro de la alta dirección en tu organización o en las organizaciones que conocés, en su rol de modeladores de cultura?

¿De qué manera promoverías el involucramiento efectivo de la alta dirección?

¿Quiénes crees que podrían ser tus aliados en este sentido?

II.3. La brecha entre nuestro estado actual y nuestro estado deseado, y la honestidad total

Los cambios en una organización pueden suceder en tiempos breves o relativamente breves. Muchas veces los buscamos, y muchas veces no, y en estos últimos casos, en ocasiones ni siquiera podemos evitarlos: recordemos todos los cambios drásticos producidos durante la pandemia de COVID-19 suceso completamente imprevisible e impredecible. Esta situación global —caótica— obligó a millones de personas a permanecer confinadas y con ello, un sinnúmero de conductas tuvieron que modificarse en forma abrupta en un contexto de temor generalizado. Este cambio afectó todos los ámbitos de nuestra vida como seres humanos incluyendo la esfera laboral y con ella, a las organizaciones, desafiando estructuras, procesos y maneras de ser, pensar y hacer.

Lo que llamamos transformación organizacional, sin embargo, es completamente dinámica, su modelado es continuo y está teniendo lugar en este mismo momento, mientras leemos este capítulo. Entonces, si la transformación cultural es un proceso en continuo devenir, si somos lo suficientemente conscientes y tomamos la oportunidad, podemos (y debemos) visibilizarla con valentía y deliberadamente tomar acciones concretas para modelarla en manera funcional. Es un proceso no exento de incomodidad, que requiere honestidad, realismo y resiliencia.

Las organizaciones, compuestas por seres humanos con sus propias emociones y reacciones, pueden resistirse a los tiempos que demandan estos procesos: coincidiremos en que —excepto en los cuentos de hadas— ningún ser humano se transforma de la noche a la mañana, así como ninguna organización

—integrada asimismo por seres humanos— puede hacerlo. De lo contrario, volveríamos una vez más al reduccionismo y al “pensamiento mágico” del que ya hemos conversado, por medio del cual confiamos en que la realización de un espacio conversacional o un taller para tal o cual área, o alguna declaración aspiracional sobre transformación cultural ética, va a obrar el milagro de la transformación.

Para ello, como en cualquier proceso de desarrollo personal u organizacional, nos tomamos el trabajo estratégico de identificar la brecha entre nuestro estado actual y nuestro estado deseado en términos de cultura organizacional. El proceso de transformación cultural atraviesa todas las áreas de la organización, y si bien probablemente estará liderado por las áreas de personas o cambio, consideramos que no debe ser tarea exclusiva de estas, sino que es fundamental un abordaje multidisciplinario que cuente con el involucramiento activo y colaborativo de áreas clave como *Compliance*, legales, comunicaciones, entre varias otras.

Este momento inicial implica definir con mucha claridad una visión de nuestro estado deseado: lo que necesitamos y deseamos lograr como organización en el futuro. Si hablamos de *Compliance*, por ejemplo, nos preguntarnos qué desafíos concretos tenemos por delante, cómo necesitamos detalladamente que sea nuestra gobernanza, qué requisitos regulatorios específicos debemos cumplir, y como común denominador a cualquier área, qué objetivos estratégicos necesitamos alcanzar, y principalmente, trabajar sobre los valores que necesitamos vivir para lograr nuestro estado deseado, pues los valores son la base de nuestro ser, pensar y hacer organizacional.

Identificar nuestro estado actual organizacional en términos de cultura implicará una escucha activa y empática. Consideramos un aspecto fundamental que no podrá soslayarse para que el ejercicio obtenga resultados útiles: que la organización, comprometida con una transformación auténtica, brinde la suficiente seguridad psicológica como para que los integrantes de las diversas áreas puedan expresarse con libertad y honestidad sin temor a represalias u otros impactos desfavorables dentro de la organización. Solo de esta manera la organización podrá nutrirse de su visión, su sentir y pensar. De lo contrario, se correrá el riesgo de incurrir en posturas o actitudes políticamente correctas y —peor aún—, el pensamiento mágico de creer que manifestaciones desinteresadas, edulcoradas o complacientes se condicen con la realidad y es fiel reflejo la realidad organizacional, no así producto del temor o la inseguridad.

La identificación de nuestro estado actual en términos de cultura organizacional también implicará una revisión profunda y realista de los mensajes culturales que la organización emite a través de sus documentos y canales más reveladores: su código de ética, sus políticas y procedimientos, sus canales de denuncias, reflejo vivo de los valores y principios que forman parte del modelado cultural y rigen la vida organizacional. En la medida que se trate de

documentos confeccionados a medida de la organización y sean reflejo genuino de sus valores, cada palabra, cada cláusula, resonará con la cultura organizacional. Si estos documentos no son reflejo genuino de sus valores, también deberemos considerarlos como señal cultural.

Como señalábamos anteriormente, los agentes de transformación son personas que, desde un observador diferente y una actitud protagonista, tienen entrenado el músculo de realizar preguntas: ¿qué mensajes estamos transmitiendo en realidad? ¿Qué imágenes visuales pueblan nuestro código de ética y nuestras piezas de comunicación interna y externa? ¿Cómo construimos la realidad de la organización, desde el punto de vista de su narrativa? ¿Qué creencias fomentamos? ¿existe confianza en el canal de denuncias como un medio seguro y efectivo para expresar inquietudes? ¿cómo explicamos ello? ¿De qué manera se vivencian, en la cotidianeidad, los valores que adoptamos formalmente?

Si lo señalado verdaderamente funciona, nos encontraremos frente a una brecha por momentos incómoda de ver, pero que sin dudas constituirá un acto de registro de cultura organizacional y un insumo valiente y valioso, que expone las vulnerabilidades existentes en la organización que hasta el momento permanecían ocultas, los valores que, en verdad, necesitamos habitar, el tipo de liderazgo que necesitamos cultivar, las competencias que necesitamos desarrollar y los hábitos que debemos fomentar en todos los niveles de la organización, así como también nos permitirá obtener ideas para mejorar los procesos existentes, o innovar en nuevas áreas, para poder —de esta manera— cumplir con nuestros objetivos estratégicos, pero más crudamente aún, para sobrevivir transformándonos como organización ética y evitar perecer ante la complejidad.

Deseamos acompañar tus reflexiones a través de las siguientes preguntas:

¿Cuál es, desde tu observador, el estado actual de tu organización en términos de cultura?

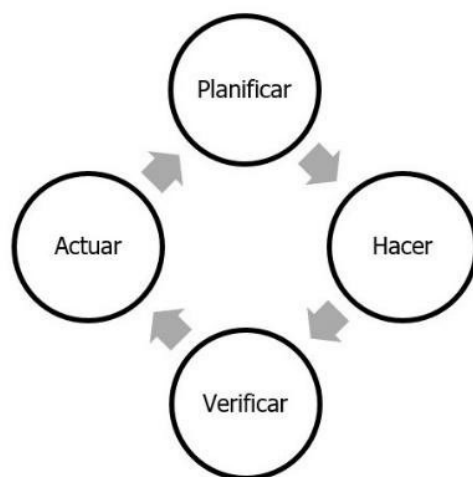
¿Cuál es el estado deseado?

¿Qué reflexiones te merece?

II.4. ¿Cómo continuar el proceso?

Tal vez conozcas que se utiliza el denominado Ciclo de Deming como una estrategia de gestión de la calidad de las organizaciones, que se compone de cuatro puntos básicos: planificar, hacer, verificar y actuar.

Consideramos que el ciclo de Deming, con su enfoque en la mejora continua y la adaptabilidad, resulta especialmente útil para acercarnos al desarrollo del proceso de transformación cultural ágil, de manera accesible y siempre considerando que no hay recetas o fórmulas a priori exitosas para los procesos de transformación.



En base a estos aspectos se desarrollan indicadores y métricas. Las métricas proporcionan vínculos esenciales entre la estrategia, la ejecución y la creación de valor final **(16)**.

Ambos enfoques comparten la idea de mejora continua en función de diferentes iteraciones según los desafíos que encontramos, y ambos valoran la flexibilidad y la capacidad de adaptación según lo que aprendemos en cada ciclo. La transformación cultural ágil, con los valores que adaptamos para nuestra temática, nos alienta a colaborar constantemente para adaptarnos a los cambios del entorno, buscando ser eficientes y centrarnos en lo específico, en lo que realmente importa para nuestro estado deseado.

Para llegar al estado deseado en todo proceso de desarrollo, es necesario diseñar un camino flexible sobre el cual trabajar. Tal como en el Ciclo de Deming, el camino nunca se detiene. Nunca se llega a la transformación total, sino que permanentemente se va modificando, y adaptando a un entorno que, como ya vimos, es también cambiante.

Para el diseño de nuestro camino hacia el estado deseado no necesitamos ni deseamos estrategias radicalizadas ni ostentosas, sino que nos inclinamos por los pequeños pasos, pequeños experimentos o intervenciones, en dosis que podríamos llamar “homeopáticas” que vayan permeando en el tejido profundo de la organización, en su forma de ser y de hacer. Nos enfocamos principalmente en catalizar pequeñas alteraciones en las conductas organi-

(16) Melnyk, S. et al, “Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze”, Journal of Operations Management 22, 2004.

zacionales, en forma sistémica y continua que, en el caso de ser exitosas, se transformaran en hábitos.

Es fundamental generar indicadores claros (de la manera y con la metodología que consideremos más apropiada) y medir los resultados de manera objetiva, nutriéndonos de *feedback* rápido y constante del entorno, de forma tal que nos permitan por un lado reforzar y escalar aquellas intervenciones que resultaron exitosas, o —llegado el caso de que nuestras intervenciones no hayan resultado de la manera en que deseábamos— pivotear rápidamente, realizando modificaciones en la siguiente iteración (o en el siguiente ciclo) aprendiendo constantemente (y a bajo costo) del error.

Te brindamos algunas preguntas para continuar nuestra conversación:

¿Cómo podrías integrar —desde tu área de incumbencia— el diseño y la implementación de una estrategia de pequeñas intervenciones la transformación cultural ética en tu organización?

Si ya te encontrás en un proceso de transformación organizacional, ¿qué estrategias implementaste o podrías implementar para fomentar una cultura de ética y cumplimiento (o de tu área de incumbencia) en todos los niveles de la organización, como parte de un modelo de transformación cultural?

¿Qué lecciones aprendiste sobre la integración efectiva de Compliance (o de tu área de incumbencia) en la transformación cultural de tu organización?

III. ¿Qué desafíos pueden surgir y cómo los abordamos?

III.1. Resiliencia ante la resistencia

Una de las leyes fundamentales de la Física, conocida como Tercera Ley de Newton, sostiene que para cada acción hay una reacción igual y en el sentido opuesto, lo que significa, a grandes rasgos, que siempre que un objeto realice una acción como mover, empujar u oprimir otro objeto, este último reacciona devolviendo la misma fuerza. Tomamos prestado este concepto al mundo de la física, para graficar cómo opera la resistencia a los cambios.

La resistencia puede emerger como una respuesta natural ante escenarios o estímulos de cambio: necesitamos espacios seguros y cómodos en todos los ámbitos de nuestras vidas, y cualquier evento que los altere o pretenda alterarlos podría ser percibido por nuestro cerebro como una amenaza. El proceso mediante el cual nuestro cerebro decodifica estas amenazas emergentes es profundamente complejo y pone a prueba nuestra ductilidad. Algunas personas pueden interpretar ese estímulo como una ratificación de la amenaza y el peligro, reaccionando con resistencia. En contraste, otras personas pueden interpretar el estímulo como una oportunidad para nuevas experiencias y, por

ende, como un vehículo de expansión. Y en el medio de estas dos polaridades, un sinfín de matices.

Apliquemos este concepto al mundo organizacional: ¿por qué algunas organizaciones desarrollan mejores habilidades adaptativas que otras? La respuesta podría encontrarse en su cultura. Aquellas organizaciones que han logrado sortear con éxito vicisitudes y cambios drásticos en su entorno, han entrenado previamente el músculo de la adaptación continua al cambio. Reflexionemos sobre este punto. Las respuestas adaptativas de una organización son más que la suma de todas las pequeñas acciones de cada una de las personas que la integran; se sinergizan. Son estas personas quienes, en definitiva, activan los resortes de la resiliencia. ¿Con qué dificultades se encuentran? ¿Cómo desarman resistencias?

Como agentes de transformación, una primera pregunta que podríamos realizarnos es: ¿qué significa resistencia? ¿se trata en realidad de resistencia?

La invitación es, como siempre, a indagar y observar las manifestaciones genuinas y humanas que necesitan de espacios de escucha activa, de modo tal de construir puentes de confianza y entendimiento para fomentar un entorno de apertura, de seguridad.

Como agentes de transformación, cabe tomar nuestra cuota-parte de responsabilidad y nuevamente hacernos preguntas: ¿De qué manera la propuesta transformacional involucra a todas las personas que integran la organización? ¿Qué hay de beneficioso para cada persona en nuestro diseño de estado deseado, como para justificar que ellos realicen sacrificios al salir del *statu-quo*? ¿Hemos comunicado claramente estos beneficios? ¿Estamos involucrando a las demás personas en este proceso?

Como venimos conversando, el camino para los agentes de transformación cultural es áspero, incómodo, y pondrá continuamente a prueba sus habilidades y capacidad de resiliencia. Estará plagado de marchas y contramarchas, y tal vez la clave esté en aprender a habitar la frustración como parte del proceso, capitalizar fracasos como enseñanzas y tener siempre presente —como brújula— el estado deseado y los pasos que vamos dando hacia él.

Te compartimos algunas preguntas que mantendrán activa nuestra conversación:

Alguna vez, ¿sentiste reticencia frente a alguna propuesta de transformación organizacional? ¿Podés indagar, por un momento, en las motivaciones subyacentes de esa reticencia?

¿Qué acciones concretas podríamos tomar para demostrar que hemos aprendido de experiencias pasadas y estamos comprometidos a tomar esos aprendizajes?

¿Cómo podemos asegurarnos de que todas las voces en la organización sean escuchadas y valoradas?

III.2. La falta de involucramiento de la alta dirección

Como expresa Regner **(17)**, “la cultura de una organización está moldeada por sus líderes y replicada por sus equipos”.

Imaginemos el siguiente escenario: te encontrarás ante la oportunidad de inspirar a quienes integran la organización a realizar ciertos cambios que implicarán, en el tiempo, una transformación cultural ética. Es un desafío emocionante y lleno de oportunidades para hacer una diferencia real.

la alta dirección aprobó la idea y le asignó cierta cantidad de tiempo y presupuesto. Te solicitaron, incluso, que realizaras una presentación de lanzamiento.

En poco tiempo, te das cuenta del proceso no está teniendo el lugar que necesita, para motivar un cambio auténtico y profundo. Las reuniones con la alta dirección respecto de este tema son cada vez más escasas, breves y superficiales, y comenzás a notar una falta de compromiso genuino en sus acciones.

El entusiasmo inicial se desvanece al darte cuenta de que la alta dirección no está respaldando verdaderamente el proceso de transformación cultural. Es como si hubieran dado el visto bueno, sin un compromiso auténtico. Este comportamiento es claramente percibido por los líderes y, por consiguiente, en el resto de los integrantes de la organización. Las personas que en un principio se mostraban más motivadas con el proceso, se frustran y una tras otra van abandonando la idea, en silencio.

¿Por cuánto tiempo más creés que un proceso de estas características sobrevivirá en esa organización?

Cuando la alta dirección no se involucra, no logra la capilaridad necesaria para inspirar el modo de ser y de hacer alineado con los valores, propósitos y al estado deseado definido por la organización y puede llevar al fracaso definitivo del proceso. Sin su compromiso genuino y respaldo activo, los esfuerzos no solo no avanzarán, sino que retrocederán, será un mensaje peligroso y perjudicial para la organización, que —como ya conversamos— es muy difícil remontar.

(17) Regner, G., “Tone-at-the-top: el apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia”, Suplemento Especial “Compliance, Corrupción y Responsabilidad Penal Empresarial”, p. 212, mayo 2018, Thomson Reuters La Ley.

Para acompañar a la alta dirección con mayor eficacia, consideramos que en estos casos podría ser útil formularnos nuevas preguntas, con profundo sentido común y humano: ¿conoce la alta dirección el significado y alcance del concepto cultura organizacional, o más bien nuestras conversaciones al respecto se desarrollaron partiendo de un trasfondo compartido de obiedad?

La organización, ¿está verdaderamente preparada para un proceso de transformación cultural? ¿Estamos teniendo la apertura y humildad suficientes como para comprender y aceptar hasta qué punto la organización puede comprometerse genuinamente a avanzar en este sentido en el momento actual? ¿Estamos haciendo lugar a nuestras propias expectativas exclusivamente, o también consideramos otras necesidades y expectativas? ¿Podría existir alguna inquietud subyacente que impida o dificulte el esperado y necesario involucramiento activo y no un mero apoyo formal?

¿Conoce la alta dirección los fundamentos y motivaciones concretas por los cuales consideramos que es fundamental iniciar un proceso de transformación cultural ética? ¿en qué medida comunicamos a la Alta Dirección esta necesidad? ¿De qué manera nos aseguramos la correcta interpretación y el alcance de nuestro mensaje? ¿Comprendimos las expectativas de la alta dirección?

III.3. La deshonestidad como parte de nuestra humanidad

La deshonestidad puede representar un desafío significativo en el contexto de la transformación cultural ética en una organización. Cuando la deshonestidad se instaura, se erosiona la confianza entre las personas y debilita los pilares de una cultura sólida y ética.

Durante el proceso de transformación cultural ética, creemos que resulta esencial abordar la deshonestidad de manera proactiva y enfocarse en fomentar la transparencia y la integridad porque los actos deshonestos, como el fraude o la manipulación de información, entre muchos otros, pueden tener graves consecuencias para las organizaciones, tanto en términos financieros como reputacionales.

Dada la aproximación profundamente humana de nuestro análisis, reconocemos que las personas podemos ejecutar un acto deshonesto, incluso hacia nosotros mismos, bajo la influencia de una complejidad de factores que incluyen nuestros propios modelos mentales, historia de vida, factores ambientales y de naturaleza psicológica, entre otros, que influyen en nuestra inclinación hacia la deshonestidad (racionalización, conflictos de interés, creatividad, ejemplos de deshonestidad en el entorno social, cultura organizacional con modelos de conductas deshonestas).

En una organización, por ejemplo, no parece congruente contar con un sistema de premios a quienes venden más servicios por horas de asesoramiento

sin registro oficial de las horas reales versus las horas facturadas al cliente. Las personas que trabajan en la organización que facturen más horas son premiados, pero la organización no controla si esas horas son realmente las trabajadas; el cliente no suele llevar un recuento estricto y la organización se beneficia de esa facturación en exceso (18).

La invitación es a observar, con honestidad, la cultura de nuestra organización considerando —paradójicamente, pero con profundo sentido humano— la deshonestidad existente en cada uno de nosotros, y contribuir a reducir estas tendencias mediante acciones positivas concretas como políticas, recordatorios, supervisión, y —principalmente— diseñando una sólida cultura organizacional que, por medio de conductas, símbolos y sistemas, fortalezca la honestidad como valor.

III.4. Sesgos conscientes e inconscientes

El sesgo cognitivo es un fenómeno que ha sido y es estudiado por las ciencias de la salud, entre otras, que responde a una necesidad evolutiva y de supervivencia de los seres humanos, alterando la manera en que procesamos la información que recibimos del medio, llevando a interpretaciones distorsionadas o irracionales de la realidad. Esta predisposición mental nos permite, en cambio, llegar a conclusiones y tomar decisiones en forma muy rápida, que en muchos casos nos han servido para sobrevivir (en la prehistoria seguramente nos sirvió valernos de pocos datos del medio para saber si, por ejemplo, luchar contra la bestia que teníamos frente a nuestros ojos para devorárnosla, o huir de ella), aunque en muchos casos no tengan basamento lógico. Resumidamente: son atajos mentales, prejuicios.

Ningún ser humano está exento de sesgos, al igual que las organizaciones, que son creaciones del ser humano integradas por seres humanos. Los sesgos conscientes e inconscientes están entrelazados en el tejido de nuestra cultura organizacional, como lentes a través de los cuales interpretamos e interactuamos diariamente, la forma en que tomamos decisiones y generamos nuestras normas, y comunicamos nuestros valores y expectativas. Son las preferencias que sabemos que tenemos y que, intencionalmente o no, influyen en el modelado cultura organizacional, para afectarla de varias maneras: desde la contratación y promoción de las personas que integran la organización, hasta las interacciones diarias entre ellas.

Por ejemplo, podría operar el denominado sesgo de afinidad en quienes tengan por responsabilidad contratar personas en la organización, en el sentido de que podrían preferir personas con similares gustos, creencias o experiencias,

(18) Arieli, D., “Por qué mentimos, en especial a nosotros mismos. La ciencia del engaño puesta al descubierto”. 2012, Editorial Planeta.

lo que podría llevar a perpetuar una cultura homogénea, limitando la diversidad de pensamiento y la innovación. También podría operar el sesgo de estereotipo en un líder varón, que no promoció o ascienda a una integrante de su equipo mujer, por haber sido madre recientemente, por considerar que debido a su reciente maternidad no tendrá el tiempo o la predisposición suficiente para asumir nuevos desafíos.

Creemos fundamental crear espacios seguros para registrar nuestros sesgos en nuestro modo de ser y de hacer, en la forma en que desarrollamos nuestros roles de liderazgo, nuestras estructuras, sistemas, políticas y procedimientos, y ser conscientes de la manera en que los mismos influyen en nuestra cultura, desde una perspectiva empática y compasiva.

Cuando integramos la conciencia de estos sesgos en el corazón de nuestra cultura, estamos modelando una organización que reconoce la complejidad del ser humano y a la vez que valora los esfuerzos que realicemos en nuestro camino a ser más diversos.

Encontrarás mayor profundización sobre sesgos en otros capítulos de este libro. Sin embargo, queremos invitarte a que continuemos reflexionando juntos a través de estas preguntas:

¿De qué otras maneras consideras que las personas que ejercen roles de liderazgo pueden transmitir sus sesgos a través de sus decisiones y comportamientos, modelando de esta manera la cultura de la organización?

¿Qué sesgo puedes registrar, que pueda estar operando en tus propias decisiones cotidianas?

IV. ¿Cómo dialoga la cultura organizacional con las estrategias de sostenibilidad?

Una estrategia de sostenibilidad se construye por la definición de los objetivos estratégicos de una organización. Solo si estos denotan un compromiso con los pilares que inspiran a la sostenibilidad —instando a la generación de negocios que persigan beneficios económicos, a la vez que promuevan el respeto por los derechos humanos de las personas y protejan el ambiente— estaremos frente a una genuina estrategia de sostenibilidad.

¿Qué la vuelve genuina?

Si retomamos la base del concepto de cultura organizacional de Taylor (19) al referirse a los comportamientos, los símbolos, y sistemas, estos deberían

(19) Taylor, C., op.cit.

reflejar que una organización se alinea orgánicamente a una estrategia de sostenibilidad.

Sabemos que las organizaciones no amanecen siendo sostenibles, como un milagro de generación espontánea, sino que debería existir detrás un proceso que legitime esta afirmación. Y en ese proceso, el involucramiento de las personas que integran el ecosistema de negocios de esa organización es central. Solo si existe una premisa conductual orientada a la generación de negocios alineados a la sostenibilidad, los comportamientos reflejarán un compromiso con la concreción de ese propósito; de lo contrario, nadie lo tendrá en su radar mental.

Si quienes lideran la organización instalan esta agenda en sus acciones cotidianas, y las permean en sus equipos, surgirá con certeza —y en forma natural—, un ambiente propicio para la concreción de negocios y soluciones sostenibles. El reflejo de quienes somos, como personas, como organizaciones, habita en nuestras acciones, en cómo nos comportamos y relacionamos con las demás personas.

Luego, los símbolos. Gran parte de la construcción de la identidad de una organización se relaciona y asienta sobre la base de definir qué cosas son importantes y, por tanto, se le atribuye centralidad en su agenda. Si esta agenda está atravesada por conceptos que remiten en forma persistente y periódica a la sostenibilidad, entonces calará profundo en la percepción que cada persona tiene del entorno organizacional, gravitando en los procesos psicológicos a través de los cuales la decodifica. Si, por ejemplo, la persona empleada recibe periódicamente capacitaciones vinculadas con la sostenibilidad, o la narrativa institucional es persistente en este sentido, la persona interpretará, razonablemente, que esto resulta de vital importancia para su desempeño, y que apartarse de tales premisas pondría en riesgo su permanencia dentro de esa tribu.

Finalmente, el sistema: el mecanismo a través del cual se atribuye significantes positivos o negativos en la cultura, debería encontrar, como principio rector, la contribución al propósito de la organización, y este a su vez, invariablemente, debería estar basado en los pilares de la sostenibilidad. Es decir, si, por ejemplo, en el rol que desempeña una persona, lleva a cabo un negocio que redunde en beneficios económicos para la organización, pero a la vez impacta negativamente en el derecho humano al ambiente de una comunidad determinada, la cultura de esa organización debería señalar esa conducta como un disvalor. Si, por el contrario, la premia, la persona empleada sabrá entonces que su organización prioriza la generación de ingresos por encima de cualquier otro valor, incluso aunque sostenga lo contrario en su narrativa.

Esto último nos lleva a una definición importante, que es la coherencia. Lo que declamamos debe alinearse con aquello que llevamos a la práctica, lo que el mundo de *Compliance* define como integridad. Lo contrario, implicaría in-

currir en la práctica de *greenwashing* (20), que es no es otra cosa que un acto de simulación. En este caso, hablamos de organizaciones que simulan preocuparse por problemáticas sociales o ambientales respecto de las cuales no están genuinamente preocupadas, y en muchos casos no solo no trabajan en pos de solucionarlas, sino que, además, las agravan con sus actividades, al tiempo que llevan adelante rimbombantes campañas de marketing destinadas a persuadir a su público objetivo de sus buenas intenciones. Estas prácticas han formado y forman parte de la escena actual, incluso aunque sobren ejemplos del daño reputacional que son virtualmente capaces de infringir.

Sin embargo, a medida que avanzan los mecanismos de reportes en materia de sostenibilidad, el margen de simulación se acota drásticamente. Por otro lado, las personas consumidoras agudizan cada vez más su sentido crítico, cuando votan por un producto u otro, extremando los recaudos que toman para conocer el origen e impacto real de aquello que consumen.

Entre las muchas consecuencias de llevar adelante esta práctica disvaliosa, queremos invitarte a que nos detengamos particularmente en una: la afectación en la credibilidad; no ya visto desde la reputación comercial de la organización (ya que esto excede el objeto de este Capítulo), sino especialmente su credibilidad frente a las personas que emplea y que llevan adelante su negocio. Si, como dijimos, la sostenibilidad debe formar parte en el diseño del estado deseado en términos de cultura organizacional, concluir que todo es una simulación puede gravitar de dos formas opuestas en el ánimo de las personas empleadas: o el sistema cultural las fagocita, o bien, las expulsa.

El primer supuesto se conforma por aquella fila de integrantes que prefieren las mentiras confortables a las que hacíamos referencia anteriormente, quienes pueden fácilmente acomodar sus convicciones y repetir y alinearse a slogans vacíos de contenido que proclaman valores y declamaciones que nada tienen que ver con la realidad de la organización, y podrán jugar con relativa sencillez el juego de simular ser sostenibles. En el segundo supuesto se enrolan aquellas personas que prefieren las verdades incómodas, que cuestionan el statu quo, resistiéndolo con los mecanismos que estén a su alcance. De este grupo podrá surgir, eventualmente, una verdadera transformación cultural. Si tienen éxito, podrán traccionar una agenda que ponga en el centro de la estrategia de negocios el desempeño organizacional ético bajo la premisa del cuidado ambiental y el impacto social positivo, todo a la vez.

Podríamos decir que las prácticas de *greenwashing* representan un buen ejemplo del llamado pensamiento mágico que abordamos al inicio del Capítulo.

(20) Práctica que consiste en crear una imagen ilusoria de organización ecológicamente responsable, cuando en realidad se realizan acciones no alineadas con la ecología.

No solo por la descripción del párrafo anterior, sino porque, además, muchas organizaciones tienen una profunda convicción de que la sostenibilidad se construye solo desde lo narrativo. Por ello proliferan, entre otros ejemplos, paquetes con tonos verdes en productos altamente nocivos para la salud, banderas del Orgullo cada 28 de junio en los perfiles de redes sociales de organizaciones que, como parte de su cultura, luego toleran actitudes violentas o discriminatorias hacia diversidades sexuales, o conmemoran el Día Internacional de las Mujeres con estruendosas campañas, cuando no tienen una sola mujer sentada en sus directorios o mandos altos, solo por nombrar algunos ejemplos.

En contraposición, observamos un número creciente de organizaciones que advierte que habitar la complejidad en los entornos BANI, exige desarrollar habilidades adaptativas y mentalidad abierta al cambio constante. Un cambio que, en el corto plazo, estará signado —también— por eventos vinculados con la crisis climática, por conflictos sociales derivados de la escasez de recursos de toda índole y por la progresiva degradación de la calidad de vida de quienes habitamos un planeta al borde del colapso ecológico. Y solo aquellas organizaciones que han destinado recursos a construir una cultura genuina de sostenibilidad, basada en una estrategia sólida de compromisos ambientales, sociales y de gobernanza, tendrán herramientas suficientes para habitar la complejidad.

Para continuar la conversación, te invitamos a la reflexión a partir de las siguientes preguntas:

¿Qué lugar ocupa la sostenibilidad en los objetivos estratégicos de tu organización?

¿Qué lugar ocupa en la agenda diaria?

¿Qué lugar tiene la sostenibilidad en la conversación entre quienes ocupan roles de liderazgo en tu organización?

V. Beneficios de promover la transformación cultural ética en las organizaciones

Ahora que compartimos un tiempo para reflexionar sobre la cultura organizacional, tal vez tengas una clara idea acerca de los beneficios que nos brinda.

El hecho de promover la transformación cultural en las organizaciones es mucho más que una simple apuesta al cambio; es responder al llamado a evolucionar en contextos que nos lo exigen en forma urgente, es abrir nuevas puertas y a adentrarnos en territorios inexplorados que potencien nuestra capacidad de innovar. El resultado de un proceso de transformación cultural se ve reflejado en las personas que forman parte de la organización, quienes conocen qué la define, la distingue y como se maneja en determinadas situaciones específicas.

Cuando fortalecemos el músculo de la transformación, fomentamos un entorno de adaptación a contextos adversos, desafiantes, facilitando la cohesión entre los equipos que la conforman, impulsando el involucramiento y el compromiso de quienes integran la transformación. Además, una cultura alineada con valores éticos facilita el cumplimiento de estándares de *Compliance*, logramos que la organización trasunte una cultura que fortalece la reputación de la organización, y además atraemos a personas que se identifican con los mismos valores.

Por todo ello, proponemos que la ética sea uno de los valores-cimiento de la cultura organizacional, para asegurar que el camino hacia la transformación esté guiado por principios sólidos y una visión compartida de un futuro más transparente, justo y diverso para todas las personas.

VI. A modo de final

V.1. Transformación. Evolución cultural

Este segundo espacio en blanco —tan intencional y estratégicamente reservado como el primero— es una invitación a que puedas proyectar tus reflexiones, ideas y aspiraciones hacia el futuro de tu organización.

Al igual que comenzamos este capítulo con un espacio para conectar emocionalmente con los conceptos de cultura y cultura organizacional, ahora te brindamos este espacio para que, en tu rol protagónico de agente de transformación, imagines y diseñes los próximos momentos del camino hacia una transformación cultural ética en tu propia organización, sea del tamaño que sea. Nuestro deseo es que lo llenes de sentido con una forma de observar más ampliada, más posibilitante, con tus visiones, con las estrategias que te inspiren y con los valores que desees que se arraiguen profundamente en tu entorno organizacional.

Desde el lugar que ocupes, recordá que siempre (siempre) tenés la oportunidad de ser agente de transformación. En cada gesto, en cada pequeño cambio que inspires, en cada valor que promuevas, estarás promoviendo el crecimiento, y tejiendo un legado trascendente que será parte de una historia de evolución.

Gestión de la diversidad

M. Daniela Luque y Betina Duré (coord.)
Barbara Fida y Valeria Díaz (colab.)

I. Introducción

En el mundo globalizado y multicultural en el que vivimos, la diversidad se ha convertido en un valor esencial y en un imperativo para el desarrollo sostenible y la justicia social. La diversidad, en sus múltiples formas, no solo enriquece nuestras sociedades, sino que también fortalece nuestras organizaciones, promoviendo la innovación, la creatividad y el crecimiento económico. En este contexto, la gestión de la diversidad no es simplemente una cuestión de cumplimiento normativo, sino una estrategia fundamental para construir entornos inclusivos y equitativos donde todas las personas puedan prosperar y alcanzar su máximo potencial.

¿Por qué profesionales del área de Ética y *Compliance* dentro de las organizaciones hablamos de diversidad? ¿Por qué consideramos que la gestión de la diversidad, equidad e inclusión (DEI) son un capítulo esencial dentro de estos programas de integridad, en la que se requiere un trabajo multidisciplinario y con propósito? ¿Qué ventajas pueden esperar las organizaciones de lo invertido en el desarrollo de estas acciones? ¿Qué impacto interno y externo pueden ver? ¿Qué herramientas tenemos a disposición para comenzar a trabajar y cuán complejo puede resultar? ¿Hay exigencias normativas en nuestro país que nos obliguen a hacerlo?

Son muchas las preguntas que surgen cuando nos encontramos diseñando el plan de integridad corporativo y al revisar el mapeo de riesgos descubrimos que establecer el tono ético implícitamente nos obliga a repensar de qué manera se gestiona el talento, por qué las personas eligen permanecer y cuáles son las variables que lo determinan. Tenemos la expectativa de que quienes ponen su tiempo y energía en un proyecto lo hagan con transparencia e integridad, pero ¿pensamos si se sienten en un ambiente seguro en el que puedan aportar todo su potencial?

En esa búsqueda, que para cada organización será diferente, los profesionales de Ética y *Compliance* deben involucrarse. Por ello intentaremos reflexionar y ensayar respuestas desde nuestras múltiples experiencias, teniendo claro que, sin una decisión estratégica y bien comunicada de la alta dirección, la expectativa sobre el impacto real de estas acciones no tendrá el alcance deseado.

Asimismo, exploraremos la evolución normativa en materia de diversidad tanto a nivel nacional como internacional, destacando hitos clave y marcos legales que han marcado el avance hacia sociedades más inclusivas. Asimismo, se analizaremos el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre violencia y acoso en el mundo del trabajo, un instrumento crucial para garantizar entornos laborales seguros y respetuosos y también abordaremos las recientes normas ISO 53800:2024 y IRAM 57001:2023. Finalmente, reflexionaremos sobre las tendencias futuras y el rumbo hacia el que nos dirigimos en la gestión de la diversidad, subrayando la importancia de seguir avanzando hacia la igualdad y la inclusión en todos los ámbitos de la vida social y laboral.

II. ¿De qué hablamos cuando hablamos de diversidad?

Desde que nacemos cargamos con una amplia gama de características, perspectivas y experiencias que van moldeando nuestra presencia en el mundo. Una serie de atributos que nos entrecruzan, como el género, la raza, orientación sexual, edad, habilidades, ideas políticas, creencias, religión... variables que pueden formar parte del modo en que nos presentamos y por ello de las expectativas e ideas que los grupos o personas con quienes interactuamos se forman de nosotros. Si solo la combinación de esas características pudiera explicar lo que somos, perderíamos la oportunidad de encontrar en cada persona un ser único.

Cuando perdemos de vista este hecho y desconocemos las limitaciones que estos estereotipos conllevan, podemos perjudicar tanto a las personas como a los ámbitos en los cuales pretenden desarrollarse.

Vivimos nuestra cotidianeidad sin pensar en los estereotipos, estas imágenes o ideas generalizadas y simplificadas que nos permiten clasificar a las personas y a los grupos. De esta manera sacamos conclusiones rápidamente sobre las características de una persona, pero también, y más peligrosamente, marcan las expectativas que ponemos sobre ella.

Es por ello que, para hablar de gestionar la diversidad, el primer paso es desafiar y cuestionar estas creencias e ideas preconcebidas.

Nuestros cerebros han evolucionado por miles de años y han conservado rasgos evolutivos que han sido y son funcionales para adaptarnos al mundo y

a un contexto que puede ser amenazante. Cuando nuestros ancestros competían con animales por los espacios y alimentos, cada decisión podía marcar la diferencia entre la vida o la muerte. La necesidad de identificar rápidamente el contexto y reaccionar de acuerdo con ello era imperativo.

Hoy ese mecanismo de automatización de procesamiento sigue siendo vital para sostener una vida plagada de estímulos. En definitiva, los sesgos tienen ese origen adaptativo y son simplemente atajos aprendidos por nuestros cerebros para filtrar la gran cantidad de información que nos llega, registrando lo que nos rodea, priorizando, categorizando y procesando automáticamente gran parte de ella.

Son miles y miles las decisiones que tomamos diariamente sin una reflexión consciente, y mucho de lo que sentimos también se guía por estos atajos. En definitiva, los sesgos cognitivos son funcionales y necesarios para atravesar nuestro día a día. ¿Entonces por qué comenzamos a abordar la diversidad a través de los sesgos inconscientes?

El premio nobel de economía, psicólogo de formación Daniel Kahneman, plantea en su libro “Pensar rápido, pensar despacio” que nuestro mecanismo de pensamiento se divide en dos sistemas: un sistema lento, que debe concentrarse y analiza dando a los problemas una respuesta racional, y un sistema rápido e instintivo que decide con poco o ningún esfuerzo mediante patrones de respuesta aprendidos a lo largo de nuestra vida y en función de nuestros valores, nuestra cultura y experiencia previa. Toma las decisiones que concuerdan mejor con nuestra propia realidad. Creemos ser racionales y objetivos, pero la realidad es *que vemos el mundo tal y como somos y fuimos socializados*.

Por esto, es necesario aprender a reconocer los sesgos y sus mecanismos, ya que pueden convertirse fácilmente en enemigos de la diversidad.

Para gestionar la diversidad debemos poder comprenderlos y reconocer su funcionamiento, para cambiar la forma en la que pensamos y enfrentamos ciertas situaciones, o al menos saber cuestionarnos.

Estos sesgos o atajos mentales están presentes de múltiples formas: nos hacen empatizar rápidamente con gente que comparte características con nosotros y reforzar nuestras ideas, ignorando otras características de su personalidad o de su potencial (Sesgo de Afinidad); asimismo, explican lo fácil que nos resulta seleccionar, entre múltiples variables, solo las que coinciden con nuestras ideas previas, ignorando los elementos que pueden refutarlas (Sesgo de Confirmación). Se hacen evidentes cuando interactuamos en grupo, al seguir comportamientos que no admitiríamos al enfrentar la misma situación individualmente (Sesgo de Grupo o Conformidad), o al dejar que las percepciones o expectativas sobre los roles y atributos asignados socialmente a

lo femenino o masculino pesen en una decisión laboral y condicionen evaluaciones de desempeño, oportunidades de empleo, planes de carrera, etc. (Sesgo de Género).

Volviendo al inicio, cada persona es mucho más que el entrecruzamiento de atributos que pretenden identificarnos y, por lo tanto, una potencialidad inmensa de desarrollo que requiere de espacios seguros y abiertos para mostrar nuestras aptitudes y expresarnos libremente. Ajustarnos a los estereotipos suele ser una carga muy pesada con efectos en la subjetividad. Esa diversidad, que enriquece a las sociedades y por ende a las organizaciones como explicaremos más adelante, requiere dar este primer paso en el que somos capaces de aceptar que nuestras creencias y expectativas pueden ser puestas en duda, que vale la pena reflexionar sobre ellas y entender que muchas veces están explicadas por nuestra propia posición en el mundo y que tiene sentido cuestionarlas si pretendemos un mundo más justo y equitativo.

Entonces, ¿qué es lo que puedo hacer con esto en mi día a día? ¿cómo construimos una cultura diferente? El primer paso es reconocer la existencia de nuestros sesgos, que fácilmente se convierten en prejuicios y enemigos de la diversidad. Luego podemos comenzar a adoptar pequeños hábitos que nos ayuden a cuestionarlos: no apegarnos a la primera idea cuando tomamos una decisión (especialmente si involucra a otra persona); intentar explicar los argumentos que las fundamentan y las variables objetivas que nos llevan a las decisiones. Es fundamental crear ambientes en los que hablar de estos temas y cuestionar sea aceptado y deseable, para poder también indicar al otro con empatía y respeto cuando creemos que está siendo guiado por sus propios prejuicios. Es un trabajo cotidiano y a largo plazo, un aprendizaje permanente.

Entonces, entender que los estereotipos son perjudiciales y limitantes es el primer paso para desafiarlos y desandar esos caminos.

¿Pero cómo lidiamos con ellos si están tan arraigados en la cultura y se naturalizan como ordenadores desde la primera infancia en los procesos de socialización? Es real que la influencia de nuestros grupos sociales, nuestra familia, y el entorno cultural en general tienen un impacto muy importante en las ideas que nos hacemos respecto a nuestras posiciones en el mundo y a las de los demás, por eso la falta de exposición a diferentes realidades, perspectivas y experiencias puede reforzarlos.

Muchas veces trabajar sobre las diferencias no es fácil ni intuitivo, por eso es importante generar las herramientas para reconocer, respetar y valorar todas las miradas y generar un ambiente en que las personas se sientan seguras para ser ellas mismas.

Tomemos como ejemplo la masculinidad y la feminidad. Como construcciones sociales, en cada tiempo y sociedad hay una asignación de características,

comportamientos y roles esperables asociados. Esto conlleva una asignación de expectativas sobre las personas que difieren de cultura en cultura y que van transformándose con el tiempo, ¿consideran que los estereotipos de una mujer de occidente en la actualidad es la misma que en los años '60? ¿Se espera lo mismo de un hombre en Irán que en Ecuador? De esta forma, podemos comenzar a percibir que los factores biológicos no alcanzan a explicar esta asignación de atributos. Esta influencia permanente de la sociedad en la construcción de las identidades de género y en el desarrollo de las personas tiene importantes consecuencias en la forma en la que nos vemos, evaluamos y las expectativas que generamos, tanto de nosotros como de quienes nos rodean. ¿Y cuál es el problema si gran parte de la sociedad se adapta en mayor o menor medida a ellas? La dificultad radica en que estos prejuicios, basados en ideas preconcebidas, terminan siendo limitaciones que pueden generar enormes inequidades y silencian potenciales de desarrollo, tanto de las personas que recortan parte de sus expresiones para amoldarse a lo esperable, como de las organizaciones que no abrazan e impulsan esa riqueza presente en sus comunidades.

Estos prejuicios, arraigados y perpetuados, pueden transformarse en odio hacia ciertos grupos o individuos. Por este motivo, la Organización de Naciones Unidas (ONU), promueve la diversidad como un valor fundamental para la paz, el desarrollo sostenible y los derechos humanos. Construir un entorno justo y equitativo es una tarea cotidiana de todos, y las organizaciones tienen una importante responsabilidad en este sentido, y mucho para ganar, promoviendo de esta manera la creatividad, la innovación y una cultura inclusiva.

III. ¿Es posible implementar un programa de integridad sin involucrarse en la gestión de la diversidad?

El desarrollo más importante de los programas de integridad en Argentina, y su extensión a industrias y organizaciones que hasta ese momento no hablaban de *Compliance*, vino de la mano de la Ley de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas (ley 27.401) del año 2017. Esta ley resuelve la responsabilidad de las personas jurídicas, más allá de la imputación de sus directivos, por hechos de corrupción y otros delitos vinculados tipificados en la misma.

Esta novedad, acompañada de los lineamientos para su implementación que desarrolló oportunamente la Oficina Anticorrupción, impulsó un conjunto de acciones, prácticas y procedimientos que se orientan a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos comprendidos por esta ley. Fundamentalmente, puso a las organizaciones en la necesidad de evaluar de forma sistemática sus riesgos, repensar sus herramientas y, esencialmente, su cultura, tono ético y cómo lograr que sus valores se reflejen en todos sus procesos.

El componente esencial y fundador de un programa de integridad es el Código de Ética o Conducta. Es esperable que en este código se reflejen los principios y valores de esa organización, así como las pautas de conducta para cumplir con ellos. Estas son transversales, por lo tanto, alcanzan a todos los colaboradores, directivos, contratistas, proveedores y cualquier persona vinculada con la actividad, cualquiera sea su rango.

Además del código de conducta, existen elementos igualmente importantes dentro de un programa de integridad para darle vida. Las capacitaciones y talleres juegan un papel crucial para que se conozca y entienda cual es el tono ético, más allá del cumplimiento normativo de la organización. Asimismo, se deben implementar diferentes políticas y protocolos para promover la transparencia y fortalecer el compromiso de la organización con la integridad en todas sus operaciones.

Vamos a detenernos en el Código de Ética o Conducta y en su significado para las organizaciones: debe servir como guía de actuación para las personas. Si bien es imposible abarcar en un documento todas las decisiones que se deben enfrentar en la actividad cotidiana, pueden referenciarse allí los valores de la compañía y los ejemplos a los que pueden recurrir en caso de necesitar resolver dilemas éticos que se generen en su diaria laboral.

Por ello es importante que este documento sea dinámico y se adapte a la actividad específica de cada empresa, así como a su estructura y los riesgos que enfrenta en sus diferentes etapas de crecimiento.

¿Pero a qué nos referimos específicamente cuando hablamos de pautas de conducta? Dentro del código esperamos encontrar estándares de comportamiento para las organizaciones que promuevan la integridad, la honestidad, el respeto, la equidad y la responsabilidad en el liderazgo, más allá del cumplimiento normativo. Entonces, al trabajar sobre el programa de integridad, construimos pilares fundamentales hacia las mejores prácticas de los integrantes de una organización, alineados detrás de un propósito.

Por lo tanto, una empresa transparente y responsable socialmente, con un programa de integridad completo, contempla entre sus lineamientos la lucha anticorrupción, registros transparentes, la no discriminación, el respeto a los derechos humanos y la creación de un ambiente de trabajo sano y seguro para el desarrollo integral de sus colaboradores. Es por ello que la gestión de la diversidad se vuelve imprescindible.

Las pautas de conductas esperables deben incluir la tolerancia cero a la discriminación, destruyendo barreras o límites que impidan el reconocimiento de la diversidad de las personas que integran un ecosistema laboral.

La diversidad es un componente clave en las políticas internas y en el desarrollo de talento de las organizaciones y su gestión un apalancamiento para el éxito a largo plazo. Contar con personas que se sientan reconocidas y valoradas crea un entorno de trabajo seguro y confiable, y por lo tanto propicio para conseguir resultados.

El programa de integridad y la diversidad representan dos caras de una misma moneda. Juntos, estos elementos son fundamentales para construir organizaciones más sólidas, innovadoras y transparentes. La representatividad demográfica que la diversidad genera, acerca a las organizaciones a sus comunidades de impacto y atrae talentos.

¿Quién tiene dentro de las organizaciones la responsabilidad sobre los temas de derechos humanos y específicamente sobre la diversidad, equidad e inclusión? Sin lugar a duda, es la alta dirección quien juega el rol fundamental, marcando el tono ético de la organización. Luego, muchos de los objetivos estratégicos se delegan o asocian a las áreas de personas, talento o recursos humanos. Sin embargo, es importante reconocer que el respeto de los derechos humanos no puede recaer en un área aislada. Aquí es donde recursos humanos, *Compliance*, sustentabilidad, comunicación y otras áreas, de acuerdo con cada organigrama singular, deben converger y trabajar en estrecha colaboración. Esta sinergia entre las áreas no solo fortalece el programa de integridad, sino que le permite permear en todos los niveles y tener una coherencia estratégica para conseguir los objetivos en este campo.

Es un proceso de aprendizaje continuo en el que las áreas se enriquecen, compartiendo conocimientos y promoviendo la transparencia y la equidad, creando un entorno empresarial más inclusivo y ético para todos los involucrados.

Compliance + Diversidad: ODS

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) del año 2015 son el marco global en el que los Estados miembros de las Naciones Unidas aprobaron 17 Objetivos como parte de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. La finalidad es comprometer a los países en la generación de acciones concretas para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y las perspectivas de las personas en todo el mundo.

Argentina forma parte de ese compromiso y hay una proliferación de leyes y marcos regulatorios que van en ese sentido, pero las empresas no son ajenas a este esfuerzo. La integración de las prácticas de *Compliance*, Sostenibilidad y Diversidad tienen un impacto directo, impulsando cambios positivos en nuestras comunidades y en el medio ambiente.

Las sociedades que incorporan este enfoque integral, buscando equilibrar el desempeño financiero con su responsabilidad social e impacto ambiental, incluyen estos criterios (ambientales, sociales y de gobernanza) en todas sus operaciones, decisiones de inversión y estrategias. Se las conoce como sociedades ESG por sus siglas en inglés (*Environmental, Social, and Governance*).

IV. El impacto de la diversidad en las organizaciones

En la actualidad, la diversidad se ha convertido en un pilar fundamental en el entorno empresarial, y su importancia en distintos informes arroja luz sobre los beneficios tangibles que las organizaciones obtienen al fomentar la inclusión y la diversidad en su fuerza laboral.

Uno de los aspectos claves a resaltar es la capacidad que la diversidad genera para impulsar la innovación y la creatividad dentro de las organizaciones. Al reunir a individuos con diferentes experiencias, perspectivas y habilidades, se fomenta un ambiente propicio para la generación de nuevas ideas y soluciones. Esto se traduce en una mayor capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y encontrar enfoques innovadores para resolver problemas complejos.

Además, la diversidad en las organizaciones también se ha asociado con un mayor rendimiento financiero. Según se desprende de distintos informes, las empresas que priorizan la diversidad en sus equipos tienden a superar a aquellas que no lo hacen en términos de rentabilidad y crecimiento. Este resultado se debe en parte a la capacidad de estas organizaciones para atraer y retener talento diverso, lo que les brinda una ventaja competitiva en un mercado global cada vez más complejo.

Otro aspecto relevante es el impacto positivo que la diversidad tiene en la reputación y la imagen de marca de una empresa y en definitiva en su sostenibilidad. Las organizaciones que se comprometen con la diversidad no solo reflejan los valores de inclusión y equidad, sino que también pueden atraer a una base de clientes más amplia. Esto se traduce en una mayor lealtad de los clientes y una mayor conexión emocional con la marca, lo que a su vez puede impulsar el crecimiento y la expansión de la empresa.

Hoy en día, inversores importantes como *BlackRock* están enfatizando la importancia de la gestión de la diversidad en las empresas en las que invierten. *BlackRock*, una de las mayores firmas de gestión de inversiones del mundo, ha destacado repetidamente la necesidad de que las empresas demuestren un compromiso sólido con la diversidad en sus equipos de liderazgo y en toda la organización. Como ejemplo, en sus cartas anuales a los accionistas, *BlackRock* ha subrayado cómo la diversidad en la toma de decisiones puede contribuir a una mejor gestión del riesgo y a una mayor innovación, factores que pueden tener un impacto positivo en el rendimiento financiero a largo

plazo de una empresa. En este sentido, la postura de este gigante inversionista refleja una creciente conciencia entre los inversores, respondiendo a demandas del mercado, de la importancia estratégica de la diversidad en la gestión empresarial.

Sin embargo, es importante destacar que la diversidad por sí sola no garantiza el éxito de una organización. Para que los beneficios de la diversidad se materialicen plenamente, es fundamental crear un entorno inclusivo donde cada individuo se sienta valorado, respetado y empoderado para contribuir al máximo de su potencial. Esto implica no solo reclutar talento diverso, sino también implementar políticas y prácticas que garanticen la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo en todos los niveles de la organización. Esa igualdad de oportunidades necesita de equidad, es por ello que a veces se requiere de acciones positivas o afirmativas para corregir desigualdades de base. Sea mediante los programas de formación, la reserva de vacantes y promociones para asegurar una representación mínima de ciertos grupos desfavorecidos, el reclutamiento activo de los mismos, o mentorías y sponsoreo de carrera de talentos diversos. Las acciones positivas son importantes herramientas para acelerar los cambios. Esto requerirá además de un monitoreo y evaluación para determinar si tienen el impacto deseado y si hay que realizar ajustes, ya que estas acciones deben considerar objetivos específicos, ser temporales y medibles.

Al priorizar la diversidad, equidad e inclusión, las empresas no solo pueden mejorar su competitividad en el mercado, sino también contribuir a la construcción de sociedades más justas y equitativas en todo el mundo.

V. Desafíos en su implementación y socios estratégicos

Trabajar sobre la cultura organización y las prácticas que la sostienen puede ser desafiante. Desde la resistencia al cambio y los cuestionamientos que pueden surgir de quienes prefieren sostener privilegios o el estatus quo, a la falta de claridad en el mensaje, la estrategia para gestionar la diversidad dentro de las organizaciones no va a estar exenta de dificultades. Es importante la decisión y el apoyo de la Alta Dirección y la planificación sistemática con objetivos claros.

Para ello el diagnóstico, la ejecución y la evaluación periódica son procesos necesarios para garantizar la adecuación, eficacia y razonabilidad de las distintas acciones:

a. *Diagnóstico y mapeo de riesgos*: debemos tener una valoración objetiva de la realidad de la organización. Es el punto de partida para construir entornos laborales donde cada voz sea escuchada. Este proceso identifica qué tan diversa es la organización, principales brechas y pasos a seguir para fomentar una cultura de equidad e inclusión.

Al incorporar la perspectiva de igualdad de género, diversidad e inclusión, el mapeo o diagnóstico debe dirigirse a comprender las vulnerabilidades y a identificar los desequilibrios y desigualdades para promover una cultura inclusiva y respetuosa de los derechos de todas las personas.

Nos permite detectar oportunidades de mejora, conocer qué acciones se deberían reforzar y potenciar y cuáles no traen los resultados esperados, tomar consciencia de la variedad de realidades de los colaboradores de la empresa y de las distancias entre lo que creemos ser y cuáles son las percepciones y creencias de quienes conviven allí en el día a día.

Dependiendo de cada estructura organizacional, el diagnóstico puede hacerse de diferentes formas:

- *Encuestas*: pueden ser anónimas, a través de formularios, dirigidas a toda la compañía o por muestreo a un número representativo.

- *Análisis de información ya existente*: datos demográficos de los colaboradores, formación, planes de carrera y registros salariales. Examinar la diversidad en términos de género, edad, etnia, habilidades y otras características.

- *Entrevistas y Focal Group*: para obtener perspectivas cualitativas sobre la cultura y la mirada de la inclusión en la empresa, o el impacto real que las acciones ya implementadas tienen en la cultura.

¿Qué dimensiones se analizan?

1. Cultura organizacional: Los valores declarados por la empresa y cómo se llevan a la práctica ¿Cómo se refleja en el día a día? ¿Hay coherencia discursiva y con las decisiones? Otro punto importante son las normas y comportamientos y cómo se perciben estos procesos a lo largo de la organización.

2. Estilos de liderazgo: ¿están preparados y comprometidos los líderes con una cultura inclusiva? ¿Están formados para trabajar sobre sus sesgos y hablar abiertamente de ellos?

3. Revisar los procesos de selección y promoción para identificar posibles sesgos.

4. Desarrollo y capacitación: analizar las oportunidades de desarrollo, las barreras que se pueden generar por las mismas políticas internas para algunos colaboradores.

5. Comunicación: transmitir la cultura y valores organizacionales, fomentar la participación, la exposición y visibilidad y la sensibilización en estos temas.

Algunos aspectos a considerar podrían ser la identificación de divisiones de género en el trabajo (segregación horizontal, vertical o salarial), así como estereotipos y roles de género en la asignación de responsabilidades y tareas, la igualdad en el acceso laboral y en las oportunidades de promoción, el respeto a las identidades de género, orientaciones sexuales y expresiones de género, la posible existencia o riesgo de situaciones de acoso, violencia y discriminación, tanto en general como específicamente por motivos de género o diversidad, entre otras cuestiones.

b. Implementación: Sabiendo adonde nos encontramos, el segundo paso es procesar y analizar los datos para identificar patrones y oportunidades de mejora. Con el informe detallado de los resultados que arrojó el diagnóstico debemos desarrollar un plan de acción con objetivos concretos y herramientas y políticas para acortar las brechas identificadas.

Algunas de las prácticas para facilitar el camino pueden centrarse en la revisión de prácticas libres de sesgos (incluyendo tanto el reclutamiento como el plan de carrera y retención), el desarrollo de los líderes en gestión de talento diverso, el coaching y mentoreo, garantizar la equidad remuneratoria, acuerdos de trabajo flexibles y revisión de políticas de licencia, así como tolerancia cero con comportamientos de acoso y violencia.

c. Evaluación: Se debe prever en el plan de implementación la forma en que se evaluarán los resultados, cómo se medirá el impacto esperado con indicadores que nos permitan ver si avanzamos en la dirección correcta.

Los “must” de la estrategia:

Transversalmente a los estadíos de diagnóstico y análisis de riesgo, implementación y evaluación, para que una gestión de la diversidad sea exitosa debe garantizarse la permeabilidad de la estrategia en todos los procesos.

No alcanza con comprender las vulnerabilidades e identificar los desequilibrios y desigualdades para promover una cultura inclusiva y respetuosa de los derechos de todas las personas.

a) Liderazgo ético:

En los últimos tiempos, las expectativas sobre las habilidades y estilos de liderazgo necesarios han evolucionado. Los líderes desempeñan un papel crucial en la promoción y el mantenimiento de la cultura empresarial, ya que actúan como modelos a seguir dentro de la organización y ejercen una poderosa influencia sobre sus equipos. En general, sus acciones tienen tanto peso como sus palabras.

Un líder ético debe poseer las habilidades necesarias para impulsar y fortalecer los valores y principios establecidos por la empresa, sirviendo como

un ejemplo vivo de los mismos. Para lograrlo, es fundamental que los líderes desarrollen competencias como integridad, escucha activa, empatía, capacidad para generar confianza en sus equipos, apertura a la diversidad de pensamientos y personas, flexibilidad mental y proactividad para impulsar cambios.

La coherencia entre lo que se dice y se hace es esencial en el liderazgo ético. Para demostrar un compromiso real con la integridad, los líderes deben tomar medidas concretas, como aprobar el Código de Ética o Conducta y otros componentes del Programa de Integridad, integrar la ética en la agenda de la alta dirección, participar activamente en capacitaciones sobre ética e integridad, incorporar estos valores en la definición de objetivos y presupuestos, reconocer públicamente las decisiones éticas, tomar medidas contra quienes violen las normas establecidas y promover la vigilancia y mejora continua en esta área.

En el caso de los mandos medios, también se espera que demuestren un liderazgo ético. Esto implica fomentar un ambiente de confianza en los equipos, hacer cumplir las normas de la empresa, promover buenas prácticas a través de su ejemplo, ser inclusivos y honestos en sus acciones, e impulsar cambios positivos dentro de la organización.

Especialmente en lo que respecta a la diversidad e inclusión, es fundamental que los líderes cuestionen sus propios sesgos inconscientes y estén abiertos a diferentes perspectivas y formas de pensar. Los líderes éticos deben encarnar, reflejar, motivar y promover la cultura de valores de la empresa en sus equipos y entornos, convirtiéndose en ejemplos vivientes de estos principios.

Los talleres de formación y sensibilización son herramientas efectivas para fomentar un liderazgo ético dentro de una organización. Estas actividades proporcionan oportunidades para reflexionar, aprender y desarrollar habilidades que son fundamentales para liderar con integridad y efectividad en el mundo empresarial actual.

b) Tone from the top:

El primer desafío en la gobernanza está intrínsecamente ligado al liderazgo: sin el compromiso y la participación activa de los líderes de la organización, es prácticamente imposible avanzar o generar sinergias internas de manera efectiva. El “tone from the top”, es decir, el tono establecido por los líderes más altos de la organización es fundamental para establecer una cultura de integridad y responsabilidad en toda la empresa.

Independientemente del tamaño de la empresa, es fundamental que exista una convicción sólida para embarcarse en este proceso de cambio y evolución. Más allá de la posición que ocupe en la empresa, es crucial que aquellos

que lideren este esfuerzo estén formalmente designados y que se establezcan claramente los roles y responsabilidades, así como los objetivos y los plazos a alcanzar. Aunque este proceso puede ser evolutivo, es esencial trabajar de manera colaborativa, comunicando claramente la visión y las razones detrás de ella, para poder avanzar juntos hacia el futuro deseado.

La gobernanza también implica diseñar mecanismos que promuevan el liderazgo ético y la responsabilidad no solo en la alta dirección, sino también en los niveles intermedios y de base de la organización. Es importante mantener flexibilidad durante este proceso, adaptándose a medida que se avanza.

Para aquellos que lideran este proceso, la clave radica en establecer alianzas estratégicas y fomentar sinergias positivas. En lugar de competir entre áreas, es esencial crear un entorno donde todas puedan colaborar hacia metas compartidas, evitando conflictos y duplicidades de esfuerzos. Esto se logra promoviendo una cultura de transparencia, comunicación abierta y colaboración en todos los niveles de la organización, fortaleciendo así el “tone from the top” y asegurando una gobernanza efectiva en todos los aspectos de la empresa.

c) Gobernanza:

Al elaborar un Plan de Integridad que posea la perspectiva de diversidad e inclusión, es esencial que la empresa, según su tamaño, capacidad financiera y nivel de riesgo, designe a una persona o equipo para desarrollar, coordinar y supervisar dicho plan. Esta medida garantiza que el plan sea apropiado y se adapte a la realidad de su negocio, permitiendo su implementación efectiva y su integración en los procesos de toma de decisiones, lo que influye en la cultura organizativa.

Uno de los principales desafíos que surgirá al incluir la perspectiva de igualdad de género, diversidad e inclusión en los planes de integridad, será establecer canales de diálogo y coordinación entre diferentes áreas, promoviendo alianzas y colaboraciones beneficiosas entre ellas. Para que estos diálogos se conviertan en acciones concretas y sostenibles, será necesario definir roles y asignar responsabilidades relacionadas con los diversos temas que surjan.

La formación de equipos multidisciplinarios con la participación de personal de diversas áreas del negocio también enriquece y diversifica las decisiones de los líderes.

La clave para lograr una buena gobernanza radica en establecer alianzas estratégicas y fomentar sinergias positivas entre todas las áreas de la organización, ya que se trata de un tema que posee un impacto transversal. Es esencial crear un entorno donde todas las áreas puedan colaborar hacia metas compartidas, evitando conflictos y duplicidades de esfuerzos.

d) Capacitación y sensibilización:

Capacitar implica proporcionar habilidades y conocimientos esenciales para mejorar la eficacia en la consecución de los objetivos organizacionales. Este proceso educativo a corto plazo se basa en técnicas especializadas y planificadas para dotar a las personas de competencias y aptitudes necesarias en su desempeño laboral. La mejor forma de impactar en los temas de diversidad es realizando talleres de sensibilización, que permiten ponerse en los zapatos de las personas que han sido discriminadas o se encuentran en desventaja y conocer el mundo en que habitan y las dificultades con las que se encuentran.

Para alcanzar este objetivo, es crucial que las capacitaciones estén cuidadosamente diseñadas e implementadas. A través del plan de capacitación, la empresa debe además comunicar de manera clara y específica las normas de comportamiento ético que espera de sus empleados y los valores que la rigen.

En cuanto a temas específicos, es importante brindar conocimientos sobre igualdad de género, diversidad e inclusión. Algunos temas relevantes incluyen perspectiva de género, feminismo, masculinidades, discriminación, diversidad sexual, violencia de género, violencia laboral, discapacidad, edadismo, vulnerabilidad social, sesgos y lenguaje inclusivo.

Además de conocimientos teóricos, resulta fundamental dotar a las personas que poseen responsabilidad de las competencias necesarias para crear y sostener una cultura ética de diversidad, para ello sería recomendable que estas personas reciban capacitaciones sobre liderazgo con perspectiva en diversidad, competencias conversacionales, gestión del cambio, seguridad psicológica y gestión emocional, entre otras.

Para hacer más efectiva la transmisión de conocimientos en ética, integridad e inclusión, es fundamental captar la atención de los participantes. Algunas técnicas interesantes podrían ser la presentación de dilemas éticos, role playing, talleres de primera mano, teatralizaciones, espacios de reflexión entre pares, juegos interactivos y sesiones de coaching.

e) Canal ético y procedimiento de investigación:

Cuando se mencionan los canales o líneas éticas en una organización, se hace referencia a los mecanismos establecidos para que tanto los miembros internos como terceros puedan informar de manera interna sobre posibles violaciones o sospechas de violaciones del Código de Ética o Conducta u otras políticas y procedimientos de la empresa, así como actos ilícitos de los cuales tengan conocimiento.

Los canales o líneas éticas deben operar como una herramienta para fomentar un diálogo abierto sin temor a represalias, por lo que es crucial que coexistan con canales naturales de comunicación. Promover una política de

puertas abiertas implica que los empleados puedan hablar abiertamente sobre problemas o dudas relacionadas con la integridad, o realizar denuncias, sintiéndose seguros de que no sufrirán consecuencias negativas por hacerlo. Para garantizar esto, es necesario que estos canales ofrezcan la posibilidad de realizar denuncias de manera anónima, y se comprometan a manejar los reportes con confidencialidad y proteger a quienes los utilicen contra represalias. Todo esto debe estar documentado en un procedimiento interno.

Una cultura inclusiva contribuye significativamente a reducir la desigualdad y fomenta la participación en la organización. Por lo tanto, es esencial empoderar a los miembros de la organización para que puedan expresarse libremente. Se recomienda utilizar los mismos canales para informar sobre diferentes tipos de violaciones éticas, como corrupción, acoso, conflictos laborales y discriminación, aunque la gestión de cada caso sea diferente. La uniformidad en los canales facilita los esfuerzos de comunicación y garantiza que el mensaje llegue de manera efectiva a los destinatarios.

Es fundamental contar con políticas y protocolos escritos para gestionar adecuadamente los reportes recibidos, y que las personas encargadas de llevar a cabo las investigaciones reciban el entrenamiento necesario. La organización debe realizar un análisis de riesgos para evaluar la integridad y seguridad de la persona que realiza la denuncia, y estar preparada para reaccionar rápidamente en caso de riesgo, proporcionando la asistencia necesaria o informando los pasos a seguir, como contactar a las autoridades pertinentes.

Es importante respetar la voluntad de quien realiza la denuncia, por lo que, si deciden permanecer en el anonimato, se debe diseñar una estrategia de investigación que no exponga a la persona que denuncia. El análisis e investigación de los reportes es esencial para comprender lo que sucede en la organización y tomar medidas ante posibles incumplimientos. Para aplicar sanciones, la organización debe contar con reglas que permitan imponer sanciones proporcionadas y justas frente a incumplimientos o irregularidades debidamente comprobadas.

f) Incentivos positivos y negativos:

Algunos ejemplos de incentivos que una organización podría implementar para fomentar la conducta íntegra incluyen:

- Reconocimiento y aprecio público por parte de la alta gerencia y los mandos medios.

- Consideración de la integridad en la evaluación del desempeño, con métricas que evalúen el liderazgo en la promoción del Código de Conducta y los valores éticos de la empresa.

- Inclusión de criterios éticos en planes de carrera o desarrollo de talentos.

- Requisito de un nivel de desempeño ético y/o formación específica en integridad para ascensos o acceso a cargos sensibles.

- Impacto en el otorgamiento y monto de bonificaciones salariales.

Respecto a la aplicación de incentivos negativos, es importante:

- Establecer por escrito y de forma clara las consecuencias de violar el Código de Ética y otras normativas del Programa de Integridad.

- Adoptar acciones de remediación adecuadas según la gravedad del hecho, considerando aspectos criminales, disciplinarios, civiles, comerciales, reputacionales y su impacto en la comunidad y los derechos de terceros.

Es esencial que las organizaciones reconozcan que el elogio público de acciones éticas fortalece la cultura ética interna y genera un ciclo virtuoso que mejora la eficacia y legitimidad del Programa de Integridad.

VI. La evolución normativa en materia de diversidad

La evolución normativa en materia de diversidad refleja un compromiso creciente de gobiernos, organizaciones internacionales y empresas para abordar las desigualdades y promover la inclusión. Desde la adopción de leyes pioneras hasta la implementación de políticas y prácticas inclusivas, el camino recorrido hasta ahora ha sido significativo, pero los desafíos persisten. La legislación en Argentina y en el resto del mundo ha ido adaptándose y expandiéndose para proteger los derechos de diversos grupos, desde mujeres y personas LGBTQ+ hasta minorías étnicas y personas con discapacidad.

VI.1. Evolución normativa en Argentina

La gestión de la diversidad ha sido un tema de creciente importancia en Argentina, reflejándose en una evolución normativa que busca promover la igualdad y la inclusión en diversos aspectos de la vida social y laboral.

- Ley de Discapacidad (1981): Prohíbe la discriminación contra personas con discapacidad y establece medidas para su inclusión y participación plena en la sociedad incluido el ámbito laboral.

- Ley Antidiscriminación (1988): Prohíbe cualquier forma de discriminación en base a raza, religión, nacionalidad, ideología, política o gremial, sexo, posición económica, condición social o caracteres físicos.

- Constitución Nacional (1994): La reforma de 1994 incorporó tratados internacionales de derechos humanos, otorgándoles jerarquía constitucional. Esto incluye el principio de no discriminación y la promoción de la igualdad de género.

- Ley de Cupo Femenino (1991): Estableció que el 30% de las listas electorales debe estar compuesto por mujeres, un paso significativo hacia la paridad de género en la política.

- En el ámbito sindical, en 2002 se sancionó la ley 25.674 conocida como “Ley de Cupo Femenino Sindical”, que estableció que todas las unidades de negociación colectiva acerca de las condiciones laborales deben contar con participación femenina en sus cúpulas, en función de la cantidad de trabajadoras en la rama o actividad en cuestión.

- Ley 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (2009): Establece mecanismos de prevención y protección para mujeres que sufren violencia de género, y promueve la igualdad de género en todos los ámbitos.

- Ley de Matrimonio Igualitario (2010): Argentina fue el primer país en América Latina en legalizar el matrimonio entre personas del mismo sexo, garantizando igualdad de derechos a las parejas homosexuales.

- Ley de Identidad de Género (2012): Permite a las personas transgénero cambiar su nombre y género en documentos oficiales sin necesidad de cirugía o diagnóstico médico, garantizando el reconocimiento y respeto de la identidad de género.

- La Ley 27.412 de Paridad de Género en Ámbitos de Representación Política, del 2017, constituyó otro avance para lograr reducir las brechas que sostienen las desigualdades por motivos de género.

- Ley 27.499 —conocida como Ley Micaela— (2018): establece la capacitación obligatoria en las temáticas de género y violencias por motivos de género para todas las personas que se desempeñen en la función pública en todos sus niveles y jerarquías en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación.

- Ley de Cupo Laboral Travesti-Trans “Diana Sacayán - Lohana Berkins” (2020): Exige que el 1% de los empleos en el sector público sean ocupados por personas transgénero, promoviendo la inclusión laboral de este colectivo históricamente marginado.

Actualmente al gran desafío para Argentina es garantizar que estas leyes se implementen de manera efectiva y se cumplan en la práctica. Esto requiere una mayor colaboración entre el gobierno, las empresas y la sociedad civil, así como la asignación de recursos adecuados para la implementación y aplicación de estas leyes.

VI.2. Evolución normativa en el mundo

A nivel internacional, la evolución normativa en materia de diversidad ha seguido un camino similar, con variaciones dependiendo del contexto cultural y político de cada región.

- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948): Establece el principio de igualdad y no discriminación, sirviendo como base para el desarrollo de normativas específicas en derechos humanos y diversidad.

- Convenio sobre la Discriminación (Empleo y Ocupación) de la OIT (1958): Promueve la eliminación de la discriminación en el ámbito laboral, abordando cuestiones de género, raza, religión, entre otros.

- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, 1979): Asegura la eliminación de la discriminación contra la mujer en todas sus formas y promueve la igualdad de género.

- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial (1965): Compromete a los estados a eliminar la discriminación racial y promover la igualdad.

- Ley de Igualdad de Género en el Trabajo de Japón (1985): Promueve la igualdad de género en el empleo y prohíbe la discriminación contra las mujeres en el lugar de trabajo.

- Ley de Igualdad de Género en el Trabajo de Corea del Sur (1987): Similar a la ley japonesa, busca eliminar la discriminación de género en el ámbito laboral.

- Directiva de Igualdad de Género de la UE (2006): Prohíbe la discriminación basada en género en el ámbito laboral y establece medidas para promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006): Promueve, protege y asegura el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por todas las personas con discapacidad.

- Ley de Matrimonio Igualitario en Países Bajos (2001): Países Bajos fue el primer país en el mundo en legalizar el matrimonio entre personas del mismo sexo, marcando un hito en la lucha por los derechos LGBTQ+.

- Ley de Igualdad (Reino Unido, 2010): Prohíbe la discriminación en el trabajo, la educación, el acceso a bienes y servicios y otras áreas, abarcando características protegidas como raza, género, orientación sexual, discapacidad, y religión.

- Convenio 190 de la OIT (2019): Este convenio aborda la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluyendo la violencia de género. Establece un marco común para prevenir, remediar y eliminar la violencia y el acoso en el ámbito laboral¹². El Convenio 190 reconoce que la violencia y el acoso pueden constituir una violación de los derechos humanos y una amenaza para la igualdad de oportunidades.

VI.3. Convenio 190 de la OIT: Violencia y acoso en el mundo del trabajo

El Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), adoptado en 2019, es una de las normativas más recientes y relevantes en materia de diversidad y derechos laborales. Este convenio aborda la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, reconociéndolos como una violación de los derechos humanos que afectan la igualdad de oportunidades y el trato en el trabajo.

VI.4. Objetivos y alcance del Convenio 190

Definición amplia: El Convenio 190 proporciona una definición amplia de la violencia y el acoso, incluyendo cualquier comportamiento o práctica que cause daño físico, psicológico, sexual o económico. Esto abarca tanto la violencia basada en género como otros tipos de acoso.

Ámbito de aplicación: El convenio se aplica a todos los sectores, tanto público como privado, en la economía formal e informal, y cubre a trabajadores, pasantes, voluntarios, solicitantes de empleo y personas en formación. Es importante contemplar que la aplicación del presente convenio se extiende más allá del lugar de trabajo físico para incluir situaciones relacionadas con el trabajo, como desplazamientos, eventos sociales, capacitación y comunicaciones relacionadas con el trabajo.

VI.5. Medidas y obligaciones de los Estados miembros

Los Estados que ratifiquen el Convenio 190 deben adoptar leyes y políticas inclusivas y de protección contra la violencia y el acoso. Estas leyes deben proporcionar mecanismos de prevención, protección y sanción adecuados.

Los Estados deben garantizar que las víctimas de violencia y acoso tengan acceso a mecanismos de denuncia seguros y confidenciales, así como a servicios de apoyo, incluyendo asesoramiento y asistencia legal.

Los Estados deben implementar sistemas efectivos de inspección y cumplimiento para asegurar que las normativas se implementen y cumplan adecuadamente como así también deben promover la educación, formación y sensibilización de todos los actores del mundo del trabajo, incluidos empleadores y trabajadores, en temas como violencia y el acoso y las medidas para prevenirlos.

VI.6. Impacto y desafíos

El Convenio 190 es un paso significativo hacia la creación de entornos de trabajo seguros y respetuosos, promoviendo la dignidad y los derechos humanos en el ámbito laboral.

La implementación efectiva del convenio requiere el compromiso y la colaboración de gobiernos, empleadores y trabajadores. Los desafíos incluyen la adaptación de legislaciones nacionales, la capacitación adecuada y la sensibilización de todos los actores involucrados.

VI.7. Norma ISO 53800:2024 y Norma IRAM 57001:2023

A nivel internacional nace la Norma ISO 53800:2024 - Directrices para la promoción e implementación de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

La ISO 53800:2024 es el primer estándar internacional ISO en igualdad de género. Esta norma propone un modelo integral de mejora continua y proporciona directrices para que las organizaciones promuevan e implanten la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Se focaliza en superar la desigualdad que deriva de los roles específicos de género y es aplicable a todas las organizaciones, con independencia de su tamaño, si es pública o privada, tipo societario, con fin de lucro o no, ubicación o ámbito de actividad y otros aspectos que pudieran caracterizarlas.

Su objetivo principal es fomentar una cultura de igualdad de género que beneficie a todo el mundo y contribuya a un desarrollo sostenible y centrado en las personas. Esta norma contribuye al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5 de Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer.

¿Qué es igualdad de género para esta norma?:

“Según la definición de la norma ISO 53800, la igualdad de género se alcanza cuando las personas disfrutan de los mismos derechos, autonomía, responsabilidad, participación y visibilidad en todos los ámbitos de la vida pública y privada, independientemente del género al que pertenezcan”.

¿Qué beneficios tiene implementar esta norma para una organización?

- Mejora de la reputación y la imagen corporativa al demostrar un compromiso real con la igualdad de género.

- Atracción y retención de talento diverso, lo que contribuye a la creación de equipos y organizaciones más innovadoras y exitosas.

- Cumplimiento de requisitos legales y normativos relacionados con la igualdad de género.

- Mejora de la productividad y el rendimiento organizacional al garantizar entornos inclusivos y equitativos para todos los empleados.

- Fortalecimiento de la relación con los clientes y proveedores que valoran la igualdad de género como un criterio de selección.

- Impulso de la igualdad de oportunidades en todos los niveles de la organización, lo que fomenta la diversidad y el desarrollo profesional de todas las personas.

- Respalda la creación de culturas inclusivas y equitativas en las organizaciones

- Le permite a la organización abordar la discriminación de género que afecta no solo a mujeres sino también a hombres y niños, especialmente cuando no se adaptan a los roles típicos de masculinidad.

En tanto que a nivel nacional surge la Norma IRAM 57001:2023 - Sistema de gestión para la equidad de género (SIGEG).

Esta norma busca la promoción y el fortalecimiento de la equidad de género (entre mujeres, LGBTI+ y varones), la reducción de brechas, prevención y erradicación de violencias por motivos de género en el ámbito de las organizaciones.

Se trata de una propuesta de autoevaluación para las empresas y organismos desde la perspectiva de género para fijar líneas de base, objetivos, metas y realizar un seguimiento, medición, análisis y evaluación permanentes.

Principios:

- Equidad.

- Transversalidad de la perspectiva de género y diversidad.

- Igualdad y no discriminación.

- Intersección.

- Derecho al disfrute de un mundo del trabajo libre de violencia y de acoso.

- Igualdad de oportunidades y de trato.

- Prevención y erradicación de las violencias por motivos de género.

- No discriminación por motivos de género.

Posee anexos informativos donde está la orientación de:

- Gestión de denuncias de violencias por motivos de género.
- Objetivos e indicadores.
- Perfiles y conocimientos de las personas expertas en género.

En toda la norma se aplica perspectiva de género y diversidad.

Comunicación clara y lenguaje no sexista (interna y externa).

Es aplicable a cualquier tipo de organización (con o sin fines de lucro, nacional, privada, provincial).

Esta norma es certificable y se puede integrar con cualquier otro sistema de gestión que tenga la organización.

Como toda norma para el éxito de su implementación necesita del gran compromiso de la alta dirección.

Las recomendaciones de esta norma están basadas en los principios de igualdad de oportunidades, de trato y no discriminación, además del derecho a un mundo laboral libre de violencia y acoso están amparadas en el Convenio 190 de la OIT (Organización Internacional del Trabajo).

Por último, a diferencia de otros sistemas de gestión, este requiere un diagnóstico inicial de las brechas de género existente por parte de la organización. También interpela otros aspectos que tienen que ver con lo edilicio y la infraestructura que favorezca la equidad y que garanticen las necesidades particulares de las mujeres y de la comunidad LGBTIQ+; por ejemplo, mediante la asignación de espacios para la lactancia y el acceso a productos de gestión menstrual. Los demás sistemas de gestión tampoco contemplan la corresponsabilidad de los cuidados (como los servicios de cuidados para la infancia), la prevención y abordaje de las violencias y el acoso (puesto que incluye gestión de denuncias, confidencialidad, licencias flexibles), ni la seguridad y salud en el trabajo, como el acompañamiento a las personas que cursan un embarazo.

VI.8. Hacia dónde vamos en materia de diversidad en las organizaciones

La evolución normativa en materia de diversidad ha sido un proceso gradual y multifacético que ha abordado una amplia gama de desafíos relacionados con la equidad, la inclusión y la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. Desde las primeras medidas para prevenir la discriminación hasta los enfoques más contemporáneos de diversidad e inclusión, esta evolución ha reflejado cambios significativos en la conciencia social y las expectativas hacia las empresas y las instituciones.

En las últimas décadas, hemos sido testigos de un aumento en la adopción de enfoques más holísticos de diversidad e inclusión en el ámbito empresarial. A medida que la diversidad se ha reconocido como un activo estratégico para la innovación y el éxito empresarial, las empresas han comenzado a desarrollar políticas y prácticas destinadas a fomentar entornos laborales más inclusivos y equitativos.

La evolución normativa en este sentido ha estado marcada por la implementación de políticas de acción afirmativa destinadas a abordar desigualdades históricas y promover la diversidad en el lugar de trabajo. Ejemplos de esto incluyen la adopción de medidas de cuotas para aumentar la representación de grupos subrepresentados, como mujeres y personas con discapacidad, en roles de liderazgo y toma de decisiones.

Además, hemos visto un aumento en la atención hacia la discriminación basada en identidad de género y orientación sexual, con la implementación de políticas y programas diseñados para crear entornos seguros y acogedores para personas LGBTQ+ en el lugar de trabajo. La inclusión de cláusulas de no discriminación en las políticas internas y la provisión de capacitación en sensibilización de género y diversidad son ejemplos de medidas adoptadas para abordar estas cuestiones.

VI.9. Perspectivas futuras y tendencias

VI.9.a. Hacia dónde vamos

El futuro de la gestión de la diversidad será moldeado por una serie de factores, incluyendo cambios demográficos, avances tecnológicos y presiones sociales y económicas. A medida que la fuerza laboral mundial se diversifica aún más, se espera que las empresas adopten un enfoque más holístico y sistemático de la diversidad, reconociendo que la inclusión no es solo una cuestión de cumplimiento legal, sino también una ventaja competitiva.

Se espera que las futuras legislaciones y regulaciones en materia de diversidad reflejen esta nueva realidad, promoviendo una cultura de inclusión y equidad en todos los ámbitos de la sociedad. Esto incluye medidas para abordar las brechas salariales de género, promover la igualdad de oportunidades de carrera y eliminar los sesgos inconscientes en los procesos de contratación y promoción.

Además, es probable que las empresas adopten un enfoque más proactivo y estratégico de la diversidad y la inclusión, integrándolas en su ADN empresarial y en todas las facetas de su operación. Esto incluye la creación de políticas y programas específicos para abordar las necesidades y preocupaciones de grupos marginados, así como la promoción de una cultura organizacional que valore y celebre la diversidad en todas sus formas.

VI.9.b. Tendencias globales

La tendencia global en materia de diversidad apunta hacia una mayor inclusión y reconocimiento de los derechos de grupos históricamente marginados. Esto incluye la implementación de políticas de diversidad e inclusión en el ámbito empresarial, la educación y el sector público. A nivel global, estamos siendo testigos de una revolución en la gestión de la diversidad. Las empresas líderes están adoptando un enfoque más holístico y sistemático de la diversidad, reconociendo que la inclusión no es solo una cuestión de cumplimiento legal, sino también una ventaja competitiva.

Estas empresas están integrando la diversidad en su ADN, desde la contratación y el desarrollo profesional hasta la toma de decisiones estratégicas, creando culturas organizacionales que valoran y celebran la diferencia. Se están implementando políticas y programas específicos para abordar las necesidades y preocupaciones de grupos marginados, como personas LGBTQ+, personas con discapacidades y minorías étnicas y raciales.

Además, las empresas están reconociendo cada vez más la importancia de la diversidad en sus cadenas de suministro, trabajando con proveedores que comparten sus valores de inclusión y equidad. Se están desarrollando herramientas y métricas para evaluar y monitorear el desempeño de los proveedores en términos de diversidad e inclusión, y se están implementando iniciativas para abordar cualquier brecha identificada.

VI.9.c. *Compliance* y diversidad

Como vimos, la integración de la diversidad y la inclusión en las políticas de *Compliance* es un paso crucial para asegurar que las empresas no solo cumplan con las normativas legales, sino que también adopten las mejores prácticas en la gestión de la diversidad y cultura de integridad.

Los programas de *Compliance* con perspectiva de género deben incluir:

Evaluaciones de impacto de diversidad: Herramientas para identificar y mitigar los riesgos asociados a la discriminación y exclusión en todas las áreas de la empresa.

Capacitación continua: Programas de formación para empleados y líderes en temas de diversidad, equidad e inclusión, asegurando que todos comprendan y apoyen los objetivos de diversidad de la organización.

Monitoreo y auditoría: Sistemas de seguimiento y auditoría para evaluar la efectividad de las políticas de diversidad e inclusión y asegurar el cumplimiento continuo.

Reportes transparentes: Comunicación abierta y regular sobre los avances y desafíos en materia de diversidad e inclusión, fomentando una cultura de transparencia y rendición de cuentas.

VI.10. *Due Diligence* en la cadena de valor

La *due diligence* en la gestión de la diversidad en la cadena de valor es un enfoque proactivo y estratégico para identificar, evaluar y abordar los riesgos relacionados con la diversidad en todas las etapas de la cadena de valor. Esto incluye no solo a los proveedores directos, sino también a los proveedores de segundo y tercer nivel, así como a otras partes interesadas clave en la cadena de valor.

La aplicación de la *due diligence* en la gestión de la diversidad implica varios pasos clave, incluyendo:

Identificación de riesgos: Evaluar los riesgos potenciales relacionados con la diversidad en la cadena de suministro, como la discriminación de género, la explotación laboral y la falta de inclusión de grupos marginados, entre otros. Por ejemplo, en esta evaluación una empresa podría descubrir que uno de sus proveedores directos tiene una alta tasa de rotación de empleados femeninos, lo que podría indicar un problema de discriminación de género en el lugar de trabajo.

Evaluación de proveedores: Una vez identificados los riesgos, es necesario evaluar el desempeño de los proveedores en términos de diversidad e inclusión. Esto implica examinar sus políticas y prácticas relacionadas con el reclutamiento, selección, promoción y retención de empleados diversos. Por ejemplo, una empresa podría implementar encuestas de satisfacción laboral para recopilar datos sobre la percepción de los empleados sobre la igualdad de oportunidades y el trato justo en el lugar de trabajo de sus proveedores.

Implementación de medidas correctivas: Tomar medidas para abordar cualquier problema identificado, incluyendo la revisión de políticas y prácticas internas, la capacitación del personal y la colaboración con proveedores para mejorar sus prácticas.

Monitoreo y seguimiento: Monitorear continuamente el desempeño de los proveedores en términos de diversidad e inclusión, y tomar medidas correctivas según sea necesario para garantizar el cumplimiento de los estándares establecidos.

VI.10.a. Estrategias y prácticas

Existen varias estrategias y prácticas que las empresas pueden adoptar para llevar a cabo la *due diligence* en relación con la diversidad en la cadena de valor. Estas incluyen:

Desarrollo de políticas y procedimientos: Establecer políticas y procedimientos claros para garantizar que todos los proveedores cumplan con los estándares de diversidad e inclusión de la empresa, y comunicar estos estándares de manera efectiva a todos los proveedores.

Evaluación de proveedores: Implementar procesos de evaluación y auditoría para evaluar el desempeño de los proveedores en términos de diversidad e inclusión, y utilizar esta información para informar las decisiones de compra y contratación.

Capacitación y sensibilización: Proporcionar capacitación y sensibilización a los empleados y proveedores sobre la importancia de la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo, y ofrecer recursos y apoyo para ayudar a los proveedores a mejorar sus prácticas.

Colaboración y compromiso: Colaborar con proveedores y otras partes interesadas para abordar los desafíos de diversidad en la cadena de valor, y trabajar juntos para desarrollar soluciones efectivas y sostenibles.

VI.10.b. Desafíos y consideraciones claves para la implementación efectiva

La implementación efectiva de la *due diligence* en relación con la diversidad en la cadena de valor no está exenta de desafíos. Algunos de los desafíos y consideraciones clave incluyen:

Falta de datos y transparencia: La falta de datos confiables y transparentes sobre las prácticas de diversidad e inclusión de los proveedores puede dificultar la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con la diversidad en la cadena de valor.

Resistencia cultural: La resistencia cultural por parte de algunos proveedores puede dificultar la implementación de medidas de diversidad e inclusión en la cadena de valor, especialmente en contextos donde las normas culturales y sociales pueden ser diferentes.

Complejidad de las cadenas de suministro: Las cadenas de suministro globales son cada vez más complejas y difíciles de rastrear, lo que puede dificultar la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con la diversidad en la cadena de valor.

Superar estos desafíos requiere un compromiso continuo y una colaboración activa entre todas las partes interesadas, desde los proveedores, directivos, los empleados hasta los clientes y las comunidades locales. Al adoptar un enfoque integral y proactivo de la *due diligence* en relación con la diversidad en la cadena de valor, las organizaciones pueden mejorar su desempeño en términos de diversidad e inclusión, mitigar los riesgos asociados, fortalecer su reputación, y contribuir a un mundo más justo y equitativo para todos.

VII. Conclusiones

A lo largo de este capítulo pudimos valorar como una estrategia de diversidad, equidad e inclusión le aporta valor a la organización al mejorar la creatividad y la toma de decisiones, además de formar parte del plan de integridad que procura coadyuvar en la creación de una cultura ética con impacto positivo en las organizaciones y en las comunidades que son impactadas por la actividad, como parte de su responsabilidad social. Asimismo, en un entorno laboral y económico dinámico, les otorga a las mismas una ventaja competitiva, al permitir la atracción y retención de talento diverso de manera más efectiva. La demanda de la sociedad, que se traduce en la mirada que cada vez más inversionistas posan sobre el comportamiento de las organizaciones en estos temas, es sin dudas el indicador más claro de la dirección a tomar.

Si bien las dificultades existen, tanto por resistencia al cambio como por la dificultad para mostrar taxativamente el retorno de la inversión de estas acciones con indicadores claros, es un camino obligado dentro de un programa de integridad que busque garantizar el respeto, la equidad y la tolerancia cero a la discriminación dentro de sus objetivos.

Para ello debemos hacer un diagnóstico y mapeo de riesgos, establecer claramente los objetivos, diseñar políticas y procedimientos claros y comunicados efectivamente y contar con un liderazgo ético que atraviese transversalmente todos los procesos. Evaluar y medir los resultados para realizar los ajustes en el proceso es mandatorio para ser eficientes en su implementación.

La capacitación y sensibilización en estos temas, la apertura al diálogo y el reconocimiento de los sesgos en la toma de decisiones es fundamental para crear una cultura propicia para estos cambios.

Sin dudas, el trabajo en diversidad, equidad e inclusión es un plan de mejora continua que requiere decisión, compromiso y recursos. Los sectores vinculados a Ética y *Compliance* deben trabajar activamente y buscar alianzas estratégicas para generar una cultura ética, dentro de la cual el respeto al talento único de cada colaborador, la valoración de la diversidad y una cultura de puertas abiertas juegan un rol central.

El futuro de la gestión de la diversidad es emocionante y lleno de posibilidades, y a medida que avancemos hacia un mundo más inclusivo y equitativo, es fundamental que las organizaciones y sus líderes se involucren y jueguen un papel activo en la promoción de la diversidad y la inclusión en todos los aspectos de la sociedad; ya que esto no solo beneficiará a las organizaciones en términos de innovación y rentabilidad, sino que también contribuirá a transformación positiva en el mundo que queremos ver.

Gestión de las violencias

María Marta Di Lello Maurin y Virginia Linaza (coord.)
Agustina Vitolo, Nadia Ramirez y Sol Kapustiansky (colab.)

I. ¿Por qué las empresas hablan, o deberían hablar, de violencia?

El entorno laboral es el lugar donde realizamos nuestras tareas productivas. El trabajo es una parte esencial de nuestras vidas y contribuye a nuestra identidad. Por lo tanto, es crucial, conforme al artículo 14 *bis* de la Constitución Nacional, garantizar condiciones laborales justas y proteger la salud de las personas trabajadoras. Esto implica tomar medidas preventivas para salvaguardar su bienestar físico y mental, como se establece en el artículo 75 de la Ley de Contrato de Trabajo (“LCT”).

La violencia en el trabajo afecta la salud de las personas y tiene un impacto negativo en el ambiente laboral, lo que a su vez repercute en la productividad de la empresa.

En efecto, la violencia laboral no solo perjudica a los individuos, sino también a la organización en su conjunto. Afecta el clima laboral, genera precedentes negativos, disminuye la productividad y conlleva costos adicionales, como el aumento de enfermedades entre las personas trabajadoras y potenciales litigios que podrían evitarse.

Ante esta situación, es fundamental implementar un protocolo que incluya acciones de prevención, brinde apoyo a las personas que atraviesan situaciones de violencia, y contemple medidas para detener estas conductas.

Cabe señalar que cuando nos referimos a “protocolo” lo hacemos para distinguirlo de normas o políticas internas, constituyendo el protocolo el procedimiento de abordaje de la situación que potencialmente podría constituir violencia laboral.

Hasta aquí, es justo concluir que no existen mayores controversias.

Ahora bien, a menudo surge la pregunta de por qué las empresas hablan de “violencia”. Y es así porque el acoso laboral, al ocurrir durante el trabajo o

en el lugar de trabajo o vinculado al trabajo, tiene una clara conexión con la empresa. Una empresa con un Código de Conducta y Programa de Integridad no puede desconocer el que debería ser el primer compromiso de toda organización: con sus personas.

Sin embargo, no es solo la violencia ejercida dentro del ámbito laboral y/o por alguien que es parte de la organización la que importa, sino también aquella que se sucede en ámbitos foráneos o en manos de quien no pertenece a la organización.

Según el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (“OIT”), la violencia doméstica también puede afectar el empleo, la productividad y la seguridad y salud de las personas trabajadoras. Por tanto, los gobiernos, los empleadores y los sindicatos pueden contribuir a abordar este impacto.

Reconocer que la violencia de género, especialmente en el ámbito doméstico, es un problema social, permite apoyar a las víctimas y ofrecerles opciones para salir de esa situación, al mismo tiempo que contribuye a un cambio más profundo en la organización para la que trabajan y en la sociedad.

II. La importancia del enfoque de derechos humanos en las organizaciones y su relación con *Compliance*

Cuando consideramos la problemática del acoso es fundamental hacerlo desde la mirada de los derechos humanos, siendo éstos los derechos que tenemos por el solo hecho de existir como individuos. Estos derechos universales son inherentes a todas las personas, basados en el respeto a su dignidad y en el principio de no hacer discriminaciones fundadas en la nacionalidad, género, origen étnico o nacional, color, religión, idioma o cualquier otra condición.

En el año 2022, en la declaración relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento **(21)**, la OIT adoptó cinco principios y derechos fundamentales laborales, que sus estados miembros son llamados a respetar: (i) la libertad de asociación, la libertad sindical y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva; (ii) la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso u obligatorio; (iii) la abolición efectiva del trabajo infantil; (iv) la eliminación de la discriminación en materia de empleo y ocupación; y (v) un entorno de trabajo seguro y saludable.

(21) ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y su Seguimiento, adoptada en la 86ª reunión de la Conferencia Internacional del Trabajo (1998) y enmendada en la 110ª reunión (2022), publicada en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/normativeinstrument/wcms_716596.pdf (último acceso 07/11/2023).

Así entonces, siguiendo estos principios, podemos decir que los derechos humanos laborales son aquellos derechos en materia laboral que, consagrados en instrumentos internacionales, reconocen universalmente a las personas como titulares de derechos humanos, que hacen al respeto de la dignidad humana y satisfacción de sus necesidades básicas en el mundo del trabajo.

Esta norma es de las conocidas como *ius cogens*, toda vez que se presentan las siguientes tres características de forma concurrente: (i) norma imperativa del derecho internacional general; (ii) aceptada y reconocida por la comunidad internacional en su conjunto; e (iii) inderogable, pudiendo ser solo sustituida por otra norma imperativa. La declaración relativa a los principios y derechos fundamentales laborales de la OIT antes citada es entonces, una norma de *ius cogens laboral*.

Forman parte de estos principios el derecho humano que tiene toda persona, por su sola condición de tal, de poder desempeñar su trabajo en entorno laboral seguro y saludable.

Hasta la entrada en vigencia en la Argentina de la ley 27.580 que ratifica el Convenio OIT 190, cuando se hablaba de acoso laboral se distinguían principalmente las conductas de discriminación laboral, acoso psicológico, *mobbing* y acoso sexual, existiendo una profusa (y muchas veces contradictoria) normativa al respecto (22). Si bien el nuevo concepto del Convenio OIT 190 supera estas distinciones, las mismas pueden ser útiles para las organizaciones a los fines de merituar la gravedad de los hechos y poder graduar, con elementos

(22) Las siguientes fuentes normativas se relacionan con la temática de violencia y acoso en el mundo del trabajo: (i) Constitución Nacional de la República Argentina y tratados internacionales con jerarquía constitucional (1853/60 – 1994); (ii) Convenio OIT Nro. 111, ratificado por ley 17.677 (1968); (iii) Ley 20.744 de Contrato de Trabajo (1974), (iv) Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer – CEDAW (por sus siglas en inglés) y su Protocolo Facultativo, aprobado por Ley 23.179 (1985); (v) Ley de Riesgos del Trabajo Nro. 24.557 (1995); (vi) Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer / Convención de Belém do Pará, ratificada por ley 24.632 (1996), (vii) Principios de Yogyakarta sobre aplicación de legislación internacional de derechos humanos a las cuestiones de orientación sexual e identidad de género (2006); (viii) Ley nacional 26.485 de protección integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los ámbitos en que desarrollen relaciones interpersonales (2009); (ix) Ley nacional 26.743 de Identidad de Género de las Personas (2012); (x) Ley Nacional Nro. 27.499 Micaela de capacitación obligatoria en género para todas las personas que integran los tres poderes del estado (2019); (xi) Ley 27.636 de Promoción del Acceso al Empleo Formal para las personas Travestis, Transexuales y Transgénero “Diana -Lohana Berkins” (2021); (xii) Ley. 27.736, llamada “Ley Olimpia”, que incorpora la violencia contra mujeres en entornos digitales a la ley 26.485 como una modalidad de violencia de género (2023).

objetivos, las posibles sanciones aplicables en caso que conductas indebidas se configuren en la empresa (23).

En cuanto a la relación entre estos derechos humanos laborales y el *Compliance*, esta se configura por la importancia de incluir estos derechos fundamentales en materia laboral en los programas de integridad de las organizaciones. En efecto, en la actualidad, existe consenso en que un programa de integridad empresarial abarca ejes adicionales al clásico enfoque de lucha contra la corrupción y prevención del fraude interno. En un comienzo, los programas de integridad tenían como finalidad la prevención y gestión en cuestiones de anticorrupción y fraude. Hoy, si bien estos asuntos siguen siendo clave y pilares de todo programa de integridad, no basta con abordar incumplimientos normativos y anticorrupción, sino que se concibe a la integridad como parte de la cultura empresarial, que tiene que ver esencialmente con la ética y la transparencia y justamente, propiciar ambientes de trabajo libres de violencia y acoso laboral (en la concepción amplia que nos trae el Convenio OIT 190).

En este sentido, las empresas que se consideren íntegras y que mantienen una conducta empresarial responsable, debieran tener como objetivo no solo los antes mencionados, sino también hacer sus mejores esfuerzos para promover y/o garantizar los aspectos que seguidamente se mencionan, siendo la presente lista meramente enunciativa: (i) una adecuada gobernanza, centrada en el propósito de la organización; (ii) la promoción de la diversidad, la equidad, la inclusión y efectiva integración; (iii) el respeto de los derechos humanos de todas sus partes interesadas, incluido el derecho humano laboral de garantizar un ambiente de trabajo libre de violencia y acoso; (iv) el respeto por la protección de los datos personales que se manejen en la operatoria empresarial; (v) la promoción de una libre competencia; (vi) la prevención y un sistema de control para el lavado de activos, financiamiento del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masivas, (vii) promover principios de *Compliance* tributario, etc. Vemos entonces que evitar el acoso y la violencia laboral es par-

(23) El Convenio OIT 190, ratificado por la Argentina mediante ley 27580, establece que la expresión violencia o acoso en el mundo del trabajo designa “un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género. La expresión “violencia y acoso por razón de género” designa la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual”. Finalmente dispone que “la violencia y el acoso pueden definirse en la legislación nacional como un concepto único o como conceptos separados”. Texto completo del Convenio disponible en: https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_711719.pdf (último acceso 28/04/2024)

te integrante de todo programa de *Compliance*, siendo una temática clave para cualquier organización.

En efecto, las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable que fueran revisadas en 2023 (24) cubren específicamente estos ejes en su articulado como temáticas que deberían ser abordadas para una conducta empresarial responsable. Así entonces, las mismas establecen en su apartado II de principios generales, que las empresas deberían, entre otras cuestiones: (i) Contribuir al desarrollo sostenible; (ii) Respetar los derechos humanos (entre los cuales se encuentra el derecho humano a gozar de un ambiente de trabajo libre de violencia); (iii) Fomentar el fortalecimiento de capacidades locales y estimular el capital humano; (iv) Promover la transparencia e integridad en las actividades de cabildeo (*lobby* empresario); (v) Aplicar principios de buen gobierno corporativo; (vi) Implementar programas de autorregulación y estimular el conocimiento de los empleados de dichos programas (v. gr. los programas de *Compliance*); (vii) Abstenerse de tomar represalias contra cualquier persona que plantee inquietudes o colabore en algún proceso de investigación; (viii) Llevar a cabo una debida diligencia basada en el riesgo y prevenir y mitigar impactos; e (ix) Incentivar a las partes interesadas a aplicar estas directrices e involucrarse con ellas como parte de la debida diligencia (25).

III. La perspectiva de género como lente necesaria para abordar esta temática

La metáfora de ponerse las “gafas violetas” representa adoptar una perspectiva de género en la vida cotidiana, lo que nos permite identificar las desigualdades entre hombres y mujeres de manera crítica.

No elegimos ponernos estas gafas; simplemente sucede cuando proponemos tomar en cuenta la desigualdad de género. A partir de ese momento, somos conscientes de las injusticias que enfrentan las mujeres debido a su género y estos anteojos de lentes especiales nos permiten también reflexionar sobre situaciones pasadas desde esta nueva perspectiva.

El color violeta, junto con sus variantes, ha sido asociado históricamente con el feminismo y la metáfora de las gafas violetas destaca cómo el feminismo ofrece una forma única de interpretar el mundo. Ayuda a visibilizar la

(24) OCDE, Líneas Directrices para empresas multinacionales sobre conducta empresarial responsable (2023) publicadas en castellano el 11 de octubre de 2023 en: <https://www.oecd.org/finance/lineas-directrices-de-la-ocde-para-empresas-multinacionales-sobre-conducta-empresarial-responsable-7abea681-es.htm> (último acceso 07/11/2023).

(25) Asimismo, en el punto 57 del capítulo V dedicado a empleo, se menciona concretamente al Convenio OIT 190 como un instrumento importante a considerar por parte de las empresas en sus programas, políticas y acciones de conducta empresarial responsable.

opresión de las mujeres en la sociedad y a cuestionar los estereotipos de género.

Esta perspectiva de género nos permite comprender mejor la vida de hombres y mujeres, así como las relaciones entre ambos. También desafía los estereotipos y abre la puerta a nuevas formas de socialización y relación entre las personas. Su aplicación es crucial para abordar las desigualdades de género y transformarlas.

El Convenio OIT 190, que antes hemos citado, expresamente reconoce que la violencia y el acoso por razón de género afectan de manera desproporcionada a las mujeres y las niñas, reconociendo también que la adopción de un enfoque inclusivo e integrado que tenga en cuenta las consideraciones de género y aborde las causas subyacentes y los factores de riesgo, entre ellos los estereotipos de género, las formas múltiples e interseccionales de discriminación y el abuso de las relaciones de poder por razón de género, es indispensable para acabar con la violencia y el acoso en el mundo del trabajo (26).

IV. Conductas tradicionales constitutivas de acoso laboral y la nueva definición de violencia y acoso del Convenio OIT 190

Tal como se mencionó en apartados anteriores, en el mundo del derecho laboral, previo al Convenio 190, la figura que más prevalecía al momento de considerar la violencia laboral era el “*mobbing*”. Según lo define la RAE, el *mobbing* es la “Voz inglesa con que se designa el hostigamiento al que, de forma sistemática, se ve sometida una persona en el ámbito laboral, y que suele provocar serios trastornos psicológicos”.

A los efectos sancionatorios, este concepto requería, a priori, de tres elementos: la repetición, la sistematización y que las actitudes, palabras o conducta fuesen destructivas. El inconveniente radicaba en que se dejaba un amplio espectro al criterio judicial en torno a cuántas situaciones de maltrato se erigían como repetición suficiente, y en qué circunstancias se podía afirmar que había una sistematización.

Si dichos extremos no eran acreditados, la configuración y reparación de la violencia laboral, resultaba más difícil de lograr.

Con la sanción del Convenio 190 OIT, se define la “violencia y acoso” en el mundo del trabajo, como “un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que

(26) Cfr. Preámbulo.

causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género”.

La innovación de dicha definición radica en un cambio de paradigma respecto del análisis de la violencia laboral, ya que la OIT es contundente al equiparar la verificación de la conducta o su mera amenaza, como actos inaceptables en tanto causen o sean susceptibles de causar daño físico, moral, sexual o económico. El mero hecho de constituir una tentativa es condición para que se configure la violencia laboral.

Por consiguiente, reconoce y aborda no solo el acoso interpersonal, sino también otras formas de violencia y acoso en el trabajo, como el acoso sexual, la discriminación, el abuso de poder y la violencia basada en género. Además, el Convenio 190 establece medidas preventivas y de protección para garantizar un entorno laboral seguro y respetuoso para todas las personas trabajadoras, promoviendo así el respeto de los derechos humanos en el ámbito laboral.

Tal como destacamos anteriormente, el Estado Argentino, mediante ley N.º 27.580, ratificó el Convenio sobre la violencia y el acoso, 2019 (núm. 190) de la OIT con fecha 11 de noviembre del año 2020. Este Convenio reconoce el derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso, incluidos la violencia y el acoso por razón de género.

El referido Convenio destaca la importancia de una cultura del trabajo basada en el respeto mutuo y la dignidad del ser humano para prevenir la violencia y el acoso, por ser incompatibles con la promoción de empresas sostenibles, en tanto afectan negativamente a la organización del trabajo, las relaciones en el lugar de trabajo, el compromiso de los trabajadores, la reputación de las empresas y la productividad.

El Convenio citado protege a los trabajadores y a otras personas en el mundo del trabajo, con inclusión de los trabajadores asalariados según se definen en la legislación y la práctica nacionales, así como a las personas que trabajan, cualquiera que sea su situación contractual, las personas en formación, incluidos los pasantes y los aprendices, los trabajadores despedidos, los voluntarios, las personas en busca de empleo y los postulantes a un empleo, y los individuos que ejercen la autoridad, las funciones o las responsabilidades de un empleador, y que resulta aplicable a todos los sectores, público o privado, de la economía tanto formal como informal, en zonas urbanas o rurales.

La ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales N.º 26.485, define en su artículo 4º lo que entiende por violencia, enunciando sus distintas modalidades en el artículo 5º.

IV.1. Violencia por motivos de género

Se entiende por violencia contra las mujeres toda conducta, por acción u omisión, basada en razones de género, que, de manera directa o indirecta, tanto en el ámbito público como en el privado, en el espacio analógico digital, basada en una relación desigual de poder, afecte su vida, libertad, dignidad, integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, participación política, como así también su seguridad personal. Se considera violencia indirecta a toda conducta, acción, omisión, disposición, criterio o práctica discriminatoria que ponga a la mujer en desventaja con respecto al varón.

IV.2. Tipos de Violencia

1. Física: La que se emplea contra el cuerpo de la mujer produciendo dolor, daño o riesgo de producirlo y cualquier otra forma de maltrato agresión que afecte su integridad física.

2. Psicológica: La que causa daño emocional y disminución de la autoestima o perjudica y perturba el pleno desarrollo personal o que busca degradar o controlar sus acciones, comportamientos, creencias y decisiones, mediante amenaza, acoso, hostigamiento, restricción, humillación, deshonra, descrédito, manipulación aislamiento. Incluye también la culpabilización, vigilancia constante, exigencia de obediencia sumisión, coerción verbal, persecución, insulto, indiferencia, abandono, celos excesivos, chantaje, ridiculización, explotación y limitación del derecho de circulación o cualquier otro medio que cause perjuicio a su salud psicológica y a la autodeterminación.

3. Sexual: Cualquier acción que implique la vulneración en todas sus formas, con o sin acceso genital, del derecho de la mujer de decidir voluntariamente acerca de su vida sexual o reproductiva a través de amenazas, coerción, uso de la fuerza o intimidación, incluyendo la violación dentro del matrimonio o de otras relaciones vinculares o de parentesco, exista o no convivencia, así como la prostitución forzada, explotación, esclavitud, acoso, abuso sexual y trata de mujeres.

4. Económica y patrimonial: La que se dirige a ocasionar un menoscabo en los recursos económicos o patrimoniales de la mujer, a través de:

- a) La perturbación de la posesión, tenencia o propiedad de sus bienes.
- b) La pérdida, sustracción, destrucción, retención o distracción indebida de objetos, instrumentos de trabajo, documentos personales, bienes, valores y derechos patrimoniales.
- c) La limitación de los recursos económicos destinados a satisfacer sus necesidades o privación de los medios indispensables para vivir una vida digna.

d) La limitación o control de sus ingresos, así como la percepción de un salario menor por igual tarea, dentro de un mismo lugar de trabajo.

5. Simbólica: La que a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos transmita y reproduzca dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de la mujer en la sociedad.

6. Política: La que se dirige a menoscabar, anular, impedir, obstaculizar o restringir la participación política de la mujer, vulnerando el derecho a una vida política libre de violencia y/o el derecho a participar en los asuntos públicos y políticos en condiciones de igualdad con los varones.

V. El rol de la empresa en el acompañamiento del personal que atraviesa situaciones de violencia en el ámbito privado. Su distinción con la llamada “violencia doméstica”

Cuando escuchamos del abordaje de la violencia por parte de las empresas y de protocolos, generalmente escuchamos hablar de “violencia doméstica” y “acoso laboral”.

Ahora, ¿por qué la violencia doméstica, aquella que se da en el ámbito privado de las personas, debería ser del interés de las empresas?

El Convenio de la OIT se ocupa de esclarecer este punto en su Preámbulo, en el que considera los efectos de la violencia doméstica relativos al empleo, la productividad, así como la seguridad y salud. Por ello, se expresa que es del interés de los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las instituciones del mercado de trabajo contribuir, como parte de otras medidas, a reconocer, afrontar y abordar el impacto de este tipo de violencia.

Veremos a continuación los elementos indispensables con los que deberá contar un protocolo como herramienta estandarizada de actuación. Estos protocolos funcionan como medidas preventivas de doble impacto: (i) Protección y apoyo a las víctimas: Brindar un espacio seguro y confiable para la contención, el abordaje y la orientación de las personas afectadas por la violencia; (ii) Mensaje claro de tolerancia cero: Enviar un mensaje contundente a toda la organización de que este tipo de conductas no serán toleradas bajo ninguna circunstancia

Los objetivos específicos de cada protocolo dependerá del tipo de violencia que se aborde. En el caso de la violencia laboral, el propósito principal consistirá en implementar un procedimiento claro para identificar, investigar y sancionar, cuando corresponda, las conductas violentas hacia las personas que ocurran en el entorno laboral.

Por otra parte, en el caso de la violencia doméstica el objetivo será establecer un procedimiento orientado a brindar apoyo y contención a las personas que atraviesan una situación de violencia doméstica, considerando las características particulares de este tipo de violencia.

Si bien ambos protocolos comparten un marco teórico y legal común, se diferencian en los procedimientos específicos para cada caso. El Instituto Nacional de la Mujer **(27)** (“INAM”) recomienda contar con herramientas diferenciadas para cada tipo de violencia, considerando su impacto negativo en la organización y la necesidad de medidas preventivas que reflejen responsabilidad social, ética y apego a las normas.

En resumen, los protocolos de actuación frente a la violencia, en general contra cualquier persona y en particular contra las mujeres, son instrumentos esenciales para crear entornos seguros y libres de violencia, protegiendo a las víctimas y promoviendo una cultura de respeto e igualdad.

VI. Mejores prácticas de abordaje del acoso laboral en los programas de integridad de las empresas

Si bien hemos mencionado la definición de acoso según el Convenio OIT 190, proponemos reparar en la definición de abuso que brinda la Real Academia Española. Ello pues permite ampliar el concepto que se vive en las organizaciones.

Este organismo define la acción de abusar como el “uso excesivo, injusto o indebido de algo o de alguien” y como el “trato deshonesto a una persona de menor experiencia, fuerza o poder”. De esta manera, entra en escena la asimetría de poder, que no solo deviene de la diferencia de género. Tampoco la asimetría es siempre jerárquica, como la que se da entre líder-subordinado. Las brechas y las inequidades producto de la diversidad pueden encontrar su fuente en numerosas diferencias; generacional, por ejemplo, producto de una asimetría etaria.

¿Qué podemos hacer institucionalmente, desde las organizaciones, para administrar ese poder, gestionar las asimetrías y lograr esas condiciones dignas y equitativas?

Para empezar, sugerimos establecer principios claros para el abordaje de las situaciones de violencia en el lugar de trabajo.

(27) Creado mediante el decreto No. 232-98, del 30 de septiembre de 1998.

VI.1. El abordaje de tipo preventivo: concientización y capacitación

Crear dentro de las organizaciones una cultura de tolerancia cero a situaciones de acoso es fundamental para su abordaje. A través de la concientización, la comunicación y la capacitación periódicas, logramos llegar a toda la organización transmitiendo el mensaje de qué clima y qué conductas se esperan de quienes trabajan en la empresa. Esto es, las empresas deben comunicar con claridad a su personal cuáles son las expectativas en cuanto a su conducta y cuál es el comportamiento esperado en el lugar de trabajo.

Cuando pensamos en cómo debería ser el mensaje tenemos que tener presente quiénes serán los destinatarios de este. Por un lado, debemos poner los lineamientos del programa de integridad en conocimiento de quienes trabajan en la empresa y, también, por el otro, de aquellos que se vinculan con esta.

En efecto, es clave abordar estos temas con la totalidad de nuestras partes interesadas, que incluyen, sin limitación, a proveedores, terceristas, clientes, contratistas, etc., que forman parte del ecosistema laboral de cada organización. Debe quedar claro cuáles conductas están permitidas, cuáles no lo están, y cuál es el proceso de reporte y sanción en caso de comprobarse que existió un incumplimiento a las leyes, las políticas internas o procesos.

Es clave que cada organización haga visible a su personal cuál es la cultura organizacional y cuáles son los estándares éticos para enseñar qué conductas que podrían ser habituales y percibidas como “normales”, no lo son y conspiran contra el objetivo de un ambiente laboral libre de cualquier situación de acoso.

Es habitual escuchar en las organizaciones hablar de “estilos de liderazgos rudos” o “líderes formados en otra época” al referirse a un superior que ejerce su liderazgo desde la autoridad, infundiendo temor en sus subordinados, y argumentando que “es directo” o “no tiene pelos en la lengua”.

Cuando una organización valida por años esta forma de liderazgo, esta se integra a la cultura. Cambiarlo requiere de mucho esfuerzo, trabajo y medidas ejemplares con el fin de contrarrestar el inconsciente colectivo, y dar lugar a una nueva manera de ser y de hacer.

¿Cómo se puede hacer? Comunicando y capacitando, una y otra vez, de forma periódica y sistemática. Es recomendable que estas capacitaciones no se realicen desde la teoría, sino con ejemplos claros, con casos de lo cotidiano, que ilustren tanto las conductas deseadas como aquellas que ya no se toleran ni tolerarán.

Ahora bien, ¿cómo generamos verdadera conciencia? El primer paso es entender en qué organización estamos, cuál es el recorrido cultural y su estadio de madurez actual. ¿Cuántas personas son, dónde están situadas

geográficamente, cuál es la cultura en esos países/ciudades, cuáles son los usos y costumbres? Si no sabemos quién es el receptor del mensaje, probablemente no sepamos distinguir adecuadamente los canales que deberemos utilizar ni cómo codificar el mensaje para que sea claro, de fácil comprensión para su destinatario. Este desafío es especialmente complejo en organizaciones regionales o internacionales que operan en numerosos mercados. Incluso en regiones con mercados en los que se habla el mismo idioma, hay palabras que tienen distinto significado en un lugar, o en otro, frases típicas o modismos que son universales en un territorio pero resultan ininteligibles en otros, etc.

El segundo paso es justamente empezar a diseñar ese mensaje: ¿lo expresamos de manera formal o informal? ¿Cómo creemos que lo van a recibir mejor las personas? ¿Cómo es el proceso de comunicación interno en la organización de que se trata? ¿Existen múltiples mensajes? Mi audiencia *target*, ¿se encuentra disponible y abierta para recepcionar las piezas informativas de mi plan comunicacional, o se encuentra abrumada con una multiplicidad de informaciones siendo emitidas y cascadeadas en todo momento? ¿Quiénes respaldarán mi mensaje? La estrategia de comunicación en cuestiones de *Compliance* no es ajena al primer requisito para la efectividad del programa de integridad: el respaldo de la alta dirección y su compromiso.

Como venimos sosteniendo, la cultura organizacional será fundamental para ajustar el tono de los mensajes. Existen organizaciones más horizontales, en donde el trabajo es esencialmente colaborativo, en las que es probable que cuando uno habla se lo haga “de igual a igual”, el otro se sienta más cercano y todo mensaje sea mejor percibido; lo contrario sucede en las organizaciones más verticalistas o jerárquicas. En algunas organizaciones, tiene más peso lo que está escrito formalmente; en otras, cuánto más informal sea, mejor.

Por otro lado, además de definir cuál va a ser el mensaje de fondo y el tono, es importante establecer el canal más apropiado para la comunicación de que se trate. En algunas entidades hay un espacio similar a una red social, en otras una intranet, incluso en otras aún se mantienen las carteleras, y siempre el tan utilizado el correo electrónico. Es importante revisar periódicamente, mediante encuestas y otros medios, qué canal es más efectivo. Y la frecuencia va a depender de la estrategia que plantee el área que lleve estos temas.

En cuanto a los recursos: puede utilizarse texto, un video, una imagen. No existen límites en la creatividad del *Compliance Officer*.

En lo relativo a la periodicidad, es posible pautar mensajes semanales, mensuales, trimestrales, etc. Lo importante es que, si se comprometen a mantener determinada frecuencia, la misma se cumpla. De nada sirve enviar mensajes semanalmente por dos meses y luego no tener nada para decir. Por eso, es importante contar con un plan anual de comunicación.

Resulta fundamental para sostener cualquier campaña el elemento del “*tone at the top*”, esto es, un tono ético fuerte de la alta dirección edición. Caso contrario estaríamos ante un caso del que “borra con el codo lo que escribe con la mano”, o lo que coloquialmente se refiere con que “el audio no concuerda con el video”. La experiencia del personal tiene que estar en línea con los lineamientos que se transmiten desde el área de *Compliance* o el responsable de gestionar el programa de integridad. Si se promueve una cultura de transparencia y conversaciones honestas y se pone a disposición una línea ética confidencial, entonces, deberá respetarse esa reserva comprometida. De nada sirve una campaña de comunicación, por ejemplo, si la información obtenida en un proceso de investigación adquiere visibilidad, exponiendo a quienes participaron como aportantes de datos o testigos.

Siempre es de utilidad compartir con la organización las remediaciones en casos concretos, aunque cuidando de no compartir datos sensibles ni exponer a las personas que contribuyeron al proceso de que se trate.

El próximo paso será proceder a la capacitación. Es responsabilidad de cada organización proporcionar a sus miembros las habilidades y herramientas específicas para abordar situaciones concretas. Las bases van a ser las mismas que la concientización: entender quién es el receptor, elaborar el mensaje correcto y elegir el canal y la frecuencia más adecuados para el universo elegido. Cuando se trata de muchas personas y con una amplitud geográfica considerable, las organizaciones suelen recurrir a plataformas de *e-learning* de manera tal de tener llegada en simultáneo a un gran número de participantes, pero en cuestiones de abuso y acoso es importante tener en cuenta, más que en cualquier otra temática, que la cercanía con la audiencia es un factor crucial. Si no se puede, no está mal utilizar esa herramienta, pero de ser posible, la existencia de talleres presenciales es muy útil. Sin duda, la posibilidad de recrear situaciones en vivo, que los participantes puedan luego debatir, que puedan plantear dudas y profundizar sobre los conceptos, agrega valor. Cabe destacar que, a diferencia de las acciones de concientización, no es necesario que sean tan seguidas entre sí, pero si es importante que se mantengan en el tiempo. Se recomienda que las capacitaciones se realicen, mínimamente, una vez al año. A su vez, es importante que al momento de capacitar a toda la organización utilicemos el lenguaje, los recursos y el contenido correcto para cada audiencia.

Las capacitaciones pueden ser una herramienta clave para generar en nuestros líderes habilidades de observación, escucha activa y empatía, que les permitan percibir y reconocer potenciales conductas de acoso, y desarrollar habilidades para abordarlas y gestionarlas.

La utilización de estas herramientas de capacitación y comunicación son imprescindibles para fomentar una cultura de confianza donde las personas

se sientan seguras al informar sobre casos de acoso laboral sin temor a ser juzgadas o discriminadas.

VI.2. Elementos necesarios para el abordaje de procesos de investigación en casos de acoso y violencia laboral

VI.2.a. Confidencialidad

Es fundamental establecer políticas claras y procedimientos específicos que garanticen la confidencialidad. Así entonces, se recomienda:

- Establecer canales de comunicación confidenciales, usualmente llamadas Línea Ética, *Helpline* o *Hotline*, para que los empleados puedan informar sobre casos de acoso sin temor a represalias.

- Garantizar que aquellos que manejen las denuncias estén capacitados en la importancia de la confidencialidad y la privacidad. Deben ser personas de la organización que puedan actuar de manera objetiva e independiente en todo el proceso de investigación.

1. Enfatizar en la importancia de mantener la confidencialidad en todo el proceso de investigación. Si desarrollamos una política es importante explicar, de manera clara y comprensible, cómo se manejarán y protegerán los datos personales de las personas denunciantes, los hechos reportados, la identidad de las personas denunciadas y de cualquier otra persona involucrada en el proceso, especialmente si desean permanecer en el anonimato.

2. Establecer expectativas realistas en cuanto al alcance de la confidencialidad, estipulando claramente que se mantendrá la confidencialidad de las denuncias en la medida de la capacidad de la empresa para llevar a cabo una investigación completa y justa, y para cumplir con sus obligaciones legales. Por otra parte, puede ocurrir que el rol del denunciante o el de la persona acusada o cualquier tercero se haga evidente para otros durante las investigaciones posteriores. Las empresas deben hacer todo lo posible por mantener la confidencialidad de su identidad y de sus denuncias a menos que la persona haya dado su consentimiento para la revelación de la información que la afecta, la divulgación sea necesaria para el cumplimiento de una obligación legal, la divulgación sea necesaria para que la empresa investigue efectivamente la denuncia y tome medidas relacionadas, la divulgación a las autoridades policiales sea necesaria o sea llevada a cabo como parte de la cooperación de la empresa con las autoridades policiales.

3. En estos procedimientos debemos detallar cómo se limitará el acceso a la información relacionada con las denuncias solo a las partes relevantes que estén involucradas en la investigación y resolución del caso. Esto es fundamental para dar respuestas a los temores habituales de las personas que

atraviesan situaciones de violencia en cuanto a que su situación sea conocida por toda la organización.

4. Debemos determinar cuáles van a ser las consecuencias para aquellos individuos que violen la confidencialidad de las denuncias de acoso laboral, lo cual puede incluir medidas disciplinarias o incluso la terminación del vínculo laboral. Estas consecuencias deben estar debidamente comunicadas y deben ser aplicadas en caso de ser necesario.

VI.2.b. No revictimización

Toda organización y sus procedimientos, deben garantizar la no revictimización, la cual consiste en el sometimiento de la persona afectada a demoras, derivaciones, consultas inconducentes o innecesarias, como así también a realizar declaraciones reiteradas, responder sobre cuestiones referidas a sus antecedentes o conductas no vinculadas al hecho denunciado y que excedan el ejercicio del derecho de defensa de parte; a tener que acreditar extremos no previstos normativamente, ser objeto de exámenes médicos repetidos, superfluos o excesivos y a toda práctica, proceso, medida, acto u omisión que implique un trato inadecuado en cualquier ámbito.

Es que el principio fundamental que guiará todas las intervenciones es favorecer la protección y minimizar el daño a la persona que está atravesando una situación de violencia. Por tanto, la obtención de toda la información que pudiera ser necesaria en toda la implementación del protocolo de abordaje deberá ser realizada, en la medida de lo posible, en una única exposición de los hechos y con su consentimiento.

En dicho momento se recomienda que no sean más de dos personas quienes se encuentren con la víctima. Dichas personas deben estar capacitadas para abordar estas situaciones y deben ser, preferentemente, del mismo sexo que la víctima. En caso de no ser así, consultemos con la víctima si se siente cómoda ante dicha situación para conversar o si prefiere hacerlo con otra persona de la organización.

Debemos reconocer que la persona que está denunciando una situación de violencia laboral ya se encuentra en una situación vulnerable y es crucial protegerla y apoyarla durante todo el proceso de investigación. Poner a la persona que denuncia en el centro de la escena atendiendo ayudará que evitemos caer en que viva el proceso como algo tortuoso. Generemos espacios de escucha respetando los silencios del relato.

VI.2.c. Objetividad

Exige actuar atendiendo a criterios objetivos, es decir, relacionados con el objeto (la situación denunciada) sometido a consideración, y nunca con los sujetos interesados ni con la subjetividad de quien actúa.

VI.2.d. Celeridad

Es parte fundamental del proceso de reparación de una persona que vivió violencia y que consiste en que los tiempos de la investigación y resolución sean los convenidos o establecidos en el protocolo que resulte aplicable, independientemente del resultado.

VI.2.e. Validez y credibilidad del testimonio

Atendiendo a las barreras culturales y los estigmas que rodean a las personas que viven violencia, el principio de credibilidad significa reconocer y respetar la singularidad de los procesos por los que atraviesa la persona que atraviesa dicha situación, sin cuestionar su credibilidad. Ello de manera tal de no ejercer sobre esta persona un proceso donde deba demostrar lo ocurrido (revictimización) como condición de la recepción de la denuncia o solicitud de ayuda. Será responsabilidad de quien investiga o acompaña evaluar la verosimilitud, legitimidad y buena fe del caso.

VI.2.f. No represalias

La prohibición estricta impide llevar a cabo cualquier forma de represalia contra cualquier individuo que haya presentado una denuncia o informado sobre un comportamiento indebido. Las acciones tomadas contra la persona denunciante deben ser razonables, proporcionadas, justificadas y no estar relacionadas con la denuncia en sí.

En otras palabras, es fundamental que se prohíba cualquier represalia injusta o discriminatoria contra aquellos individuos que se hayan atrevido a reportar una situación de violencia. Esta protección no alcanza a los colaboradores que hayan comunicado a sabiendas información incorrecta, lo que necesariamente lo hará pasible de enfrentarse a sanciones disciplinarias, penales y civiles. Además, se recomienda que las políticas y protocolos no garanticen la protección frente a medidas disciplinarias para quien haya denunciado y a la vez se encuentre implicado en la infracción denunciada. No obstante, el hecho de haber denunciado una infracción presunta o real podría considerarse un factor atenuante en un procedimiento disciplinario.

VII. Conclusiones

En el presente capítulo hemos abordado en el primer apartado las razones por las cuales las empresas hablan o deberían hablar de violencia laboral. En el segundo apartado hemos enfatizado la importancia del enfoque de derechos humanos en las organizaciones y su relación con *Compliance*, seguido de la perspectiva de género como lente necesaria para abordar esta temática. En el apartado cuatro hemos descripto las conductas tradicionales constitutivas de acoso laboral y la nueva definición del Convenio OIT 190. Asimismo, hemos expuesto el rol de la empresa en el acompañamiento del personal que atraviesa situaciones de violencia en el plano privado y la violencia doméstica.

Finalmente, hemos compartido mejores prácticas para el abordaje del acoso laboral en los programas de integridad de las empresas.

Así entonces, como corolario de este capítulo, consideramos que puede ser útil para una organización, al momento de abordar esta temática, considerar el reconocido modelo de gestión de 6 pasos de Pacto Global **(28)**, que marca los siguientes estadios para gestionar un proyecto: (i) Comprometerse; (ii) Evaluar; (iii) Definir; (iv) Implementar, (v) Medir y (vi) Comunicar.

Aplicando estos pasos a la gestión de la violencia laboral en las organizaciones, sugerimos lo siguiente:

i. Comprometerse. Se ha enfatizado la importancia de alcanzar un compromiso efectivo de la alta dirección en la promoción de una cultura de tolerancia cero hacia el acoso y la violencia laboral, dando herramientas efectivas para lograrla. Es importante que en este primer paso, el liderazgo de la empresa fomenta en primera persona este compromiso como parte integral de su estrategia de *Compliance*.

ii. Evaluar. Tal como se expuso en este trabajo, es importante considerar el enfoque de derechos humanos en el abordaje de esta problemática, ya que todas las personas tenemos el derecho humano a trabajar en un ambiente libre de violencia. Es importante entonces, que este enfoque esté presente al momento de hacer la evaluación de riesgos de integridad.

iii. Definir e Implementar. Se ha descripto la importancia de definir correctos protocolos para el tratamiento de casos de acoso, como también la relevancia de promover una línea de reportes confidencial, con posibilidad de anonimato, y garantizar la adecuada protección de las víctimas.

iv. Medir. Es muy relevante medir el progreso de las acciones implementadas para abordar esta temática a través de indicadores de gestión y de una comunicación efectiva, tanto interna como externa, para garantizar el éxito de las acciones de promoción de un ambiente de trabajo libre de violencia.

v. Comunicar. Finalmente, destacamos la necesidad de generar conciencia y capacitar al personal y partes interesadas en general en la temática, dando lineamientos para llevarlas adelante.

El ambiente de trabajo es clave para el desarrollo sostenible de las organizaciones; por ello es crucial que cada empresa se ponga manos a la obra y aborde esta compleja y esencial temática con genuino y sostenido compromiso.

(28) Naciones Unidas, Modelo de Gestión de Pacto Mundial de las Naciones Unidas, disponible en: https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FUNGCI_Management_Model_ES.pdf (último acceso 30/07/2024)

ESG y sus riesgos asociados

Débora Dansker y Josefina Mateos (coord.)
Jesica Chavero y Fernanda Nan (colab.)

I. Definición de riesgo

El concepto de riesgo está asociado a la posibilidad de que un evento pueda ocurrir y afectar el alcance de la estrategia y objetivos de cualquier organización. En general, el concepto de riesgo tiene una percepción negativa ya que está asociado a la incertidumbre de la ocurrencia de un hecho que puede generar un daño y/o perjuicio a la gestión de una organización. En la medida que nos adentramos en este capítulo, el objetivo será alejarnos de esa asociación negativa para realmente apreciar el valor que aporta una adecuada gestión de los riesgos a una organización. Así es como la gestión de riesgos es un enfoque estructurado para reducir la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo.

II. Importancia de la gestión de riesgos en una organización

En primer lugar, la gestión de riesgos es la base para garantizar la efectividad de un programa de *Compliance* en una organización ya que nos permitirá entender dónde están los principales procesos, áreas y/o actividades que debemos ocuparnos en forma prioritaria y, por lo tanto, diseñar los componentes del programa en base a los resultados del análisis de riesgos. Es decir, aquellos “lugares” de la organización que, en los que, si no ponemos atención hoy, pueden generarle a la organización un problema a futuro. Esta cuestión infiere que la evaluación de riesgos debe ser el adecuado para el diseño del programa de *Compliance* de cada organización. En este sentido, la ley 27.401 (29) de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas establece en su artículo 22 que “el Programa de Integridad exigido deberá guardar relación con los riesgos

(29) <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/295000-299999/296846/norma.htm>.

propios de la actividad que la persona jurídica realiza, su dimensión y capacidad económica”.

Asimismo, la gestión de riesgos implica un enfoque preventivo debido a que exige que la organización entienda sus riesgos para poder anticiparse y tener en claro un plan de acción que reduzca su impacto si el riesgo se materializa, por ejemplo, aparecer en la tapa de los diarios debido a una situación de corrupción. Una vez que la situación, que genera el daño a la organización, ocurre, el margen de acción es muchísimo menor.

A su vez, este ejercicio de riesgos con enfoque preventivo nos permite aplicar los recursos disponibles de la organización en aquellos riesgos con mayor posibilidad de ocurrencia y mayor impacto negativo en la organización (vale aclarar que los conceptos de ocurrencia e impacto serán explicados en la próxima sección de este capítulo). Y cuando nos referimos a recursos, nos referimos a recursos en sentido amplio, es decir, recursos humanos, recursos económicos, recursos físicos, etc. Por ejemplo, si a través de este ejercicio de riesgos, se identifica que no existe en la organización una política que regule como el personal de la organización se relaciona con funcionarios públicos, el resultado será que prioricemos esa área para minimizar el riesgo de corrupción.

Y, por último, la gestión de riesgos es un ejercicio que permite a la organización siempre estar alerta a nuevas amenazas y situaciones que pueden potencialmente generar un impacto negativo a la organización. En este sentido, la gestión de riesgos debe ser un ejercicio dinámico y continuo o, dicho de otra manera, debe demostrar que es un elemento “vivo”, tal como debe ser el programa de *Compliance*. Debe ser dinámico porque debe ser actualizado en función de las características cambiantes de cualquier organización (por ejemplo, cambio en la regulación, nueva actividad, nueva área, etc.). Y, por otro lado, la evaluación de riesgos debe ser continua. No es cuestión de “sentarnos” solo una vez en la vida organizacional a identificar cuáles son los riesgos y tomar acción respecto a ellos. Debe ser una cuestión periódica para que la gestión de riesgos refleje los cambios tanto internos como externos que tiene una organización y la adaptación del programa de *Compliance* de la organización.

III. Metodología de la gestión de riesgos

Aunque existen diversas metodologías de gestión de riesgos, aquí les compartimos la que consideramos de mayor utilización en la práctica, la cual consta de 6 pasos (30):

(30) Existen multiplicidad de documentos y bibliografía sobre metodología para el mapeo de riesgos. Entre los marcos normativos o estándares que podemos destacar se encuentra: i) la guía ISO 31000 (*International Organization for Standardization*) una guía para la implemen-

1. *Definir el alcance*: este es el primer paso y es clave para la efectividad de la aplicación de los siguientes pasos. El objetivo de este paso es definir en cuáles riesgos se va a enfocar este ejercicio. Cuando hablamos de programa de *Compliance*, se puede asociar que solo nos enfoquemos en los riesgos de corrupción, pero la recomendación es que este ejercicio no solo se enfoque en ese tipo de riesgos sino en todos los tipos de riesgos como veremos a lo largo del capítulo, tal como riesgos ambientales, riesgos sociales, etc. Aunque entendemos que la gestión de riesgos múltiples puede acarrear mayor complejidad y, por lo tanto, de acuerdo a la madurez de la organización, podría ir ampliando progresivamente su alcance, ello sin perjuicio de que “...la consideración de múltiples riesgos no debe afectar la consideración cuidadosa de aquellos asociados a corrupción, o hacer que se confundan con otros” (31).

2. *Identificación de los riesgos*: este paso consiste en pensar y listar todos aquellos procesos, situaciones y/o “áreas grises” que pudieran afectar a la organización y su reputación valores o incluso su integridad. Para aquellas organizaciones que realizan este ejercicio por primera vez, este paso podría requerir requerirá un tiempo significativo y dedicación para poder realizar el relevamiento, pero aseguramos que es el mejor tiempo invertido ya que en función de su resultado, se desprende el éxito medido en términos de efectividad del proceso en su conjunto (que tendrá impacto no solo en el diseño adecuado y a medida del programa, sino incluso en el ámbito del proceso penal que eventualmente pudiere iniciarse si algún riesgo se materializa). En este paso, es fundamental que participen los actores claves de la organización tal como la alta dirección, el oficial de cumplimiento (si es que existe esa figura), representantes de diferentes áreas, jerarquías, edades, género, profesiones, etc. de manera tal que esa identificación sea lo más exhaustiva posible. En las próximas secciones de este capítulo, haremos alusión a los riesgos más frecuentes en las organizaciones desde la perspectiva ESG (*Environmental, Social, and Governance* por sus siglas en inglés), lo cual puede ser de utilidad para saber por dónde empezar.

tación de sistemas de gestión de riesgos y se aplica a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o sector, ii) los estándares COSO, (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) que desarrolla el marco para la de la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM por sus siglas en inglés) que desarrolla la integración de la estrategia y el rendimiento para la gestión de riesgos, iii) COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technologies*) es un marco diseñado específicamente para la gobernanza y gestión de las áreas de Tecnología, orientada a que se alineen con los objetivos empresariales. En este capítulo no se siguió ninguno de los estándares mencionados, sino que considerando todo lo que surge de la bibliografía mencionada entre otros y la experiencia de las autoras, se propone esta metodología, la que, por cierto, podría ser adaptada por cada organización.

(31) Programa de Integridad. Evaluación de Riesgos. Caja de Herramientas de RITE (Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades) <https://www.rite.gob.ar/imagenes/Herramienta/ff99e8be74d5ae5372960eaa6fd1920a.pdf>.

También es importante relevar fuentes que nos permitan facilitar la identificación de los riesgos. Las fuentes **(32)** pueden ser:

- Información pública y de medios sobre casos anteriores, riesgos del sector.
- Información estadística o fuentes especializadas sobre riesgos de tal sector, de la industria, geografía, etc.
- Talleres de trabajo en los que participen empleados y/o actores claves.
- Documentación interna como denuncias recibidas, informes de auditoría interna o de investigaciones internas, etc.

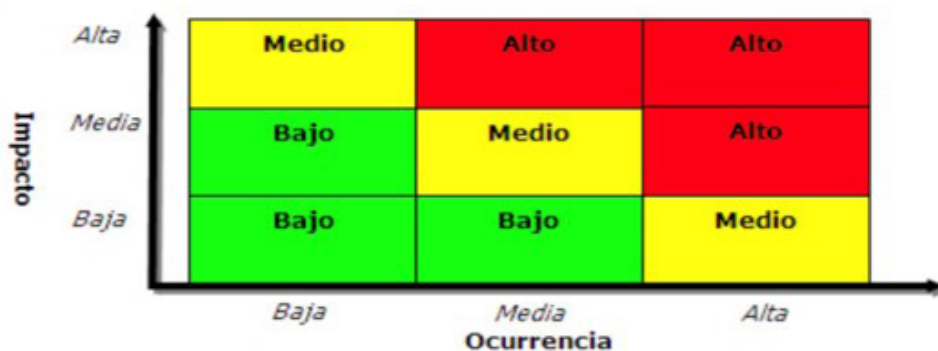
3. *Evaluación de los riesgos*: Los riesgos se miden en función de dos variables:

- *Impacto*: refiere a qué pasaría si esa situación que avizoramos como riesgo efectivamente ocurre y cuál sería la consecuencia para la organización, ya sea en términos reputacionales, financieros, legales y/o de negocios. Así también es importante referirnos al impacto que podría generar la organización hacia las personas, medio ambiente y las comunidades donde opera. Indagaremos más sobre este tipo de impacto en el capítulo siguiente.

- *Probabilidad de ocurrencia*: refiere a qué tan posible es que el riesgo se materialice en la realidad. Aquí, es inevitable pensar si esa situación ya ha ocurrido en el pasado, pero también es importante reflexionar que tal vez ocurrió y no hemos podido detectar la situación. Así también, pueden existir factores que incidan sobre esta probabilidad de ocurrencia como, por ejemplo, la industria o el sector de la organización, ciudad/país donde opera, tipo de organización como privada, pública, etc.

Estas dos variables deben poder medirse. Para ello, es importante determinar un criterio homogéneo para que todas las personas que participen del ejercicio consideren lo mismo a la hora de evaluar. En general, se utiliza una escala aritmética, a partir de la cual, al multiplicarse los valores asignados al impacto y a la probabilidad de ocurrencia, conoceremos el riesgo inherente. Este riesgo es aquel que tenemos en consideración antes de implementar cualquier actividad de mitigación. A continuación, presentamos un gráfico bien simple de doble entrada que nos permite visualizar mejor el mapa de riesgos de una organización.

(32) Programa de Integridad. Evaluación de Riesgos. Caja de Herramientas de RITE (Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades) <https://www.rite.gob.ar/imagenes/Herramienta/ff99e8be74d5ae5372960eaa6fd1920a.pdf>.



Nota Figura 1: Ejemplo de gráfico para la medición de niveles de riesgos, utilizando en el “eje X” como independiente la probabilidad de ocurrencia y en el “eje Y” el impacto para determinar la escala del riesgo.

Visualmente, este gráfico nos permite empezar a delinear cuáles son los riesgos que debemos priorizar; que, siguiendo este modelo, serán aquellos asociados con la mayor probabilidad de ocurrencia y mayor impacto, es decir, los cuadrantes rojos. Mientras que los riesgos asociados a los cuadrantes en amarillo serán los que prioricemos en segundo lugar y los que se clasifiquen en los cuadrantes verdes serán los que no prioricemos, e incluso, la organización podría determinar no tomar ninguna acción. Cabe aclarar que el modelo citado es un marco para tomar de referencia ya que luego, cada organización debe construir su propio modelo que dependerá de la escala y el criterio de medición que cada organización determine **(33)**. Así, es importante alinearse en el criterio de las escalas tanto para medir la probabilidad como el impacto para que cuando se realice la evaluación, todos los participantes puedan hacerlo en forma homogénea y consistente. En este sentido, los participantes (definidos anteriormente) pueden hacer una evaluación de riesgos en forma individual o por área y luego, se realiza a nivel organizacional un ejercicio de calibración, que puede estar facilitado por el oficial de cumplimiento, para poder tener una puesta en común de los riesgos evaluados y avanzar al siguiente paso.

4. Mitigación de los riesgos: debemos pensar qué acciones pueden ejecutarse para aminorar el impacto del riesgo y/o su probabilidad de ocurrencia. Podemos pensar en dos grandes grupos de medidas: a nivel interno puede ser, por ejemplo, definición de un procedimiento que regule un determinado proceso, implementación de controles como mayores niveles de aprobaciones, bloqueos en sistemas y/o también la ejecución de entrenamientos al personal

(33) Anexo V. Guía complementaria para la implementación de programas de integridad en PyMEs disponible en [guia_pymes.pdf](#).

relevante del proceso en análisis. A nivel externo, pueden ser decisiones más macro como unirse en una acción colectiva, participar de comités de integridad a nivel industria y/o con el estado, firmar pactos de integridad con la cadena de valor, etc. Como veremos en el capítulo siguiente, una buena práctica en este paso es involucrar a las partes interesadas para relevar sus expectativas y que sean tenidas en cuenta a la hora de delinear las medidas mitigatorias. Una vez que ejecutamos estas acciones y/o consideramos las acciones de mitigación ya implementadas por la organización, debemos volver a hacer la evaluación de riesgos del paso II pero en esta oportunidad, obteniendo luego de este análisis el riesgo residual, que se define como el riesgo que queda luego de haber implementado las medidas mitigatorias.

5. *Acción sobre los riesgos*: en esta instancia, se entiende que, si bien ya se ha evaluado el riesgo inherente y se han implementado acciones mitigatorias o acciones de control, podemos esperar que aún haya un riesgo residual, para el cual se debe decir el curso de acción. Así, por ejemplo, si el riesgo inherente es alto (siguiendo la escala explicada anteriormente) y las acciones de mitigación no fueron efectivas (ej. se definió un procedimiento para un determinado proceso, pero no se capacitó al personal), el riesgo residual seguramente siga siendo alto. Por lo contrario, si el riesgo inherente es alto pero las acciones de control han sido efectivas, se espera que el riesgo residual se torne a medio o bajo **(34)**.

Asimismo, la decisión acerca de qué curso de acción respecto al riesgo residual es una decisión estratégica que debe ser gestionada por los líderes de la organización. Ahora bien, una vez que se decide la acción, seguramente haya otros actores de la organización (ej. gerencia media) que sean los “dueños” de llevar a cabo a la realidad esas decisiones. Para eso, es clave la comunicación a esos dueños para que se hagan responsables de la implementación como también es recomendable que alguno de los líderes (ej. Oficial de Cumplimiento) haga un seguimiento del progreso de las acciones con determinada frecuencia. Aquí se presentan varias opciones de posibles acciones:

- *Eliminar el riesgo*: puede implicar la discontinuación de alguna actividad y/o proceso, la prohibición de alguna práctica de negocios y/o terminar acuerdos con determinados clientes y/o proveedores. En esta opción, es clave tener en cuenta las consecuencias que podría tener la discontinuación de una actividad respecto a las partes interesadas. Ahondaremos más sobre este tema en el capítulo siguiente.

(34) Aunque también podrán presentarse casos en los cuales, aun cuando se implementen adecuadamente las acciones de mitigación proyectadas se requiera tiempo para que estas logren efectivamente el impacto buscado o dependan de acciones cuya implementación dependan de un tercero, por lo que podrá producirse una reducción gradual del riesgo inherente.

- *Mitigar el riesgo*: como mencionamos anteriormente, aquí procuramos reforzar los controles que están a nuestro alcance para disminuir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia.

- *Tercerizar el riesgo*: es difícil cuando hablamos de riesgos de corrupción ya que no se puede contratar un seguro como sí podría ser el caso cuando hablamos de riesgos financieros.

- *Asumir los riesgos*: si ninguna de las anteriores opciones es viable, solo nos queda la opción de asumir los riesgos, siendo muy conscientes de esta decisión porque no es lo más recomendable. Podría percibirse que no estamos manejando adecuadamente los riesgos.

6. *Monitoreo de los riesgos*: este paso es fundamental para poder determinar si todo lo que hicimos hasta este momento fue efectivo, ya sea para disminuir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia de los riesgos. Aquí es donde vemos la realidad de las actividades, de cómo se están ejecutando, cómo se están documentado, etc. En este sentido, debemos determinar la frecuencia y quien será responsable del monitoreo de los riesgos. Y debemos estar preparados para seguramente encontrar desvíos, pero de ser así, tenemos que ser conscientes que este es un escenario ideal. Es mejor la autoidentificación de desvíos por parte de la propia organización a partir de actividades internas de control y/o de reportes que realicen tanto las partes interesadas internas como externas, a que esos desvíos puedan ser capturados por las autoridades regulatorias y que nosotros, como organización, desconocemos que existían.

Para concluir, si bien parece algo obvio, recalcamos la importancia de la documentación que respalde todo este proceso. La evaluación de riesgos tiene implicancia jurídica y es un instrumento que puede jugar a nuestro favor, siempre y cuando esté bien realizado y documentado, a la hora de defendernos como organización ante un cuestionamiento por parte de los grupos de interés, incluyendo a las autoridades regulatorias de las diversas materias alcanzadas por este ejercicio. Con documentación nos referimos, por ejemplo, minutas de las reuniones con las personas que participaron de la identificación de los riesgos, matriz de riesgos completa con la evaluación de los mismos, papeles de trabajo de los monitoreos, presentaciones de los resultados al órgano directivo, etc. Por lo tanto, volvemos a enfatizar la importancia de conocer los riesgos de la organización, tomar decisiones en base a ellos, evaluarlos, implementar todas las medidas que estén a nuestro alcance para poder mitigarlos y, por último, monitorearlos, siendo esto un proceso circular. Todas estas instancias deben estar siempre avaladas por documentación que nos permita acreditar y explicar todo lo que se hizo dentro de la organización en cuanto a este ejercicio.

IV. ¿Qué es el ESG o ASG? ¿Qué enfoque tiene? ¿Por qué ESG?

El enfoque ESG (como mencionamos anteriormente hace referencia *Environmental, Social, and Governance* por sus siglas en inglés) o ASG (Ambiental, Social y Gobernanza, en español), tal como se introdujo en el capítulo X, hace referencia a los estándares ambientales, sociales y de gobernanza aplicables a cualquier organización para la evaluación de su desempeño en términos de impacto ambiental, responsabilidad social y prácticas de gobierno corporativo. Se trata de un enfoque 360° que permite a la organización entender el impacto y la relación que tiene respecto a todos sus grupos de interés, como, inversionistas/accionistas, medioambiente, personal, cadena de valor/proveedores, clientes, comunidad, competidores, etc.

Este concepto de ESG ha nacido en los últimos tiempos con el objetivo de que las organizaciones no solo se ocupen de su rentabilidad, sino también se ocupen del “cómo” generan esa rentabilidad. Es decir, las organizaciones deben garantizar que alcanzar sus objetivos de rentabilidad esté acompañado por un aporte e impacto positivo en su entorno. En este sentido, ESG tiene su origen en una iniciativa conocida como “Inversión Socialmente Responsable” (35) (PRI, por sus siglas en inglés), creada por ONU en el año 2005 con el objetivo de incorporar los criterios ESG a la hora de analizar y tomar decisiones de inversiones por parte de los inversores.

V. ¿ESG es sostenibilidad?

Esta pregunta es habitual cuando nos referimos a esta temática de ESG. Si bien son conceptos que se relacionan, es importante aclarar que no hablamos de lo mismo.

ESG es un enfoque integral que permite evaluar cómo la organización genera impacto respecto de todas sus partes interesadas mientras que la sostenibilidad está comúnmente más asociada con el pilar de la “E” de medioambiente (*environment* por sus siglas en inglés) que es donde justamente se analiza cuál es el impacto de la organización en el medioambiente. Por su parte, el concepto de sustentabilidad se refiere a que la organización concrete sus objetivos, haciendo uso de los recursos disponibles actuales sin comprometer el uso de dichos recursos por parte de las generaciones futuras o sin afectar el medioambiente.

A modo de ejemplo para facilitar la comprensión de estos conceptos, una empresa puede tener una planta de producción instalada mediante el uso de energías renovables, lo cual podríamos inferir que esa empresa es sustentable. Sin embargo, si esa misma empresa tiene diseñada su planta de forma tal

(35) <https://www.unpri.org/about-us/about-the-pri>.

que impacta en la seguridad del personal que trabaja allí, difícilmente podamos concluir que esa empresa cumpla con los criterios de ESG. Es decir, esa empresa no analizó debidamente el riesgo relacionado con la seguridad en la planta, acudiendo a un comportamiento irresponsable respecto a su personal, un grupo de interés clave para poder alcanzar sus objetivos.

VI. Beneficios para la organización y sus grupos de interés

En esta sección, nos enfocaremos en profundizar cuáles son los beneficios de un enfoque ESG para toda la organización y sus grupos de interés, demostrando el por qué consideramos necesario adoptar dicho enfoque. Así, el enfoque ESG:

1. *Mejora la reputación:* las organizaciones que deciden implementar el enfoque ESG generalmente son organizaciones que son muy valoradas por sus grupos de interés, tales como clientes e inversionistas.

2. *Mejora el rendimiento financiero:* sobre todo para aquellas organizaciones con fines de lucro, el rendimiento financiero es clave para atraer a inversionistas y socios comerciales que estén dispuestos a invertir y a asociarse con la organización. Cada vez más, los inversores están más orientados a favorecer a empresas que demuestren prácticas de ESG.

3. *Mejora la atracción del talento:* Las personas están cada vez más interesadas en trabajar para organizaciones que tengan valores y prácticas alineadas con sus valores personales. Así, el enfoque ESG permite tener personal más satisfecho, mejorando la productividad.

4. *Mejora la gestión de riesgos:* cuando la organización tiene un abordaje ESG, permite poder tener un enfoque de riesgos integral, anticipándose y adaptándose, en forma continua, a la inmensa variedad de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, permitiendo ser sostenible en el largo plazo.

5. *Mejora la competitividad:* en el mundo actual, la competitividad viene asociada en general de la capacidad de innovación que tenga la organización. Por lo que, en toda organización que tiene integrado ESG a su estrategia, permite poder abordar la innovación y sus desafíos con un enfoque integral, generando ventajas competitivas, ya sea, a través de nuevas actividades, nuevas áreas de negocios, nuevos mercados, etc. A modo de ejemplo, el reciente e incrementado uso de la inteligencia artificial en los procesos organizacionales definitivamente llevará a que la organización sea innovadora, pero esto debe realizarlo siempre pensando en el impacto que el uso de dicha tecnología puede tener para sus grupos de interés, como sus clientes.

6. *Mejora la contribución a la comunidad:* Por último, cuando una organización implementa las prácticas de ESG, inevitablemente tendrá un impacto positivo en el entorno donde desarrolla sus actividades.

VII. Desafíos del abordaje de ESG en una organización. ¿Qué desafíos presenta la implementación de la gestión de riesgos con abordaje de ESG en la organización?

Uno de los principales desafíos de la implementar una gestión de riesgos con abordaje ESG en una organización es lograr ponerlo en el foco de interés, volverlo un tema protagonista que tome la relevancia requerida para un abordaje adecuado y oportuno, y sobre todo promover la cultura y conciencia de todos los que forman parte de la organización para que así lo vean. No es menor la importancia de comprender su relevancia en materia de gestión de riesgos, ya que una matriz de riesgos organizacional que no contempla riesgos de Gobernanza, Sociales y Medio Ambiente, no está completa ni cubre la mirada 360° que mencionamos anteriormente.

Una gestión de riesgos inicia con un análisis de contexto adecuado, que incluye pero no se limita a tipo de industria en la que opera la organización, tamaño de la organización, recursos disponibles (económicos, de personal, de infraestructura, etc.), normativa vigente, normativa interna de la organización, cambios organizacionales relevantes, situaciones rutinarias y no rutinarias, situaciones de emergencia potenciales, operaciones y procesos relevantes, proyectos, objetivos, resultados de auditorías, etc. Pero además es importante sumar a este análisis a la cadena de valor. Llevar a cabo una evaluación para comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas y los impactos que la organización sobre los terceros o que potencialmente puede tener, es esencial, y es parte de un análisis profundo para determinar los riesgos inherentes a la empresa. En el capítulo siguiente, se analizará con profundidad los temas vinculados al análisis de impactos que una organización puede generar y a la debida diligencia en la cadena de actividades.

No es menor considerar lo anterior, pues establecer riesgos con la perspectiva de algunas pocas personas que toman la tarea de crear y gestionar la matriz no reviste una mirada integral que permita efectivamente gestionar los riesgos de la organización. Es importante el mapeo de riesgos de cada rincón de la organización y contar con el compromiso de todos para poder mantenerla actualizada. Al final del día, mientras más completo sea el proceso de desarrollo de la matriz y refleje la realidad de la organización, y esté “hecha a medida”, la gestión y mitigación de los riesgos será mucho más efectiva y se evitaban sesgos, permitiendo a la organización alcanzar sus objetivos eficientemente.

Al momento de diseñar y mapear los riesgos de la organización, suele suceder que dentro del alcance de ese mapeo en una primera instancia no se incluyan todos los temas vinculados a ESG. Uno de los motivos por lo que esto sucede es que naturalmente lo operativo y el negocio (tomando la parte comercial), en primera instancia parecieran estar más asociados a los objetivos y misión de la organización, por lo que cualquier riesgo que atente directamente contra ello, se considera prioritario. Además, siendo que lo operativo y el negocio componen lo “tangible” del día a día suele ser más fácil identificar riesgos y acciones asociados a estos temas. Sin embargo, cuando nos detenemos en cada uno de los puntos del ESG, y evaluamos su impacto entonces entendemos que la organización está envuelta en estos temas y se vuelven prioridad.

Vamos a profundizar un poco más en los desafíos de cada uno de estos puntos y el abordaje para hacerlo.

Gobernanza: Las empresas suelen definir valores que los representan y que los guían al momento de la toma de decisiones y al momento de hacer negocios. Poder volcar esos valores en cada acción y decisión que realiza la empresa es parte de poder mantener transparencia, puertas adentro y hacia el afuera. Una empresa que es fiel a su ética, y que cumple con lo que dice que hace se posiciona distinto en el mercado, es creíble, es confiable y es reconocida por la competencia y por otros actores de la industria como tal. Para lograrlo el camino hacia el cumplimiento de objetivos debe ser íntegro y esto debe ser sostenible en el tiempo. No es menor resaltar esto puesto que los controles que se ejercen, la cultura organizacional, el famoso “Tone from de Top” y compromiso del liderazgo de la organización, la transparencia de lo que se hace, como así también el trabajo y comunicación sobre aquellos desafíos y desvíos que se presentan y las acciones para mitigarlos o revertirlos, constituyen la integridad de la organización. La gobernanza **(36)** supone un “Accountability” hacia el entorno de la organización que da credibilidad, confianza y mejora la reputación, necesario para ser sostenibles a largo plazo.

Medio Ambiente: Las organizaciones tienen el desafío de ser cada día más eficientes, reducir costos y maximizar beneficios. Considerar el impacto que generan en el medio ambiente en ocasiones puede sumar nuevos costos a la organización, en tanto la inversión en recursos y tecnología para realizar esa medición y monitoreo, se vuelve más compleja. Incluso puede significar cam-

(36) Se puede hacer una auto-evaluación de una organización en términos de Gobernanza a través de preguntas: ¿Los procesos que definió la compañía son acordes a los valores de la organización?, ¿El proceso de decisiones contempla lo que definimos en nuestro código de ética? ¿Rendimos cuentas hacia los empleados, accionistas, terceros relacionados, y la sociedad en general? ¿Medimos el impacto que generamos en cada decisión y nos comprometemos a trabajar sobre ello? ¿los controles son robustos?

biar procesos existentes por procesos que reducen el impacto en el medio ambiente, tratamiento de residuos, tecnologías más limpias, recursos o materia prima con menor impacto, etc. Es importante evaluar si la misión de la organización y los objetivos planteados están en línea con el cuidado del medio ambiente, y/o si la readecuación de los mismos es necesaria.

Social: La cadena de valor es fundamental en todo proceso de cualquier organización, los intereses e impactos que ocasiona una organización en la misma es una variable que debe ser analizada para poder contar con una evaluación completa de los riesgos de la organización. Hoy en día además de normativa que alcanza a las organizaciones y su compromiso con la cadena de valor y el monitoreo constante para asegurar altos estándares éticos en todo el proceso, hay un compromiso incluso social y reputacional para poder cumplir con este monitoreo y gestión de riesgos sociales. Las organizaciones tienen el desafío de poder abordar temas vinculados a derechos humanos, prevención del trabajo infantil en la cadena de valor, no discriminación, inclusión e igualdad de oportunidades, y la responsabilidad de tomar acción para abordarlo preventivamente.

El abordaje de ESG mediante su inclusión en la matriz de riesgos contribuye a:

- Tener mayor visibilidad de los riesgos de gobernanza, medioambientales y sociales que tiene la organización y que los resultados de su gestión sean una variable en el proceso de toma de decisiones.
- La correcta implementación de la estrategia y los objetivos de negocio considerando aspectos centrales de ESG que afectan este proceso.
- Crear una cultura organizacional donde sean prioridades la gestión eficaz de los riesgos y el establecimiento de un apropiado ambiente de control.
- Gestionar los riesgos en forma proactiva, de manera que se puedan identificar y reducir los impactos negativos en materia de ESG.
- Identificar, evaluar, priorizar, gestionar, monitorear y tratar en forma efectiva y consistente en toda la organización, dentro de la tolerancia definida, los principales riesgos de ESG a los que puede estar expuesta la Compañía.

VIII. Abordaje de ESG en función del tamaño y recursos de la organización

Cuando hablamos de una Matriz de Riesgos “hecha a medida”, nos referimos a que no hay una misma matriz de riesgos que pueda aplicar dos organizaciones de una misma industria. Es decir, desde ya que varios riesgos pueden asimilarse, pero cada organización tiene su contexto interno y exter-

no, y tiene distintas maneras de abordarlo, eso de por sí representa riesgos distintos. Entonces tener una matriz hecha a medida significa poder mapear riesgos propios a la organización, diseñar y abordar las acciones mitigantes necesarias para la buena gestión de riesgos. La matriz termina siendo una herramienta de trabajo esencial y en constante evolución, y que define el rumbo de la organización para el cumplimiento de los objetivos adecuadamente. Además, la matriz de riesgos permite a la organización una visión completa del escenario en el que se encuentra, los riesgos potenciales y los pasos a seguir para abordarlos. Es previsibilidad, eficiencia y monitoreo, es reducir la incertidumbre de factores internos y externos que afectan a la organización.

¿Cómo iniciar un buen relevamiento? Hay distintas herramientas o recursos que podemos utilizar, por ejemplo, se pueden realizar encuestas internas y externas a la cadena de valor, entrevistas al personal para entender los procesos actuales, situación o hechos exógenos que hayan ocurrido o que potencialmente podrían ocurrir, considerar resultados de auditorías internas o externas y revisar cualquier desvío de los últimos años que haya impactado en cualquiera de los 3 ámbitos, revisar normativa vigente como también informes de la industria/sector donde opera la organización, etc. En algunas organizaciones, es habitual que se realice un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas). Si bien el análisis FODA y la matriz de riesgos con abordaje ESG tienen objetivos diferentes, se puede considerar que el análisis FODA puede ser un punto de partida, particularmente si nos enfocamos en las amenazas identificadas que pueden traducirse en riesgos para la matriz. Cabe mencionar que, mientras más se amplíe este relevamiento, se utilicen diversas herramientas y se involucren distintos actores que hacen y afectan a la organización, la matriz logrará reflejar con mayor precisión la realidad de la organización.

Es importante considerar los recursos que se tienen para poder abordar los riesgos. En este sentido, puede ser que suceda que no tengamos todos los recursos necesarios, pero debemos identificar aquellos recursos que sí están al alcance de la organización, siempre priorizando los recursos en aquellos riesgos que sean de mayor impacto y probabilidad. Por ejemplo, en muchas áreas de riesgo es posible que podamos contar con recursos de terceros o sistemas que nos apoyen en el diseño y/o ejecución de acciones mitigatorias, pero contar con esos recursos no siempre es una opción viable para todas las organizaciones. Por lo tanto, se deberá evaluar otro tipo de recursos y/o acciones mitigatorias que la organización sí disponga.

IX. Importancia de la cultura y liderazgo

Si bien mencionamos anteriormente la importancia de crear una cultura organizacional que entienda la prioridad y relevancia del abordaje de ESG, es necesario adentrarnos en este punto, como también considerar lo expuesto en el capítulo referido a cultura.

La cultura hace al comportamiento de todos los que forman parte de la organización. Una cultura bien implementada además contagia a terceros que están relacionados a la organización, aun no formando parte de ella. Esto es esencial porque para abordar correctamente los riesgos de ESG no alcanza con volcarlos en un documento (ej.: matriz de riesgos, procedimiento, etc.), tiene que estar inmerso en cada decisión, por más pequeña que sea, para que efectivamente se considere implementado. La concientización mediante la comunicación de políticas, procedimiento que contemplan el abordaje de ESG, normativa, casos reales, y formación en general hacia todo el personal es fundamental. También es importante hacer extensiva la comunicación, la toma de conciencia y formación a la cadena de valor. Como mencionamos anteriormente si la organización asume la responsabilidad de abordar el ESG debe abordarlo en todas sus perspectivas. Poder tratar temas vinculados a derechos humanos (ambientes laborales adecuados, salubridad, remuneración justa, prevención de explotación y trabajo infantil etc.), impacto en el medio ambiente, toma de decisión integra, entre otras varias que ya hemos mencionado, necesita el involucramiento de todos los actores.

X. Abordaje de la doble materialidad

Que la organización pueda dar prioridad a todos los riesgos, se vuelve complejo y en ocasiones impracticable, por ese motivo se utiliza metodológicamente el concepto de la materialidad. La materialidad determina el valor o importancia que tienen distintos hechos/riesgos que afectan a la organización y la prioridad que debe darse a su tratamiento. Así, el análisis de doble materialidad nos permite identificar potenciales riesgos de la organización, complementando la matriz de riesgos, explicado al principio del capítulo. El análisis de doble materialidad permite a la organización gestionar sus riesgos de manera mucho más eficiente ya que involucra la mirada de los grupos de interés sobre el impacto de las actividades de la organización.

Cuando nos referimos a doble materialidad, nos referimos a cómo el entorno afecta a la organización y, a su vez, cómo las actividades de la organización repercuten en el entorno en el que opera. Desde otro enfoque, también podemos referirnos a lo que se conoce como materialidad financiera y materialidad de impacto. Materialidad financiera se refiere a una perspectiva de

cómo el entorno puede influir en el rendimiento o desempeño económico de una organización (por ejemplo, se trata de analizar cómo el cambio climático puede afectar la rentabilidad de una empresa de actividad agrícola), siendo que en general, los inversores son los más interesados en la medición de esta materialidad. Esta materialidad es una mirada desde afuera hacia adentro. En contraposición, existe la materialidad de impacto que se refiere a cómo las actividades de la organización afectan a los grupos de interés, más allá de los inversores y sobre todo pensando en el impacto medioambiental e impacto social. Esta materialidad es una mirada desde adentro hacia fuera de la organización.

A continuación, describimos los pasos para llevar a cabo el ejercicio de doble materialidad:

1. Identificar las temáticas relevantes:

- Debemos identificar y priorizar temas de sostenibilidad, en los que es necesario hacer foco. Una vez identificados los impactos, se les debe dar tratamiento sistematizado de materialidad, de manera de disminuir los impactos negativos y aumentar los positivos.

- Hacer un análisis de cómo su actividad incide en su entorno, para ello, nos podemos valer de:

a) Las Normas de la Organización Internacional de Normalización **(37)** (por sus siglas en inglés ISO).

b) De los temas que establece la *Global Reporting Initiative* **(38)** (por sus siglas en inglés GRI), que nos dicen cuáles son las temáticas, que se reportan según actividad.

c) Directrices de buenas prácticas de la OCDE.

d) Analizar reportes de otras empresas de la misma actividad, para darnos una idea de sus prioridades.

- Luego seguimos con el análisis interno, donde se identifica con la estrategia de la organización y se hace extensivo a su cadena de valor.

Todas estas instancias, nos van a proporcionar un listado de temas relevantes para el armado de matriz de la doble materialidad.

(37) Ver Anexo I que contiene el listado de las Normas ISO aplicables a las temáticas de ESG.

(38) <https://www.globalreporting.org/>.

2. Partes interesadas:

- Identificar y consultar a las partes interesadas (Empleados, proveedores, clientes, inversores, etc.).

Una metodología que podemos utilizar para ello es a través de encuestas **(39)**. Donde se le puede preguntar, por mencionar alguno, a la comunidad que temas son fundamentales para ellos y cómo los afecta, (por ejemplo, respecto a la contaminación sonora) y así poder visibilizar sobre, qué esperan de la organización y cómo los afectan los impactos de la organización.

Este ejercicio nos va a proporcionar información sobre lo que piensan los grupos de interés acerca de los temas relevantes para la organización.

3. Matriz de materialidad:

Es la comparación entre la importancia que la organización le brinda a los temas materiales (es decir a nivel interno) y la importancia que les brindan las Partes Interesadas.

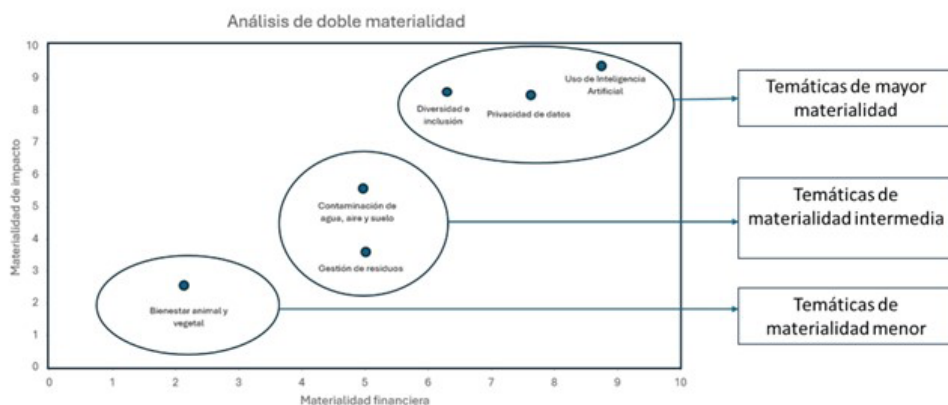
Para delinear la matriz:

- Se puede realizar un gráfico, con dos ejes, donde en cada eje se ubique: a) interno (lo que es importante para la organización) y b) lo externo (lo que es importante para las partes interesadas), y a cada impacto, se le va a otorgar un valor, en base en escala homogénea determinada con anterioridad por la organización (por ejemplo, escala de cero a diez), basado en sus necesidades y requerimientos legales internos, entre otros.

- Una vez realizada la valuación, las temáticas que ubiquemos en el gráfico, en el cuadrante superior extremo de la derecha (por ser más relevante, ya sea por cómo nos impacte en la organización o a las partes interesadas), son las que se deberá reportar, dado que son los temas materiales. Evitando así, que la organización pierda de vista, sus impactos más relevantes.

(39) <https://www.colun.cl/sostenibilidad/encuesta-materialidad>.

A modo ilustrativo presentamos un ejemplo, de Matriz de Materialidad.



Nota Figura 2: Análisis de doble materialidad, utilizando en el “eje X” la materialidad financiera y en el “eje Y” la materialidad de impacto **(40)**.

4. Estrategia de sostenibilidad:

Como último paso, establecemos una *estrategia* organizacional alineada con la estrategia de sostenibilidad, basándonos en las temáticas materiales, que arrojó la matriz.

Luego esa estrategia de negocios se puede compartir a las partes interesadas, para que visualicen nuestra toma de acción.

Estos puntos serán profundizados en el capítulo de “Transparencia, Rendición de cuentas en el ámbito externo y *reporting*”.

XI. Riesgos asociados a ESG

En el presente capítulo vamos a describir los diferentes riesgos ambientales, y desarrollar ejemplos prácticos de su mitigación. En relación a los derechos humanos, se remite al capítulo “ ”.

Cabe destacar que los ejemplos no son taxativos y que los mismos pueden o no estar en una determinada organización.

(40) Presentación pública realizada por Telefónica SA disponible en: www.telefonica.com/es/wp-content/uploads/sites/4/2023/04/matriz_materialidad_2022.jpg.

XII. Relación con los ODS

En la actualidad, no solo es importante, que las empresas sean rentables y cumplan con la normativa, sino que las actividades que realizan no comprometan los recursos que tenemos hoy en día, y tampoco lo de generaciones futuras.

Para lograr un desarrollo sostenible es necesario guiarnos por, valga la redundancia, como su nombre lo indica, los objetivos de desarrollo sostenible, que marcan el rumbo.

Esto deriva, en que, en el año 1997, se aprueba el Protocolo de Kyoto, en donde los países industrializados se comprometen a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Posteriormente, en 2015, la organización de las Naciones Unidas (en adelante ONU) **(41)** presenta la Agenda 2030, donde se plasman 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) **(42)** tendientes eliminar la pobreza, proteger el planeta, asegurar la prosperidad para todos y lograr un desarrollo sostenible, entendido como aquel que permite satisfacer las necesidades presentes sin afectar la satisfacción de las necesidades futuras, preservando el medio ambiente y respetando los derechos humanos.

Por consiguiente, las corporaciones, fueron llamadas a la acción, para cumplir con los ODS. Es por ello, que, si hablamos de ESG y ODS, son temáticas que están directamente interrelacionadas. Varios de los objetivos ODS se pueden vincular directamente con los principios de ESG.

Así, si nos referimos a las cuestiones ambientales, hay varios objetivos de los ODS que apuntan a lo mismo como, por ejemplo, el ODS N.º 6 sobre agua limpia y saneamiento, el ODS N.º 7 de energía asequible y no contaminante, el ODS N.º 13 de acción por el clima, ODS N.º 14 de vida submarina o el ODS N.º 15 de Vida de ecosistemas terrestres. En lo referido a cuestiones sociales, algunos de los ODS relacionados son el ODS N.º 1 de fin de la pobreza, el ODS N.º 3 de salud y bienestar, el ODS N.º 5 de igualdad de género, el ODS N.º 8 de trabajo decente y crecimiento económico y el ODS N.º 10 de reducción de las desigualdades. Y, por último, en cuanto a gobernanza, algunos de los objetivos

(41) En septiembre de 2019, “el Secretario General de la ONU apeló a todos los sectores de la sociedad para que se movilizarán para esta década de acción en tres niveles: acciones a nivel mundial para garantizar un mayor liderazgo, más recursos y soluciones más inteligentes con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible; acciones a nivel local que incluyan las transiciones necesarias en las políticas, los presupuestos, las instituciones y los marcos reguladores de los gobiernos, las ciudades y las autoridades locales; y acciones por parte de las personas, incluidas la juventud, la sociedad civil, los medios de comunicación, el sector privado, los sindicatos, los círculos académicos y otras partes interesadas, para generar un movimiento imparable que impulse las transformaciones necesaria”.

(42) Objetivos y metas de desarrollo sostenible - Desarrollo Sostenible.

ODS relacionados son el ODS N.º 16 de paz, justicia e instituciones sólidas y el ODS N.º 17 de alianzas para lograr los objetivos.

Por lo tanto, si las organizaciones trabajan en pos de los ODS, definitivamente también impactan en los criterios de ESG que tienen un alcance más extenso.

XIII. Riesgos ambientales

Si bien nos adentraremos en el capítulo de “Desarrollo Sostenible y Ambiente”, es importante referirnos en esta instancia que cuando estamos hablando de Riesgos E (Por su sigla en inglés “environmental”), estamos hablando de riesgos ambientales a los que pueden llegar a encontrar expuestos y que, de no mitigar, de manera adecuada pueden afectar nuestro medioambiente.

Si bien es un concepto cuya definición parece sencilla, no debe quedar solo en una fase teórica, sino que en la práctica debe estar presente en el mapeo de riesgos, de cualquier organización, más allá de que la misma no realice actividades que contamine de manera directa. Porque estos riesgos son transversales a todas las organizaciones y cuanto más presentes lo tengamos, más fácil será su hallazgo.

XIV. Riesgo de cambio climático

Cuando hablamos de cambio climático, nos referimos a los cambios de la temperatura del planeta. Si bien estos cambios pueden ser naturales, productos de variación de actividad solar, también existen otros factores no naturales, como la actividad del hombre, que hoy en día es la principal causa de dicho cambio.

Una de las principales actividades que genera el cambio climático es la quema de combustibles fósiles genera emisiones de gases de efecto invernadero. Estos forman como una capa que envuelve a la Tierra, de esta forma se atrapa el calor y eleva las temperaturas. Estas provocan desde cambios en el clima que produce el aumento tanto del ascenso como del descenso de la temperatura hasta desastres naturales, afectando al ecosistema y todo lo que habita en ella, incluyendo los humanos.

En relación a los gases de efecto invernadero, existe la huella de carbono, se refiere al instrumento que posibilita estimar dicha emisión, liberadas a la atmósfera, provocados por consumos de materiales y energía, que son traducidos en emisiones de CO2.

Las organizaciones tienen un papel importante en el cambio climático, porque como lo decimos precedentemente, la industrialización ha sido de las principales causas de emisión de gases de efecto invernadero y por

consiguiente del cambio climático. Es por eso que las organizaciones deben verlo como un riesgo asociado a su actividad y teniendo en cuenta que afecta su entorno, es así como por consiguiente perjudica a la misma organización, porque son efectos del que no puede escapar. Es por ello, que debe tender a la descarbonización de la economía.

Para ello, se insta a las instituciones a alinear su estrategia, inversiones, operaciones y posicionamiento público con esta ambición.

Se pugna también a comprometerse a acompañar la transición energética, de forma que cree valor para sus accionistas, empleados, clientes, proveedores y las comunidades donde opera; principalmente acompasando desde sus aspectos materiales, claves; con una mirada abarcativa e inclusiva: de compromiso social, laboral y de transición justa e inclusiva.

XV. Contaminación del agua, del aire y del suelo

- La contaminación del agua se produce cuando se introduce un material que altera las características naturales, lo cual trae aparejado el dejar de ser apta para el desarrollo de animales y plantas y consumo humano. Dicha contaminación puede ser producida por parte de las compañías que arrojen residuos, como por ejemplo el aceite, sin tratamiento previo, el vertido de sustancias tóxicas de las industrias, derrames de petróleo y químicos utilizados en la agricultura.

La ONU en el ODS 6 “Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos”, recomienda su protección porque es esencial para la salud, para reducir la pobreza, y garantizar la seguridad alimentaria (...), y tanto su acceso, el saneamiento y la higiene es un derecho humano. Esta acción además está relacionada principalmente con el ODS 7 “Energía Asequible y no contaminante” y ODS 12 “Producción y Consumo Responsable”.

- La contaminación del aire se genera cuando las sustancias que se emiten a la atmósfera se acumulan en cantidades más elevadas, que las que se pueden reciclar naturalmente.

Esto puede ser producido por las organizaciones, por ejemplo, a través del humo de las chimeneas de las industrias, las plantas de energía y las petroleras, la quema de basura, los polvos industriales como el cemento y el yeso, fallas en los reactores nucleares. Pero no solo se debe poner el foco en mitigaciones en operaciones de corporaciones dedicadas a estas actividades, sino que todas deberían tenerlo presente porque una causa puede ser el humo de los medios de transporte, donde todas podrían ser parte. El mismo tiene protección, bajo el ODS 6 “Agua Limpia y Saneamiento”, entre otros.

- La contaminación del suelo: En lo que respecta a la acción de las corporaciones, es la destrucción del suelo, a través de Deforestación, utilización de pesticidas o fertilizantes, como consecuencia de actividades de producción o construcción y existe un excedente de desechos (madera, plástico, metal, ladrillos, químicos).

Se encuentra vinculado, principalmente con el ODS 7 “Energía Asequible y no contaminante”. ODS 12 “Producción y Consumo Responsable”.

De la contaminación, pueden derivar dos cuestiones como lo es el “perjuicio al bienestar animal y vegetal” y la “gestión de residuos”, motivo por el cual, los riesgos de las actividades de las organizaciones deben ser mitigadas teniendo presente en su accionar, el lograr una economía circular.

XVI. Bienestar animal y vegetal

Existen riesgos, a que se provoque daños y/o extinción de especies animal y vegetal, derivados de actividades corporativas.

Se debe aplicar a una matriz de riesgos, de toda empresa, sin importar a lo que se dedique, porque por ejemplo una papelería o constructora, que, en un principio, nada tendría que ver con actividades que perjudiquen a los animales, a través de la deforestación y/o construcción posterior, afectaría el hábitat tanto para especies animales, como vegetales. Como así también, en mayor medida, aquella que desecha sustancias tóxicas en el aire, suelo y agua. (ODS 14 “Vida y Ecosistemas Terrestres” y ODS 15 “Vida Submarina”, entre otros).

En abril de 2023 se dio a conocer como la Península Valdez (Chubut) estaba contaminada con desechos de toda índole, que, en muchos casos al desintegrarse, se convierten en microplásticos, que pueden ser confundidos como alimentos, por los animales. No obstante haberse hecho limpieza por parte de organismos públicos y privados, se enfatizó en solicitar al Consejo Nacional Pesquero el tratamiento de las Buenas Prácticas Pesqueras para encontrar una solución definitiva.

XVII. Gestión de residuos

Existen productos que, por tener sustancias nocivas, deben tener un tratamiento especial, antes de ser desechados y en ocasiones una disposición final específica, porque de lo contrario, pueden dañar el medio ambiente.

Es por ello, que las corporaciones, al tratar con estos tipos de productos, considerados productos riesgosos, deben mitigar su efecto, previendo dentro del costo de producción, la gestión integral del mismo, hasta su disposición final, y así minimizar su impacto.

Por ejemplo, para cumplir con la normativa ambiental de la provincia de Buenos Aires, las empresas deben formular un plan de gestión integral de envases. El mismo debe permitir que los envases que contienen sustancias peligrosas pasen por un proceso de triple lavado, perforado y acopiado en Centros de Almacenamiento Transitorio o deben ser guardados por los productores (hasta que se realice una campaña de recolección en los municipios), donde no hay centros de almacenamiento cercanos. Luego, son retirados por transportes habilitados, para enviarse a empresas autorizadas, que le den un tratamiento adecuado, reciclando el plástico de los envases y utilizándolo para la elaboración de otros y si por el contrario no pueden ser reciclados, deben ser desechados en su totalidad.

La provincia de Buenos Aires multó a empresas fabricantes e importadoras de fitosanitarios **(43)**, por no contar con el sistema de gestión, antes mencionado.

De esta manera, se pretende evitar que los envases sean quemados a cielo abierto o arrojados a basurales comunes o vendidos ilegalmente y terminen en reciclado común, y que pueda haber presencia de agroquímicos en productos generados, a través de ese material reciclado.

Dicha gestión, además de relacionarse con los ODS indicados en los riesgos de contaminación, también se aplica al ODS número 3 de “Salud y Bienestar”, por mencionar el más relevante.

De este punto, deriva un nuevo paradigma, que es importante mencionar, como lo es la llamada “economía circular”. En el pasado, nos encontrábamos en un modelo lineal, que estaba pensado como el de extracción, producción, consumo y desperdicio. Sin embargo, en la actualidad, se aboga por un modelo de economía circular donde se pretende que los residuos, sean ingresados como recursos al sistema productivo y de esta manera se reduzcan tanto los desechos como los recursos naturales que se utilizan, para la producción de bienes y servicios, potenciando su beneficio. Por lo tanto, todas las organizaciones deberían tener esto presente, a la hora de realizar sus actividades.

En la actualidad, por mencionar un ejemplo, se puede observar cómo diferentes organizaciones de la industria de indumentaria realizan prendas con telas recicladas, o como las cajas que reciben, las reutilizan confeccionando rollos para poner telas.

(43) <https://www.pagina12.com.ar/339696-multas-ineditas-por-contaminacion>.

XVIII. Riesgos sociales

Cuando hablamos de riesgos sociales, son aquellos que se realizan e impactan de manera directa y negativa a los individuos de la sociedad, a través de actividades o prácticas de las organizaciones.

En lo que coinciden con los ambientales, es que hoy en día además de tener consecuencias judiciales, tanto de derecho penal, como civil, existe consecuencia reputacional, que puede hasta perjudicar, aún más, la vida del negocio, y luego generar que los “stakeholder” no quieran invertir y/o que los individuos, no estén interesados en los productos o servicios que brinde la empresa, o incluso que no quieran trabajar allí, afectando así el negocio. Hoy en día las consecuencias reputacionales tienen igual o mayor peso que las jurídicas o cualquier otra.

XIV. Trabajo infantil

Para el año 2021, la ONU lo declaró, como año internacional, para la eliminación del Trabajo infantil.

Existe normativa que lo prohíbe como ser para el caso de Argentina, la ley 26.390 de Prohibición del Trabajo Infantil, ley 26.061 de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes) y Protección del Trabajo Adolescente

Es de nuestro pleno conocimiento, todos los perjuicios que genera el trabajo infantil para los niños, tanto para su desarrollo físico, como emocional (Enfermedades y dolencias crónicas, etc.). Los niños deben tener una infancia plena donde puedan apelar a la diversión y educación.

XV. Trata de Personas

Se entiende como la explotación de las personas físicas, para obtener una ganancia. Es considerado un delito de derechos humanos, que afecta libertad, integridad y dignidad.

“Las personas afectadas por la pobreza, los conflictos y los desastres ambientales son las más vulnerables a ser víctimas de la trata” **(44)**.

Se relaciona con todos los ODS, pero para mencionar algunos: ODS 1 “Pobreza Cero”, ODS 2 “Hambre Cero”, ODS 3 “Salud y Bienestar”, OSD 4 “Educación de calidad” ODS 8 “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”.

(44) <https://www.un.org/es/observances/end-human-trafficking-day>.

XVI. Bienestar y seguridad ocupacional de trabajadores.

Los empleados deben trabajar en un ambiente y entorno seguro con condiciones que proporcionen salud y bienestar. (ODS 3 “Salud y Bienestar” y ODS 8 “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”).

Con motivo del Día Mundial de la Seguridad y la Salud en el Trabajo 2024, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) lanza un nuevo informe titulado “Garantizar la seguridad y la salud en el trabajo en un clima cambiante”, que revela nuevos datos alarmantes sobre el impacto del cambio climático en la seguridad y la salud de los trabajadores (45).

Sobre este punto, traemos a colación que se relaciona con un riesgo ambiental, al ser las personas quienes trabajan con calor excesivo o determinadas sustancias tóxicas que pueden ser nocivas, por mencionar algunos ejemplos.

XVII. Diversidad e inclusión/No discriminación

Aquí se encuentran presentes, principalmente, el ODS 8 “Trabajo Decente y Crecimiento Económico” y ODS 10 “Reducción de las Desigualdades”.

Estos puntos se relacionan en que, tanto la discriminación, la indiferencia, los prejuicios y los sesgos son las barreras invisibles que nos impiden llegar a un plan de inclusión, en ejercicio de un derecho humano.

Las organizaciones teniendo presente que, en la diversidad en su organización, se encuentra la riqueza de los procesos y productos, podrán hacer un cambio de paradigma, haciéndolo visible en su matriz, como un riesgo a mitigar y/o evitar.

XVIII. Libertad de asociación

Aquí es importante garantizar el ejercicio de la libertad de asociación, que es un derecho humano fundamental. Es decir, las personas deben sentirse libres de poder unirse (como también desunirse) en grupos de trabajo, asociaciones u organizaciones para realizar actividades lícitas. Así también, se debe asegurar que las personas no se vean obligadas a formar parte de ellas.

XIX. Uso de inteligencia artificial

La inteligencia artificial, ha avanzado a gran escala en los últimos años, y sin dudas traerá beneficios. Sin embargo, su uso, sin responsabilidad, puede traer diferentes perjuicios económicos, sociales, entre otros.

(45) <https://www.un.org/es/observances/work-safety-day>.

Entre los riesgos sociales, que puede traer su uso sin responsabilidad, podemos mencionar que puede llevar:

- a) Desigualdad económica (ODS 10 “Reducción de desigualdades”).
- b) Replicar sesgos que traiga aparejada discriminación.
- c) Como su uso recopila datos, pueden surgir cuestiones sobre datos personales de carácter sensible **(46)**, de quienes trabajen en la organización o clientes de la misma.

Por consiguiente, es necesario que se encuentre en la matriz de riesgos de cualquier empresa, sin importar tamaño o actividad.

XX. Privacidad de datos

Los datos, dan información, que crea la identidad y tienen que ser protegidos, como derecho inherente del ser humano. Las organizaciones deben velar, por la privacidad de los datos que se le son proporcionados por los empleados, con lo cual debe ser considerado como un riesgo, que merece ser mitigado.

Sin embargo, las organizaciones, no solo deben considerar un riesgo, el no respetar la privacidad de datos personales de los empleados sino también de los clientes. Tal es así que en Argentina existe la Dirección Nacional de Datos Personales, quien tiene la potestad de imponer sanciones administrativas por la violación de la ley de Protección de Datos Personales.

Por nombrar un caso, en el año 2021, la Dirección Nacional de Protección de Datos Personales de la Agencia de Acceso a la Información Pública sancionó a una empresa de *e-commerce*. El motivo de la sanción radicó en que en el sitio web de la empresa de envíos a domicilio, se podía visualizar y descargar datos personales tales como: nombre, teléfono, número de pedido, domicilio, firma e incluso fotografías de su Documento Nacional de Identidad, ingresando números de pedidos e incluso dicha información los datos continuaban disponibles días después de entregado el producto.

Se sancionó por no implementar el cuidado en el tratamiento de los datos personales, recopilar datos sin informar a los titulares sobre su tratamiento y conservarlos en su base sin condiciones de seguridad adecuadas, entre otras cuestiones violatorias a la ley de Protección de Datos Personales.

Las organizaciones deben tenerlo presente, junto con el cumplimiento de diferentes normas, por nombrar un caso Argentina y Uruguay se han unido en la “Guía de Evaluación de Impacto en la Protección de Datos”, “con el objetivo

(46) Ley 25.326 Protección de Datos Personales (art 2°).

que los responsables de tratamiento de datos personales puedan identificar y minimizar potenciales daños a la privacidad, las autoridades de control de ambos países elaboraron un novedoso documento de referencia” (47). Otro ejemplo podría ser el de México con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

XXI. Conflictos bélicos/geopolíticos

Al hablar de este riesgo, debemos tener presente el ODS 16 “Paz, Justicia e Instituciones sólidas”.

En la actualidad, los conflictos bélicos, con ayuda de tecnología pueden modificar su forma tradicional de ejecución y transformarse en ciberataques. Se vislumbra que las empresas, podrán ser nuevos pesos pesados, porque poseen lo que es el nuevo gran recurso natural, como están siendo considerados los datos que poseen. Esos datos, que no solo se podrían usar para su propia actividad, sino también ser utilizados con fines políticos.

No necesariamente la organización debe encontrarse operando en el país donde se está llevando a cabo el conflicto bélico, para considerar este como un riesgo. Una situación de estas características puede afectar también a una organización aun cuando su locación u operación radique en otro lugar geográfico. Esto lo vemos, por ejemplo, en el marco de la situación bélica actual entre Rusia y Ucrania, siendo que la Unión Europea ha dispuesto diferentes tipos de sanciones, entre ellas las económicas, donde lo que se pretende es causar efectos, para que Rusia desista de continuar con la guerra. Tal es así que, se exige a las empresas matrices de la Unión Europea, que velen porque sus filiales en terceros países no participen en actividades que las sanciones pretenden evitar, como lo es la prestación de determinados servicios relacionados con la actividad empresarial al Gobierno de Rusia o persona jurídica establecida allí.

XXII. Riesgos asociados a la G (gobernanza)

- Anticorrupción.

En este tipo de riesgo, ante todo es clave poder entender a qué nos referimos cuando hablamos de corrupción. Si bien se explicará con más detalle en el capítulo de “Corrupción”, es importante destacar que no existe una única definición y así, nos referiremos a la definición de corrupción que brinda Transparencia Internacional quien la determina como “el abuso del poder encomendado para el beneficio propio”. Uno de los típicos actos de corrupción se da entre los actores del sector privado y del sector público cuando, por ejemplo,

(47) <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-y-uruguay-lanzan-la-guia-evaluacion-de-impacto-en-la-proteccion-de-datos>.

una empresa participa de un proceso licitatorio y para ganar la licitación, un empleado de la empresa le ofrece algún beneficio (ej. dinero, contratación de algún familiar en la empresa, viajes, regalos, etc.) al funcionario público de turno encargado de decidir el ganador de la licitación como parte de sus responsabilidades. Obviamente que esta situación implica que el precio del servicio/producto, objeto de la licitación, será más alto que el valor de mercado para poder compensar el beneficio a favor del funcionario, ocasionando mayor costo de ese producto/servicio que redundará en un mayor gasto para el estado y, por ende, para toda la ciudadanía. Pero la corrupción no solo se limita a esta configuración sino que, de acuerdo a la legislación de cada país y a lo que cada organización determine, puede darse también entre organizaciones (ej. la persona responsable de Ventas de una empresa ofrece soborno a la persona responsable de Compras de otra empresa para garantizarse la venta de un producto/servicio) e incluso dentro de la misma organización (ej. la persona responsable del área de Recursos Humanos tiene un familiar que necesita trabajo y hostiga a otra persona de la misma empresa que contrate a ese familiar para un puesto cuyo proceso de selección está abierto y a cambio, le garantiza un aumento de sueldo a futuro por su desempeño).

Así, las organizaciones deben procurar sus máximos esfuerzos para evitar cualquier tipo de práctica corrupta, más aun considerando que en la mayoría de los países, estos actos de corrupción entre actores del sector privado y público constituyen un delito, por lo que las organizaciones están expuestas a riesgos legales. En este sentido, la ley más conocida a nivel mundial es la FCPA (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero por sus siglas en inglés) que data del año 1977 promulgada en Estados Unidos.

- Conflicto de intereses.

Un conflicto de interés se define como aquella situación donde una persona en el marco de sus tareas y responsabilidades dentro de una organización prioriza los intereses personales en vez de los intereses de la organización. Podemos citar varios ejemplos de conflictos de intereses:

- Segundo empleo/pluriempleo en organizaciones que se contraponen con los intereses de la organización; así una persona de la organización tiene un segundo trabajo en un proveedor estratégico, traspasando información privilegiada de una organización a la otra.

- Intereses financieros (ej. acciones) o intereses personales (ej. miembro de junta directiva) en grupos de interés de la organización (ej. competidores, proveedores, etc.).

- Familiares que se vinculan/trabajan con grupos de interés de la organización (ej. familiar directo de un empleado/a con rango gerencial trabaja para la

agencia regulatoria del país que aprueba la comercialización de los productos que fabrica la empresa).

Cuando se generan este tipo de escenarios y no se gestionan debidamente, el riesgo asociado es que la organización pierda eficiencia, confianza, transparencia e incluso, puede estar sujeta a riesgos legales. Por eso, es clave que existan procesos, acompañados de una cultura ética, que fomenten la identificación de los conflictos de intereses a través de la concientización, su divulgación apropiada a los líderes relevantes (ej. a través de un formulario) y la toma de acciones (ej. quitar a la persona del proceso de decisión) para evitar que los conflictos de intereses se materialicen.

- Integridad financiera.

En este tema reside la importancia de proporcionar información confiable y entendible a tiempo a los grupos de interés de la organización (ej. accionistas, estado, etc.) para mostrar el “estado de salud” financiero real, sin distorsiones y sin errores con intención fraudulenta. ¿Qué pasaría si los accionistas de una empresa toman una decisión de inversión en una empresa en base a una información financiera que no es certera (ej. ventas ficticias, costos de productos aumentados por situaciones de corrupción como mencionamos anteriormente)? Este tipo de situaciones definitivamente afectan la reputación y confianza de la organización e incluso, pueden violar las obligaciones regulatorias (ej. normas contables) que existen en algunos países (ej. para aquellas empresas que cotizan en bolsa). Para ello, es necesario la implementación de un sistema de controles efectivos, acordes al tipo de organización, para garantizar que los reportes financieros sean completos y correctos.

- Gobierno corporativo; ética.

Gobierno Corporativo se refiere a cómo una organización es administrada para asegurar que sea responsable de sus actos, sea eficiente en la forma de gestionar sus procesos y sea perdurable en el tiempo. De esta manera, cuando una organización cuenta con un sólido Gobierno Corporativo, significa que las decisiones se toman en forma informada, que existe un pensamiento estratégico sobre el rumbo de la organización, que cuenta con sistemas de comunicación efectivas tanto a nivel interno como externo hacia los diferentes grupos de interés y que existe un liderazgo por parte del órgano directivo que fomenta los valores organizacionales, que asegura el cumplimiento de los procesos, roles y responsabilidades como también de las leyes aplicables a la organización. En este sentido, remarcamos la importancia de este concepto, sobre todo en aquellas organizaciones que recién se inician ya que el Gobierno Corporativo debe ser parte de la cultura y estrategia organizacional. Cuando el Gobierno Corporativo no está correctamente instaurado, la organización puede enfrentarse a diversos riesgos, tales como ineficiencias en sus procesos, incumplimientos legales, reputación negativa, poca atracción de talentos, todo

lo cual trae aparejado inevitablemente pérdidas económicas e incluso, puede provocar la desaparición de la organización.

- Prácticas de publicidad éticas/Competencia desleal.

En primer lugar, cuando nos referimos a la ética en la publicidad, esta radica en la importancia de diseñar cualquier actividad de publicidad, a la luz de la percepción del destinatario de la misma y también pensando en el impacto que esa publicidad puede tener en la sociedad y medio ambiente. ¿Qué pasaría si la publicidad de los productos que comercializa nuestra organización engaña a los consumidores con mensajes falsos, erróneos o no alineados con los valores de la sociedad o incluso ocultando información relevante con el objetivo de confundir al destinatario? Por ejemplo, se publicita que el producto “A” cuenta con un determinado beneficio que, en realidad, no es así; o también una publicidad que se tilda de “sexista”, reforzando los estereotipos de género. Asimismo, cuando hablamos de competencia desleal, se refiere a cualquier práctica organizacional que tienda a afectar la libertad de mercado, desde la perspectiva económica, cuya consecuencia sea el cambio de comportamiento del consumidor. Es decir, competencia desleal se puede considerar cuando, por ejemplo, se trata de una publicidad engañosa que se realiza con el objetivo de tener una posición dominante en el mercado o se trata de una publicidad que compara su producto versus el producto del competidor con mensajes que no son ciertos con el objetivo de desplazar al competidor del mercado. Definitivamente que, si estas prácticas ocurren, la organización corre el riesgo de afectar su reputación, perdiendo clientes, e incluso, la organización puede ser multada por las leyes de protección al consumidor y leyes de protección de la competencia o competencia desleal. Por eso, es importante contar con un proceso de revisión exhaustiva de toda publicidad que la organización difunda, contando con criterios claros y un equipo diverso de revisores para analizar la publicidad desde diferentes perspectivas.

XXIII. Como poner en práctica ESG en las organizaciones. Liderazgo para el abordaje del ESG

No hay una sola respuesta sobre cómo debe liderarse el abordaje del ESG en una organización. Desde ya la capacidad, recursos y tamaño son variables a considerar para esta decisión. Es importante que la gestión de riesgos con abordaje de ESG esté liderada por un área o persona que forme parte del liderazgo de la organización. Para que la toma de decisiones contemple el impacto en ESG y los riesgos asociados, es necesario que quien lo lidere tenga un rol dentro de management de la compañía, o la capacidad suficiente de influenciar y participar en la toma de decisiones.

Hay compañías que cuentan con un área específica que lidera ESG, otras que han definido un comité que se compone de distintas áreas, (Legales,

Gestión de riesgos, Recursos Humanos, *Compliance*, Institucionales, Finanzas, y Medio Ambiente). Incluso hay compañías que no cuentan con grandes infraestructuras y recursos y define dejarlo en un referente para liderar estos temas que pueda tener la visión amplia para liderar la gestión del abordaje pudiendo interactuar con referentes especialistas en cada uno de los temas y asegurar la contribución para una adecuada implementación del ESG.

Sea un referente, un comité o área, lo importante es que sea capaz de influenciar y promover la cultura de ESG y poder comunicarse fluidamente con las distintas áreas o referentes que lideran todos los puntos que afectan el análisis y abordaje de estos temas. Además, debe tener la capacidad jerárquica de poder participar en la toma de decisiones para que el ESG forme parte indiscutible de lo mismo.

Autoevaluación, para saber por dónde empezar:

¿Cuál es el punto de partida para comenzar el abordaje de ESG? La autoevaluación es sin duda parte fundamental de este proceso. Sin una autoevaluación es difícil entender en qué contexto se encuentra la organización y qué rumbo debe tomar. Se podría esquematizar en los siguientes pasos:

1. Conocer la situación actual de la organización, realizar un estudio de mercado, conocer tendencias del sector, y cotejar con la actualidad que tiene la organización.

2. Identificar partes interesadas, sus necesidades e intereses. Además, conocer los impactos que genera la organización en toda la cadena de valor. Dialogar con los grupos de interés y conocer los riesgos asociados.

3. Evaluar las áreas y procesos en los que tiene mayor impacto el abordaje de ESG.

4. Analizar riesgos asociados, (análisis FODA, relevamiento mediante entrevista, resultados de auditorías internas y externas, denuncias recibidas, desvíos, etc.).

5. Definir acciones y controles para mitigar y gestionar los riesgos identificados considerando los recursos actuales y definiendo aquellos que potencialmente se podrán incluir para robustecer la matriz y para su evolución, definir plazos de monitoreo y evaluación de los resultados de su ejecución.

6. Identificar herramientas de sistema, y personas claves para liderar la gestión y abordaje de ESG.

7. Definir objetivos y estrategia para abordar correctamente el ESG, (definir políticas que lo promuevan, comunicación, formación, etc.). Validar que se encuentran alineados a la misión y objetivos de la organización.

8. Comunicar interna y externamente la política de la organización frente a temas relacionados a ESG, promover su cumplimiento y la adhesión de toda la cadena de valor.

9. Promover la mejora continua, mediante evaluaciones periódicas, revisión de riesgos y acciones mitigantes, y recursos disponibles.

XXIV. Mapeo de riesgos ante cada actividad nueva/nuevo proyecto/desarrollo

La evaluación del contexto y el mapeo de riesgos, como el diseño de las acciones mitigantes no puede ser un análisis de una sola vez. Contar con un análisis que únicamente se realizó al momento de crear la matriz no es suficiente, considerando que las organizaciones evolucionan, los contextos cambian (ej.: nuevas locaciones, cambios políticos, cambios regulatorios, etc.), las cadenas de valor se modifican (ej.: se incorporan nuevos actores con nuevos intereses) y los recursos y herramientas con los que cuenta la organización pueden ser más, menos o distintos. Es importante acompañar esta evaluación determinando la realización de un análisis periódico de la matriz y de las políticas y procedimientos que se hayan definido para el abordaje de ESG. La periodicidad dependerá de la exposición al cambio. Se puede definir una evaluación con una periodicidad fija, por así decirlo, por ejemplo, podría ser anual, o según el nivel de riesgo incrementar la frecuencia. Y por otra parte se puede contemplar la posibilidad de realizar análisis ad hoc cuando existan cambios no esperados o hechos relevantes que afectan a la organización.

Lo mismo debe considerarse al momento de sumar nuevos negocios y proyectos. Todo cambio es pasible de generar exposiciones a riesgos distintos de los que ya se habían identificado y esto debe ser analizado para garantizar que la matriz refleja la realidad de la compañía. Identificar nuevos actores, nuevas locaciones, comunidades originarias, contexto político y regulatorio, medio ambiente propio del lugar, recursos disponibles y no disponibles para la implementación de procesos definidos para el abordaje del ESG y las políticas comunicadas.

XXV. Mitigación de los riesgos

Tal como mencionamos al principio de este capítulo, la metodología de riesgos es una herramienta que permite a la organización y sus líderes definir acciones que permiten mitigar los riesgos identificados. Así, se debe priorizar mitigar aquellos riesgos identificados como de mayor impacto y mayor probabilidad, definiendo procedimientos que regulen procesos, implementación de controles, capacitación y toma de acción, entre otros.

Específicamente, en este título donde hacemos tratamiento específico a la mitigación de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, mencionados con anterioridad, el cumplimiento obligatorio o facultativo tanto de norma-

tiva internacional (Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, Convenio de Viena sobre la Protección de la Capa de Ozono **(48)**, Normas Internacionales de la OIT, estándares de las Normas ISO, Directivas de la OCDE, Políticas de Salvaguarda del Banco Mundial, FCPA, entre otras), como también del cumplimiento de legislaciones locales de cada país (Ley General del ambiente, Ley de humedales, Ley de Protección ambiental de bosques nativos, Ley de Defensa de la Competencia, Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, etc.); así como también cumple un papel importante la elaboración de Reportes que permitan a las organizaciones generar transparencia, como se explicará en el capítulo de “Transparencia, Rendición de cuentas en el ámbito externo y *reporting*”. Pero es muy importante que esto se aplique, tanto a la organización como a las organizaciones con las que tenemos relaciones, como se explicará en el capítulo siguiente. A continuación, listamos los riesgos y algunos ejemplos de medidas de mitigación:

Riesgos ambientales	Cómo mitigarlos
Cambio Climático	- Medición de su huella de carbono. - Elegir a los eslabones de su cadena de suministros que sean sostenibles. - Cuidado de recursos hídricos y efluentes. - Realizar reciclaje, así como el uso de material reciclado - Apoyar el uso de productos sostenibles - Distribución de vehículos que utilicen energía verde. - Generación de energías renovables. - Utilizar la digitalización para los procesos.
Contaminación del agua, del aire y del suelo	- Aumentar la inversión en investigaciones sobre saneamiento - Cooperación intersectorial de las partes interesadas. - Tratamiento de residuos. - Reciclaje. - Producción circular - Producción de energía renovable. - Eliminar relaciones comerciales con quien contamine.

(48) https://www.ambiente.gba.gob.ar/contenido/normativa_ambiental_internacional.

Riesgos ambientales	Cómo mitigarlos
Gestión de Residuos	- Identificación y clasificación de los residuos según su peligrosidad. - Almacenamiento seguro. - Transporte en cumplimiento de las normas de seguridad que eviten accidentes. - Conversión de Residuos en energía.
Bienestar animal y vegetal	- Evitar el uso de pesticidas en la tierra. - No causar incendios. - Eliminar la deforestación. - Si se trabaja con animales, proporcionar agua limpia, fresca y horarios de sombra.
Trabajo Infantil y Trata de personas	- Dar empleo de calidad. - Eliminar relaciones comerciales con quien no respete el no trabajo infantil o explotación a toda sea menor o adulto.
Bienestar y seguridad ocupacional de empleados	- Proveer de equipos de protección. - Proteger contra el calor excesivo. - Otorgar buenas condiciones laborales, entre otras.
Diversidad e inclusión / No discriminación (49)	- Que existan profesionales que se ocupen de la diversidad en la organización donde formen y aboguen por su existencia. - Jornadas de diálogo. - Actividades de voluntariado que permita visibilizar la diversidad y compromiso. - Innovación social, buscando espacios para resolución de problemas.
Libertad de Asociación	Utilizar criterios que incorporen diversidad, en los diferentes espacios, para que la libertad de asociación sea totalmente rica en profesionales, evaluados por su capacidad sin importar distinciones, que resulten discriminatorias, por sexo, color o raza, entre otras

(49) <https://fundacionadecco.org/azimut/prejuicios-y-discriminacion-como-evitarlos/>.

Riesgos ambientales	Cómo mitigarlos
Uso de inteligencia artificial	- Contar con protocolos de ciberseguridad y protección de datos. - Capacitación sobre los datos a utilizar cuando se haga uso de inteligencia artificial. - Supervisión interna y externa sobre el uso de inteligencia artificial con datos de su organización. - Evaluación de contenido de inteligencia artificial.
Privacidad de datos	- Robustecer los sistemas de seguridad de la información. - Auditorías periódicas. - Políticas de seguridad de la información. - Protocolos de no divulgación de información sensible.
Conflictos bélicos/geopolíticos	- Implementar una política donde la ética y los valores, hacia el bien común y la paz primen. - Cuidar la seguridad de los datos. - Vigilar los datos internos como externos.
Anticorrupción	- Política de tolerancia cero a la corrupción - Definir política de interacción con funcionarios públicos - Definición de políticas para delinear “zonas grises” tales como entrega de obsequios, donaciones, patrocinios, viajes/hospitalidad/entretenimiento, etc. - Realizar evaluación debida a aquellos terceros que actúan en nombre de la organización ante organismos públicos y en la cadena de valor (ej. distribuidores, contratistas, agentes, socios comerciales, etc.).
Conflictos de intereses	- Definición de formulario para declaración de conflicto de interés. - Declaración de conflicto de interés como requisito en el proceso de selección de personal. - Campaña de concientización frecuente. - Definición de mecanismo para resolución de conflictos de interés. - Mantener registro de los conflictos de intereses declarados y su resolución.

Riesgos ambientales	Cómo mitigarlos
Integridad financiera	- Mantener registros de las transacciones. - Definición de controles internos. - Aseguramiento de confidencialidad en la información financiera antes de la divulgación pública. - Monitoreos continuos/Auditoría interna/externa.
Gobierno corporativo, ética	- Definición de código de ética. - Definición de órgano de gobierno y su funcionamiento (ej. reglamento). - Mapeo de riesgos. - Definición de procesos y procedimientos con roles y responsabilidades en las áreas claves de la organización.
Prácticas de publicidad éticas / Competencia desleal	- Revisión exhaustiva por las áreas técnicas de cualquier actividad publicitaria. - Respeto por la propiedad intelectual. - Evitar acuerdos de exclusividad de mercado.

XXVI. Políticas relacionadas con ESG. Capacitación/concientización

Cada organización define políticas propias relacionadas a ESG, sin embargo, algunas mejores prácticas promueven lo siguiente:

1. Contar con un Código de Ética que defina las principales políticas y estándares de cumplimiento de la organización, los valores y posición de la compañía frente a ciertos temas, incluyendo: derechos humanos, trabajo forzoso, no discriminación, igualdad de oportunidades, ambiente laboral, prevención de la corrupción y del lavado de dinero, impacto en las comunidades y cadena de valor, integridad y transparencia, sostenibilidad, impacto en el medio ambiente, etc. Incluso muchos códigos de ética y conducta declaran su compromiso incluyendo estándares internacionales (OIT, ONU, GAFI), ONGs y normativa aplicable como marco regulatorio de su implementación.

2. Muchas organizaciones además del Código de Ética luego profundizan cada una de las temáticas en políticas puntuales que desarrollan los principales lineamientos. Algunas políticas que pueden considerarse son política de diversidad y derechos humanos, política anticorrupción y prevención de lavado de dinero, política de sostenibilidad, política de gestión de riesgos, entre otras.

3. De las políticas mencionadas suelen desprenderse múltiples procedimientos que definen el cómo se llevará a cabo cada uno de los lineamientos detallados en las políticas.

Contar con estos documentos complementa la promoción de una cultura organizacional que internaliza el abordaje de ESG en cada proceso. Además, es parte de una buena gobernanza, es decir que, y como lo queremos y vamos a hacer, pero además deja un grado de responsabilidad frente a toda la cadena de valor que requerirá luego el “Accountability” interno y externo por parte de la organización.

La formación y comunicación en todo este proceso es esencial. De nada sirve contar con todo documentado, o un análisis profundo si no logramos diseminar por toda la organización y cadena de valor los estándares y mecanismos de prevención y de control que dispone la organización. Es fundamental crear conciencia para que la evaluación de riesgos de ESG y su mejora continua llegue a cada procesos y ámbito en los que la organización actúa e impacta.

XXVII. Mediciones/indicadores de ESG

Como bien hemos definido cada abordaje de ESG debe ser tomado y realizado según la necesidad y exposición al riesgo que tiene cada organización.

Existen los estándares GRI **(50)**, por sus siglas en inglés, *Global Reporting Initiative* (Iniciativa de Reporte Global), que desarrollan una metodología para crear, medir y estandarizar memorias, informes y reportes de sostenibilidad.

A continuación, detallaremos algunos Indicadores de referencia para evaluar en una organización que dependiendo de la industria podrán adaptarse:

- Intensidad en emisiones GEI (gas de efecto invernadero).
- Contaminación de agua.
- Impacto en la fauna (medición de ruido, fatalidades de fauna autóctona, cambios, migraciones fuera de temporada, etc.).
- Consumo (energético, de agua, etc.).
- Porcentaje de utilización de energías limpias en el proceso productivo.
- Generación de residuos.
- Valorización de residuos.
- Reciclaje.
- Compensación ante emisiones GEI (ej: forestación).

(50) <https://www.gloval.es/blog/estandares-gri>.

- Impacto en la infraestructura de una comunidad (desarrollo de escuelas, movimiento de comunidades, tendido eléctrico, elaboración de caminos, acceso al agua, etc.).
- Certificaciones de eficiencia energética.
- Inversión social (donaciones, voluntariado, acuerdo de colaboración, etc.).
- Personal formado (en gestión de riesgos, Derechos humanos, prevención de corrupción y lavado de activos, valores y ética organizacional, etc.).
- Cadena de valor formado en políticas de la organización.
- Porcentaje de mujeres en la organización.
- Porcentaje de mujeres en la toma de decisiones/*management* de la organización.
- Entre otras.

XXVIII. Acciones colectivas

Es esperable que al analizar todas las acciones e iniciativas que pueden impulsar un cambio positivo en cuestiones de ESG desde una organización, parezca que el impacto que se genera no es significativo en términos regionales o incluso globales. Es aquí donde es importante destacar una corriente que cada vez es más fuerte, las acciones colectivas. Y cuando hablamos de acciones colectivas, nos referimos a unir esfuerzo entre organizaciones, o incluso a considerar la posibilidad de desarrollar sinergias entre el sector público y privado con el fin de abordar problemáticas (sociales medioambientales o de gobernanza) que puedan generar un resultado a gran escala. Trabajos colectivos de distintas industrias, pero con un mismo objetivo que busque soluciones específicas para problemas locales o regionales, y que genere compromisos concretos por parte de los distintos actores en pos de un objetivo común.

Cada empresa puede desarrollar iniciativas internas, talleres, formaciones, comunicaciones, concientización, seguimiento de KPIs, gestión de riesgos y controles, etc., pero además desarrollar alianzas con otras organizaciones con el fin de desarrollar acciones que lleguen a toda la cadena de valor, con resultados tangibles y sostenibles. Nos explayaremos más sobre acciones colectivas en capítulos siguientes.

XXIX. Conclusión

En la medida en que la organización, se encuentre llevando a cabo la actividad para la que fue creada, los riesgos que conllevan la ejecución de su actividad van a ir surgiendo. Alguno de ellos se podrá mitigar, algunos se podrán

evitar, pero no todos, porque es necesario entender que para que la organización llegue a “Riesgo Cero”, debería estar inactiva, lo cual es contrario al espíritu de toda organización.

Para poder mitigarlos y/o eliminarlos, debemos llevar a cabo una gestión consciente de riesgos. De esta manera con un carácter preventivo se pueden destinar los recursos a aquellos con mayor posibilidad de ocurrencia y mayor probabilidad de impacto negativo.

En la actualidad, dentro del gran espectro de Riesgos a los que debe estar atenta toda organización, se han sumado los Riesgos ESG.

Como podemos observar el cambio climático y nuestro planeta, que ha estado a nuestra merced, está dando señales del daño que sufre. Es por eso que la ONU planteó en agenda 2030, el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, donde llama a todos los actores incluyendo a las organizaciones que son consideradas un actor fundamental en poder llevar a cabo acciones para no poner en riesgo nuestro ambiente, junto con la especie animal y vegetal y humanos que habitamos en ella.

Sobre este punto, es fundamental que las organizaciones hagan uso de todas las herramientas que se encuentren a disposición para gestionar sus riesgos:

a) Tener presente los pasos necesarios: identificación, evaluación, mitigación y acción.

b) Utilizar el Programa de Integridad como una fuente fundamental para la gestión de riesgos.

c) Al momento de identificar y gestionar los Riesgos ESG realizar un análisis de la doble materialidad que permita determinar prioridad de tratamiento para luego aplicar acciones para mitigar o eliminarlos.

d) Considerar las buenas prácticas del mercado, bibliografía, resoluciones nacionales, regionales e internacionales, recomendaciones o directivas de diferentes organismos (por ejemplo, Banco Mundial, ISO, GRI que establecen cómo implementar sistema de gestión y generar un equilibrio entre la rentabilidad y el impacto social, ambiental y de gobernanza.

Las organizaciones deben interiorizar, a través de la generación de valores, que no debe ser un mero cumplimiento de normas, sino que, a través de políticas llevadas a la acción, se permita contribuir al cuidado de nuestro planeta y de todo lo que habitan en ella. Realizarlo de manera genuina, entendiendo que su cuidado deviene el de la propia organización como también del cuidado de las partes interesadas.

De esta manera la organización ganará credibilidad y que los actores interesados quieran involucrarse en la organización, sea como empleados o inversores y/o elijan sus productos. Entendiendo que, cuidando del medio ambiente donde opera, teniendo en cuenta el impacto social, cumpliendo con la normativa y actuando en forma íntegra, la organización está cuidando de sí misma y garantizando su sostenibilidad.

XXX. Anexo

Normas ISO relacionadas con ESG

NORMAS AMBIENTALES

ISO 14000	Propone a las corporaciones procedimientos de gestión, que permita a los clientes una mejora ambiental de sus productos y servicios.
ISO 14001	Puntualiza requisitos para la gestión ambiental, que, de ser aplicado a la estructura, las actividades, prácticas, procesos y recursos permite llevar a cabo una política acorde a la temática.
ISO 14004	Describe los elementos de un sistema de gestión ambiental y proporciona orientación a las organizaciones sobre cómo desarrollar, mantener o mejorar un sistema de gestión ambiental.
ISO 16064	Proporciona la guía para registrar la eliminación de gases de efecto invernadero, es decir para medir su huella de carbono.

NORMAS SOCIALES

ISO 26000	Ofrece directrices, prácticas y recomendaciones para desarrollar la Responsabilidad Social Corporativa.
ISO 45001	Es el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, cuyo fin es proteger a trabajadores y visitantes de accidentes o enfermedades laborales. Mitigando así, cualquier factor que provoque daños irreparables.
ISO 30415	Proporciona directrices para la gestión de la diversidad e inclusión en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Brinda a las organizaciones herramientas para crear un lugar de trabajo inclusivo, equitativo y diverso, fomentando una cultura donde se valore y aproveche la diferencia.

NORMAS DE GOBIERNO

ISO 19600	Orienta sobre cómo desarrollar, ejecutar, evaluar y mejorar un sistema de gestión de Compliance.
ISO 31000	Guía que ofrece directrices para un sistema de gestión de riesgos.
ISO 37001	Brinda requisitos y medidas para implementar un sistema de gestión antisoborno.
ISO 37301	Brinda requisitos a las organizaciones para identificar y gestionar sus obligaciones legales y reglamentarias, fomentando una cultura de cumplimiento y mejorando el gobierno corporativo
ISO 37002	Proporciona orientación para la creación de un sistema de gestión de la denuncia de irregularidades, incluyendo la protección de los denunciantes.
ISO 37008	Guía para realizar investigaciones internas de manera efectiva y conforme a los principios de independencia, confidencialidad, profesionalidad, imparcialidad y legalidad.

ESG y cadena de actividades

Paula Honisch y Carolina Echevarria

I. Introducción

En capítulos anteriores ya nos hemos puesto de acuerdo sobre el concepto de sostenibilidad y la importancia del involucramiento del sector privado con esta finalidad. Es tan importante su papel, que en los últimos años se ha puesto especialmente el foco en encontrar la forma de guiar el comportamiento de las empresas para que actúen de forma sostenible y responsable **(51)**.

Ahora bien, para poder afirmar que una empresa u organización actúa de esa manera deben darse algunos presupuestos. En el capítulo anterior se enfatizó la importancia de identificar y gestionar riesgos. En línea con lo allí establecido, en este capítulo nos focalizaremos en los esfuerzos que debe hacer una organización para identificar, a su vez, los impactos positivos y negativos que su actividad genera o podría generar, preparándose también para poder gestionar esos impactos adecuadamente.

Cuando hablamos de “impactos” y también de sostenibilidad necesariamente debemos poner sobre la mesa el concepto de derechos humanos, pues, como lo ha indicado la Comisión Interamericana de Derechos Humanos (CIDH), “no hay propiamente desarrollo sin respeto pleno por los derechos humanos” **(52)**. Como luego se explicará en este capítulo, la prevención de la

(51) Así, vemos que distintas organizaciones internacionales como las Naciones Unidas, la OCDE o la Unión Europea han elaborado diferentes marcos para lograr este reto, a través de recomendaciones, directrices y principios. Algunos de ellos serán presentados en este trabajo para la consulta por parte del lector, como los Objetivos del Desarrollo Sostenible- Agenda 2030, los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos, a las Guías Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, así como también a la Declaración Tripartita de Principios de la OIT sobre Empresas Multinacionales y Política Social.

(52) Aclarando también que [...]. Para ello, el desarrollo debe gestionarse de forma sostenible, justa e igualitaria, buscando el crecimiento económico con equidad y la consolidación de la democracia, de modo que se avance en la creación de circunstancias que permitan alcanzar el disfrute pleno de todos los derechos humanos [...]. CIDH (2019). CIDH/REDESCA/

corrupción y el cuidado del ambiente, son parte de la agenda del respeto a los Derechos Humanos, aun cuando en ocasiones se aborden estas cuestiones de manera independiente; lo que podría parecer razonable por los desafíos y particularidades que ellos presentan.

Así, se van desarrollando lineamientos, regulaciones e instrumentos internacionales orientados a generar herramientas e incentivos para que las empresas desarrollen un enfoque preventivo, que permita asegurar el respeto a las personas y al ambiente. De estos va surgiendo con claridad que se espera que las empresas u organizaciones se abstengan de infringir o vulnerar los derechos humanos de terceros y que, si ello llegara a fallar, hagan frente a las consecuencias negativas en las que hubieren tenido alguna participación **(53)**.

A su vez, la identificación y gestión de impactos es claramente parte del proceso de debida diligencia. De acuerdo a la definición de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las Empresas y los Derechos Humanos —la que es tomada por la reciente directiva de la Unión Europea (UE en adelante) incrementándose incluso el alcance de las obligaciones—, las empresas tienen la responsabilidad de ejercer la diligencia debida en materia de derechos humanos identificando, previniendo, mitigando, eliminando y minimizando los efectos adversos reales y potenciales de sus propias operaciones para los derechos humanos y el medio ambiente, debiendo dar cuenta de cómo abordan dichos efectos.

No obstante, dado que lo que importa es el impacto en las personas, en las comunidades y en el ambiente, se tornan igualmente relevante tanto los impactos que genere de manera directa la empresa como aquellos que se produzca a través de las actividades en las que esta participe, definiéndose que las “empresas deben evitar vulnerar los derechos humanos y abordar los efectos adversos para estos derechos que hayan causado, a los que hayan contribuido o a los estén vinculadas sus propias operaciones, sus filiales y sus relaciones comerciales directas e indirectas” **(54)**.

Vale aclarar que al hablar de impactos no solo se hace referencia a los negativos, sino también a los positivos. Respecto de estos últimos, se alienta a las organizaciones a que dediquen esfuerzos a potenciarlos. Pues, la expansión de

INF.1/19, Informe Empresas y Derechos Humanos: Estándares Interamericanos. Disponible en: <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/EmpresasDDHH.pdf>.

(53) Ver Pilar II de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, publicados en: <https://www.ohchr.org/es/publications/reference-publications/guiding-principles-business-and-human-rights-implementing>.

(54) Fijándose, como luego se explicará, pautas que permitan darle razonabilidad a dichos esfuerzos.

empresas comprometidas con la sostenibilidad y el respeto por los derechos se ha convertido en un factor que contribuye al desarrollo sostenible de los lugares donde estas operan **(55)**.

Esta expectativa (o incluso necesidad) de que las empresas tomen un rol protagónico (aunque por supuesto de manera complementaria a la obligación primaria que tienen los Estados) en materia de respeto de los derechos humanos, del medio ambiente y en la prevención de la corrupción se ve reflejada en una transformación de lineamientos voluntarios a normativas obligatorias (tanto a nivel nacional o regional como a nivel sectorial con diferentes regulaciones apuntalando sectores específicos de mayor riesgo). Lo que claramente se convierte, al mismo tiempo, en una oportunidad para trabajar esta temática de manera holística también en sus cadenas de actividades, entendiendo sus causas comunes y aprovechando las estructuras existentes dentro de la compañía.

En pocas palabras, se espera que las organizaciones pongan en marcha acciones para integrar los derechos humanos en su modelo de negocio, identificando y evitando los impactos negativos en sus actividades y operaciones, y potenciando los impactos positivos en la sociedad, a través de acciones que contribuyan al desarrollo sostenible y aporten valor añadido. En este proceso la prevención de la corrupción es clave para lograr los impactos deseados por las organizaciones en sus cadenas de valor.

Para entender un poco más de que se trata, a continuación, nos vamos a poner de acuerdo sobre algunos conceptos clave, para luego reflexionar sobre algunas consideraciones que deben tenerse para tornar este proceso operativo, razonable y eficiente.

II. Definiciones y normativa

II.1. Definiciones

II.1.a. Sostenibilidad y ESG

Aunque ya existe en este libro un capítulo dedicado a la sostenibilidad, donde se explica su definición y alcance, es importante entender que al hablar de este concepto en el marco de la cadena de actividades nos referimos a su implementación más allá de los límites de la propia empresa. La aplicación de la sostenibilidad en la cadena de valor y en la debida diligencia implica considerar y gestionar los impactos ambientales, sociales y de gobernanza en todas

(55) Ya que entre otros impactos positivos podría mencionarse la generación de trabajo decente, la generación de nuevas oportunidades para la innovación, el desarrollo de las comunidades donde operan, el desarrollo de proveedores, la aportación de recursos fiscales, entre otras tantas externalidades positivas que podrían mencionarse.

las etapas de la producción y distribución de bienes y servicios, así como en las relaciones comerciales con proveedores y socios.

El término ESG (*Environmental, Social, and Governance*) surgió en el mundo de las finanzas y la inversión responsable. El concepto de ESG se desarrolló como respuesta a la creciente preocupación por el impacto ambiental y social de las actividades empresariales, así como por la necesidad de una mejor gobernanza corporativa. Los inversionistas comenzaron a reconocer que el desempeño financiero de una empresa no debe evaluarse únicamente en función de sus ganancias, sino también teniendo en cuenta la manera en que lleva adelante su actividad y los impactos que genera en ese proceso.

Este compromiso es una forma de evaluación de las empresas. Si bien como dijimos inicialmente se enfocó en el mundo financiero, los elementos del ESG pueden utilizarse también como guía para analizar la cadena de valor propia, especialmente teniendo en cuenta que para inversiones internacionales el impacto empresarial y de ESG se mide también con respecto a cómo se gestiona esta temática en su cadena de actividades.

II.1.b. Derechos humanos y debida diligencia

De acuerdo con las Naciones Unidas **(56)** los derechos humanos: “Son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición. Entre los derechos humanos se incluyen el derecho a la vida y a la libertad; a no estar sometido ni a esclavitud ni a torturas; a la libertad de opinión y de expresión; a la educación y al trabajo, entre otros muchos. Estos derechos corresponden a todas las personas, sin discriminación alguna” **(57)**.

De este modo, los derechos humanos son conductas exigibles que expresan de forma normativa los valores de dignidad, libertad e igualdad humanas. Su núcleo de certeza efectivamente es la dignidad humana **(58)**. Ellos están interrelacionados y son interdependientes e indivisibles.

El marco normativo internacional en materia de derechos humanos ha evolucionado progresivamente desde la adopción de la Declaración Universal de Derechos Humanos por la Asamblea General de las Naciones Unidas el 10 diciembre 1948. Redactada como “ideal común por el que todos los pueblos y naciones deben esforzarse”, la Declaración enumera los derechos civiles, polí-

(56) Cf. <https://www.un.org/es/global-issues/human-rights>.

(57) Sobre cómo poner estos conceptos en práctica se volverá luego en el capítulo 2 de este trabajo.

(58) Cf. Guía de uso u aplicación de la matriz genérica de riesgos de impacto en derechos humanos <https://pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2022/04/GUIA-APLICACION-MATRIZ.pdf>.

ticos, económicos, sociales y culturales básicos de los que debe disfrutar todo ser humano. Ha sido aceptada de forma generalizada como un instrumento que contiene las normas fundamentales de derechos humanos que deben ser respetadas, protegidas y realizadas. La Declaración, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, forman conjuntamente la Carta Internacional de Derechos (59).

A su vez, la mayoría de las regulaciones actuales que tratan la temática de derechos humanos y la responsabilidad del sector privado tienen como fundamento los principios rectores de derechos humanos y empresas que se aprobaron en el 2011 por el Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas.

Ahora bien, con respecto a cuáles son los derechos humanos que podrían verse afectados a través de la actividad empresarial, se declara como mínimo las empresas debieran considerar aquellos que se encuentran en la Carta Internacional de los Derechos Humanos (60) y los expresados en la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo (61).

En materia de derechos humanos, además de los principios rectores que fueron nombrados anteriormente hay distintos organismos y directrices que son claves para terminar de definirlos o entender las implicancias para una

(59) Otros instrumentos internacionales de protección de Derechos Humanos que también podrían mencionarse a título ejemplificativo son La Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (los que constituyen la Carta Internacional de Derechos Humanos). A ellos podrían adicionarse otros instrumentos elaborado en el marco de la ONU como la Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial; Convención sobre la eliminación de todas la formas de discriminación contra la mujer; Convención contra la Tortura y Otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes; Convención sobre los Derechos del Niño; Convención Internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares; Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, y Convención Internacional para la protección de todas las personas contra las desapariciones forzadas.

Asimismo, para los países americanos, se agregan los definidos en el ámbito de la Organización de Estados Americanos (OEA) sobre la temática.

Entre otros convenios de la OIT que incluyen los derechos laborales considerados como derechos humanos, podría mencionarse el de libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, los de trabajo forzoso (núm. 29 y 105), edad mínima (núm. 138), las peores formas de trabajo infantil, (núm. 182), igualdad de remuneración (núm. 100), discriminación (empleo y ocupación) (núm. 111), acoso y violencia en el ámbito laboral (190), etc.

(60) Cf. <https://www.ohchr.org/en/what-are-human-rights/international-bill-human-rights>.

(61) Cf. <https://www.ilo.org/es/declaracion-de-la-oit-relativa-los-principios-y-derechos-fundamentales-en>.

empresa. Por un lado, el Pacto Global de las Naciones Unidas **(62)**. Iniciado en 2000, es una iniciativa que invita a las empresas a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universales en las áreas de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción. Los primeros dos principios se centran específicamente en los derechos humanos:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional, dentro de su ámbito de influencia **(63)**.

2. Las empresas deben asegurarse de no ser cómplices en abusos de derechos humanos.

Si bien de todas estas regulaciones surge con claridad que las empresas deben respetar los derechos humanos a través de sus propias actividades y mediante las que realice su cadena de valor, el gran desafío que ese compromiso presenta, es que cada organización pueda identificar, como primer paso, qué derechos humanos podría llegar a afectar. Ello implica y presupone que estas sigan determinados pasos para poder identificar y evaluar impactos **(64)**, para luego integrar estos hallazgos en sus procesos de toma de decisiones, tomando medidas apropiadas para prevenir o mitigar los impactos negativos identificados y/o para remediar si fuera necesario, monitoreando sus respuestas y brindando información al respecto a sus diversas partes interesadas.

II.1.c. Sostenibilidad, derechos humanos y corrupción

Aunque tanto los principios rectores, como otras normativas y lineamientos no hacen una referencia expresa a la lucha contra la corrupción, es imposible pensar en una estrategia efectiva de prevención de violaciones a derechos humanos sin tener en cuenta la prevención de la corrupción. La corrupción, las violaciones a los derechos humanos y los desastres ambientales están intrínsecamente relacionados.

(62) Cf. <https://www.pactoglobal.cl/nosotros/10-principios-de-pacto-global/>.

(63) Determinar qué queda dentro de un ámbito de su influencia será la clave para delimitar y diseñar toda la estrategia de la organización, lo que podrá hacerse a través de un análisis de materialidad, complementándose ello con un análisis de riesgos. Ver sobre estos puntos capítulos de este libro sobre riesgos y sobre REPORTING. TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS AL ÁMBITO EXTERNO.

(64) Que como luego se explicará con mayor detalle implica “identificar y evaluar cómo sus operaciones pueden impactar negativamente en los derechos humanos, tanto directa como indirectamente. Esto incluye todas las áreas de operación, desde la cadena de suministro hasta el producto final y su disposición”, cf. <https://sustenomics.com/panorama-y-desafios-futuros-de-la-debida-diligencia-en-las-empresas-argentinas/>.

Ello, toda vez que la corrupción, al ser un fenómeno multidimensional, sistémico y complejo, que desplaza el interés público por un beneficio privado y dañar la institucionalidad democrática, afecta el acceso a los derechos humanos en su integralidad, incluyendo el derecho al desarrollo; debilita la gobernabilidad y las instituciones democráticas, fomenta la impunidad, socava el Estado de derecho y exacerba la desigualdad, con impactos en personas y grupos en situación de pobreza o de mayor vulnerabilidad **(65)**.

Esta mirada de la corrupción nos lleva a entender que la corrupción ocurre y se manifiesta en diferentes ámbitos, que incluyen el público, el privado y la interacción entre ambos **(66)**.

También la corrupción es una herramienta facilitadora para el sector privado para incumplir con controles o estándares que puedan luego convertirse en desastre en derechos humanos y ambientales. El caso del Rana Plaza en Bangladesh es ejemplificativo de estas consecuencias (<https://www.gov.uk/government/case-studies/the-rana-plaza-disaster>). En 2013 se derrumbó un edificio en Bangladesh ocasionando la muerte de 1100 personas, en el edificio funcionaban diversos talleres textiles de proveedores de grandes empresas de moda. Las condiciones de trabajo no eran las adecuadas, el edificio se había construido ilegalmente y se obviaron controles de seguridad esenciales. En el caso de Brumadinho también muestra el rol que juega la corrupción en desastres ambientales. En el 2019 colapsó la represa de Brumadinho causando la muerte de 270 personas y terribles consecuencias ambientales. En investigaciones posteriores se descubrió que se habían otorgado licencias fraudulentas debido a sobornos a funcionarios públicos.

En ambos casos, la corrupción jugó un papel central en la falta de cumplimiento de las normas de seguridad y construcción. La impunidad, el soborno y la negligencia regulatoria permitieron que se cometieran actos que llevaron a la pérdida de muchas vidas y a desastres ambientales significativos. Estas

(65) Cf. Plan de Acción Nacional en Empresa y Derechos Humanos en Argentina. * Gobernanza pública/ Gobierno corporativo. En allí se adopta un enfoque de la corrupción, a través del cual no se la considera un simple acto egoísta, racional y aislado, sino una práctica social, moldeada por nociones culturales acerca del poder, los privilegios y el estatus social. En este marco, la corrupción puede ser abordada y analizada como instrumento que ayuda a construir, sostener y expandir un orden social basado en relaciones desiguales entre distintos grupos sociales. Frente a la incorporación de este análisis estructural, el discurso y la práctica de los DDHH desempeñan un papel clave porque focalizan su atención en las relaciones desiguales de poder y en posibles estrategias para impulsar transformaciones sociales que promuevan la igualdad, la eliminación de la discriminación y la remoción de los obstáculos económicos, legales y políticos que le impiden a las personas organizarse y movilizarse para enfrentar y prevenir la corrupción.

(66) Sobre cómo abordar la prevención de la corrupción en el ámbito corporativo ver capítulo específico en este libro.

tragedias subrayan la necesidad de sistemas de gobernanza más transparentes y responsables, así como de la integración de manera holística de los sistemas de prevención de la corrupción y protección de derechos humanos y medio ambiente para prevenir futuros desastres con implicancia tanto para las empresas como para su cadena de valor **(67)**.

II.1.d. Derechos humanos y medio ambiente

Respecto a la vinculación entre los derechos humanos y el ambiente, bastará con indicar aquí **(68)** que se ha reconocido la conexión intrínseca entre los derechos humanos y el medio ambiente, toda vez que el derecho a un ambiente sano es fundamental para el disfrute de otros derechos humanos, como el derecho a la vida, a la integridad personal, a la salud y a la privacidad.

Así, la Corte Interamericana de Derechos Humanos, ha dicho que la degradación ambiental puede afectar el goce efectivo de estos derechos, reconociéndose al derecho a un ambiente sano como un derecho humano autónomo, que debe ser protegido tanto de manera individual como colectiva **(69)**.

En sentido similar, en el ámbito de la Unión Europea también se encuentran diferentes medidas y decisiones que ratifican la interconexión de estos conceptos. A modo de ejemplo, pueden mencionarse resoluciones del Tribunal de Justicia de la Unión Europea donde se resalta la importancia de un entorno saludable para el disfrute de los derechos fundamentales, la creación de órganos especializados y la emisión de diversas directivas que reflejan el compromiso de la UE de proteger el medio ambiente como parte integral de la protección de los derechos humanos **(70)**.

A modo de síntesis, el concepto de derechos humanos comprende todas aquellas cuestiones vinculadas a la prevención de la corrupción y a la protec-

(67) <https://www.gov.uk/government/case-studies/the-rana-plaza-disaster>.

(68) Ver para mayor detalle capítulo sobre ambiente.

(69) La Dimensión colectiva: Protege el medio ambiente en su conjunto, como un bien común esencial para la vida de las presentes y futuras generaciones. La dimensión individual: Protege a las personas de los daños ambientales que afecten su salud, bienestar y calidad de vida. Ver, en este sentido, la Opinión Consultiva OC-23/17, emitida por la CIDH el 15 de noviembre de 2001.

(70) Ver, decisión del TJUE en el caso “Janecek” (C-237/07) sobre contaminación del aire y caso “ClientEarth” (C-404/13 y C-664/18), donde se subraya la obligación de los Estados de proteger el medio ambiente como parte de la protección de la salud pública. Entre otras normas, vale mencionar El Tratado de Funcionamiento de la UE (TFUE), la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE, la Directiva Marco de Agua (2000/60/CE), la Directiva sobre Calidad del Aire (2008/50/CE), la Estrategia de Desarrollo Sostenible del 2021, el Plan de Acción de la UE para la lucha contra la contaminación del aire y el Plan de Acción de la UE para la conservación de la biodiversidad.

ción del ambiente, porque están interrelacionados y son condiciones para el goce de otros derechos humanos. Precisamente por el impacto que ello tiene en el goce de otros derechos y por la especificidad que puede tener el abordaje de esos temas, es que muchas veces se menciona expresamente a los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción, a pesar de que ambos conceptos están comprendidos dentro del primero.

II.1.e. Alcance: cadena de actividades

Como hemos dicho antes, se espera que las empresas no solo aborden los impactos sobre sus partes interesadas internas, sino también respecto de otros actores con los que interactúa. ¿Pero cómo definimos a estos otros actores y determinamos entonces el alcance de lo que se espera de una organización?

Las primeras definiciones en este sentido esperaban el involucramiento de las organizaciones para que estas trabajen con su cadena de valor. Entendiendo que dentro de ese universo quedaba conformado por aquellos directamente vinculados con la actividad de la empresa.

No obstante, a medida que se va avanzando, la expectativa sobre los impactos que deben ser gestionados va creciendo. Por eso, las normativas más modernas como la alemana o la europea ya contemplan un concepto de cadena de valor que llega a toda su cadena de actividades, quedando comprendido dentro de este concepto incluso las actividades vinculadas hasta el desecho de los residuos producidos por terceros.

II.1.f. Impactos y efectos adversos que se procura que las empresas gestionen

Como adelantamos, básicamente se espera que las empresas puedan identificar (o detectar razonablemente) y gestionar (ya sea previniendo o remediando) las consecuencias que sus propias operaciones, las de sus filiales y/o las que sus socios comerciales pudieran ocasionar, que pudieren implicar un abuso o menoscabo de alguno de los derechos humanos reconocidos.

Entonces, la respuesta que tendrá que dar la empresa estará condicionada a las circunstancias del caso concreto y cómo se pudo haber generado el impacto, considerando además la naturaleza y el alcance de las operaciones comerciales de la empresa y su cadena de actividades, las características del sector económico y el contexto geográfico y operativo en el que se desarrolla.

II.1.g. Debida diligencia

El concepto de diligencia debida hace referencia a la actividad permanente que debe realizar una organización orientada a poder detectar, prevenir y mitigar las repercusiones reales y potenciales en sus operaciones, cadenas de suministro (o actividades) y otras relaciones comerciales con impacto en te-

mas de derechos humanos, cuestiones medioambientales y de gobernanza, debiendo dar cuenta de cómo gestionan y afrontan esos impactos (tanto positivos como negativos).

Este proceso, conforme luego de explicará con mayor detalle, incluye acciones orientadas para 1) integrar la diligencia debida en las políticas y los sistemas de gestión, 2) identificar y evaluar los efectos adversos para los derechos humanos y el medio ambiente, 3) prevenir, interrumpir o minimizar los efectos adversos reales y potenciales para los derechos humanos y el medio ambiente, 4) evaluar la eficacia de las medidas, 5) comunicar, 6) proporcionar reparación.

II.2. Normativa y estándares

Como hemos mencionado, el documento base para hablar de debida diligencia en materia de derechos humanos, son los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. Ese estándar, luego fue complementado con las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales **(71)** —que además de incluir el respeto de los derechos humanos, ampliaron la aplicación de la diligencia debida a cuestiones medioambientales y de gobernanza— y la Guía de Debida Diligencia en Derechos Humanos **(72)**, que proporciona orientación práctica para que las empresas lleven a cabo la debida diligencia en derechos humanos de acuerdo con las Directrices de la OCDE y los Principios Rectores de la ONU.

A su vez, la Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable **(73)** y las guías sectoriales elaboradas por ese organismo **(74)**, como por otros actores **(75)**, son herramientas reconocidas

(71) OCDE: Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (revisión 2011), OECD Publishing, 2013, disponibles en: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesES-PANOL.pdf>.

(72) Cf. <https://www.ohchr.org/es/special-procedures/wg-business/mandatory-human-rights-due-diligence-mhrdd>.

(73) Guía de la OCDE de debida diligencia para una conducta empresarial responsable, de 2018, y guías sectoriales, disponibles en: <https://www.oecd.org/investment/due-diligenceguidance-for-responsible-business-conduct.htm>.

(74) La OCDE ha desarrollado diversas guías sectoriales para promover la aplicación de sus Directrices para Empresas Multinacionales y fomentar prácticas responsables en diferentes industrias. Entre ellas, vale mencionar la diseñada para la industria Extractiva, el Sector Financiero, la Cadena de Suministro de Minerales, el Sector Textil y de la Confección, y el Sector Agrícola, las que pueden verse aquí <https://mneguidelines.oecd.org/duediligence/>.

(75) A modo ejemplificativo, entre otros, podrían mencionarse la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI), que promueve la gestión abierta y responsable de los recursos naturales, exigiendo la divulgación de información sobre los ingresos y pagos relacio-

internacionalmente de las que surgen diversas medidas prácticas de diligencia debida para ayudar a las empresas llevar adelante la debida diligencia. Cabe aclarar que las normativas que se mencionarán más adelante también toman como referencia estos estándares y buenas prácticas.

Esos estándares, se complementan con las definiciones de la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social **(76)** de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Así vamos viendo cómo van surgiendo diferentes normas y estándares **(77)** tanto a nivel internacional, regional, local y/o sectorial.

Vale señalar, en este sentido, que en algunos países ya existen normas locales que empiezan a imponer obligaciones específicas en materia de debida diligencia de derechos humanos, como Alemania que cuenta con una norma que dispone la obligatoriedad para empresas de determinado tamaño de analizar los riesgos en materia de derechos humanos en toda su cadena de actividades y reportar las acciones tomadas en base a dichos riesgos. También Francia desde el 2017 con su “Loi de Vigilance”, obliga a las grandes empresas francesas a implementar planes de vigilancia, para identificar y prevenir riesgos en materia de derechos humanos y medio ambiente en sus actividades y las de sus filiales y subcontratistas.

nados con las actividades de extracción de recursos; la Fair Labor Association (FLA): Trabaja para mejorar las condiciones laborales en las cadenas de suministro globales; la Fairtrade International o la Sustainable Apparel Coalition (SAC) que promueve prácticas justas y sostenibles en los productos textiles y en la industria de la moda respectivamente; la Responsible Mining Initiative (RMI) o la Initiative for Responsible Mining Assurance (IRMA), que abordan los desafíos sociales y ambientales de la minería. La International Council on Mining and Metals (ICMM) Sustainable Development Framework que establece principios y directrices para la minería sostenible, cubriendo aspectos como los derechos humanos, el medio ambiente y la gobernanza, la Rainforest Alliance Certified, que otorga una certificación de Comercio Justo, que garantiza que los productores y trabajadores en los países en desarrollo reciben un trato justo y equitativo, la RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil) que certifica que el aceite de palma se ha producido de manera sostenible, respetando el medio ambiente y los derechos humanos, la Global Sustainable Wine Standard (GSWS) que certifica las prácticas sostenibles en la viticultura y la elaboración del vino.

(76) Organización Internacional del Trabajo: Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social, quinta edición, Ginebra, 2017, disponible en: https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_124924/lang--es/index.htm.

(77) La diferencia entre normas y estándares es que en general estos últimos son buenas prácticas a las que las empresas pueden apelar, de manera complementaria, para cumplir con obligaciones legales y/o ante requerimientos de sus terceros, a los fines de demostrar un compromiso con el respeto de los derechos humanos y la existencia de mecanismos internos que les permitan identificar y gestionar los impactos directos e indirectos que podrían ocasionar.

A nivel de la Unión Europea, desde hace un tiempo han comenzado a haber requerimientos en este sentido cada vez más profundos. Puede mencionarse la Directiva 2013/34/UE, modificada y ampliada a través de la Directiva 2014/95/UE mediante la cual comenzó a requerírsele a las grandes empresas europeas que divulguen información no financiera (NFRD), sobre sus modelos de negocio, sus políticas, sus principales riesgos, así como sobre indicadores clave de resultados **(78)**. Ese marco, a su vez, se ha ido paulatina y progresivamente ampliando **(79)**, hasta llegar a la actualidad donde pareciera estar próximo a aprobarse la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad **(80)**, que en este trabajo se analizará con detenimiento.

Vale aclarar, además, que en mayo de 2025 se proclamó en la Unión Europea la llamada Ley o Directiva Ómnibus que busca simplificar y reducir las obligaciones en las empresas. Aunque todavía tiene que ser implementada y regulada la normativa propone por un lado disminuir el número de empresas a las que aplica la norma, concentrándose en aquellas con más de 1.000 empleados y una facturación superior a 450 millones de euros y enfocar la normativa en las relaciones comerciales directas. Estos cambios no implican un cambio sustancial en la normativa ni que las empresas no serán más responsables en materia de derechos humanos y medio ambiente, sino que es un cambio en su ámbito de aplicación. El mismo puede cambiar y para ingresar a mercados europeos es importante estar al día con esta normativa

A modo de síntesis, podemos decir entonces que algunos de estos instrumentos sí son jurídicamente vinculantes y otros, en cambio, establecen estándares globales y prácticas recomendadas que las empresas pueden adoptar

(78) Disponiendo que deben incluir en su informe de gestión una declaración no financiera que contenga información sobre, al menos: temas ambientales, sociales y relativos al personal, vinculado al respeto de los derechos humanos, a la lucha contra la corrupción y el soborno, a la diversidad en los órganos de administración, dirección y supervisión (en términos de edad, género, antecedentes educativos y profesionales). Ver <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32014L0095>.

(79) Por ejemplo, a través de la Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo de fecha 14 de diciembre de 2022 que establece la obligación de presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas, cuyo cronograma de implementación progresiva ya ha sido definido, siendo que ya se encuentra operativa para las empresas ya sujetas a la Directiva sobre divulgación de información no financiera y entrará en vigor a partir del 1/1/25 para las grandes empresas no sujetas, en la actualidad, a la Directiva sobre divulgación de información no financiera.

(80) Por la que se modifica la Directiva (UE) 2019/1937 (COM (2022)0071 – C9-0050/2022 – 2022/0051(COD)) https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2024-0329_ES.html#title2.

voluntariamente para gestionar y mitigar los impactos negativos en los derechos humanos. Su implementación refleja el compromiso de las empresas con una conducta responsable y ética.

Cualquiera sea el caso, de todas estas regulaciones surge con claridad que las empresas deben respetar los derechos humanos a través de sus propias actividades y mediante las que realice su cadena de valor. El gran desafío que ese compromiso presenta es que cada organización pueda identificar, como primer paso, qué derechos humanos podría llegar a afectar. Ello implica y presupone que estas sigan determinados pasos para poder identificar y evaluar impactos **(81)**, para luego integrar estos hallazgos en sus procesos de toma de decisiones, tomando medidas apropiadas para prevenir o mitigar los impactos negativos identificados y/o para remediar si fuera necesario, monitoreando sus respuestas y brindando información al respecto a sus diversas partes interesadas.

III. Implementación práctica. Cómo poner en práctica de manera razonable lo que se espera que hagan las empresas y organizaciones

III.1. ¿Qué se espera que las empresas hagan?

Básicamente se espera que:

- Se comprometan.
- Integren la debida diligencia en sus políticas y en sus sistemas de gestión del riesgo.
- Detecten los impactos reales o potenciales, positivos para potenciarlos y negativos, para prevenirlos y mitigar sus efectos adversos.
- Eliminen los efectos adversos reales y minimicen su alcance.
- Establezcan y mantengan un procedimiento de denuncia.
- Supervisen la eficacia de su política y sus medidas de diligencia debida.
- Organicen una campaña de comunicación pública sobre diligencia debida y rindan cuenta de sus esfuerzos.

(81) Que como luego se explicará con mayor detalle implica “identificar y evaluar cómo sus operaciones pueden impactar negativamente en los derechos humanos, tanto directa como indirectamente. Esto incluye todas las áreas de operación, desde la cadena de suministro hasta el producto final y su disposición”, cf. <https://sustenomics.com/panorama-y-desafios-futuros-de-la-debida-diligencia-en-las-empresas-argentinas/>.

Por lo tanto, podríamos decir que el Proceso de debida diligencia es:

- Preventivo: ya que intenta ante todo prevenir los impactos, y solo mitigar o reparar cuando la prevención no sea posible.

- Transversal a la organización, toda vez que impacta sobre múltiples procesos y objetivos.

- Está basado en riesgos, por lo que, atendiendo a la gravedad y la probabilidad de ocurrencia del impacto negativo, permite la priorización de esfuerzos y la determinación de las medidas a implementar.

- Único, ya que claramente no se espera lo mismo por parte de los distintos tipos de empresas. Pues, lo que se esperará que razonablemente haga una empresa u organización, dependerá de circunstancias tales, como el sector en el que opera, el contexto en que realiza su actividad, su tamaño, su poder para influenciar o afectar sus relaciones comerciales, entre otros factores. Por lo tanto, no se trata de una fórmula única. Empresas de distintos tamaños, de distintos sectores, con estructuras corporativas diferentes y en circunstancias operacionales disímiles ajustarán de manera diversa sus procesos para satisfacer esas necesidades. Aunque, los elementos principales —evaluación, integración y actuación, seguimiento y comunicación— junto con los procesos de reparación, siempre deberán estar presentes.

- Interactivo, ya que implica la articulación con actores internos y externos (82).

- Continuo y dinámico, ya que luego de hacerse el análisis de debida diligencia, deben fiscalizarse las medidas que en base al mismo se definan, mediante mecanismos de monitoreo y evaluación (para que le permitan a la empresa entender y aprender de lo que ha funcionado y lo que no), así como a través de la implementación de mecanismos de comunicación continua.

A continuación, mencionaremos los pasos que son convenientes que sean dados para lograr que este compromiso se materialice.

III.2. Compromiso de la alta dirección, que asegure la integración

El compromiso de la alta dirección, el llamado “Tone from the top”, es relevante para todos los elementos del programa de integridad. Sin el apoyo de la alta dirección, aunque exista el programa de integridad más sofisticado, es probable que el mismo termine siendo efectivo solamente en papel pero que

(82) Toda vez que, por ejemplo, en la directiva de EU, se establece que la política de diligencia debida debe ser elaborada previa consulta a los empleados de la empresa y sus representantes y que las buenas prácticas indican que para hacer un análisis de materialidad debe escucharse a las distintas partes interesadas.

no se esté implementando en la práctica. Cuando este compromiso falta o no es visible e inequívoco, los incentivos para cumplir con el programa son bajos y rápidamente aparecen justificaciones para incumplirlo, incluso con el fin de apoyar la cultura organizacional **(83)**. Es por eso que es clave contar con el apoyo de la alta dirección de la organización.

En materia de debida diligencia implica establecer y promover una cultura organizacional que valore la ética, la integridad y el cumplimiento de la normativa tanto interna como externa también con respecto a las relaciones comerciales con terceros y con toda la cadena de actividades. Esto significa que la dirección ejecutiva debe liderar con el ejemplo, comunicando claramente la importancia de la debida diligencia en la selección y gestión de proveedores, socios comerciales y cualquier otra parte externa con la que la empresa tenga relaciones comerciales.

Demostrar este compromiso puede lograrse a través de diversas acciones concretas:

1. *Políticas claras y procedimientos robustos*: La alta dirección debe establecer políticas y procedimientos claros que definan los estándares de debida diligencia, que se deben seguir al evaluar y gestionar a terceros. Estos documentos deben estar fácilmente disponibles para todas las personas que colaboran con la organización y ser regularmente actualizados según sea necesario. No debe haber excepciones para la implementación de estos con la alta dirección.

2. *Asignación de recursos adecuados*: Es fundamental que se asignen los recursos adecuados, tanto humanos como financieros, para llevar a cabo procesos de debida diligencia exhaustivos. Esto puede implicar la contratación de personal especializado en cumplimiento normativo o la inversión en tecnología que facilite la evaluación de riesgos. También en materia de debida diligencia deben implementarse recursos para un efectivo análisis de riesgos, trabajo con grupos de interés y reparación en caso de que sea necesario. La clave para que estos esfuerzos puedan ponerse en práctica y sostenerse en el tiempo, es que ellos sean razonables y adecuados. Ello solo podrá hacerse en la medida en que estén diseñados en base a riesgos.

3. *Formación y sensibilización*: La alta dirección debe garantizar que todas las personas con roles estratégicos, estén debidamente capacitadas y sensibilizadas sobre la importancia de la debida diligencia de terceros. Esto puede incluir sesiones de formación periódicas, comunicaciones internas y la inte-

(83) Pues si bien toda organización tiene su propia cultura, ello nada nos dice respecto a si esta es una cultura ética o no. Para más detalle, ver sobre este punto capítulo sobre cultura en este libro.

gración de criterios de cumplimiento en evaluaciones de desempeño. La alta dirección puede tomar un rol activo en las formaciones, haciéndose presente, enviando mensajes y dándole la relevancia adecuada a la participación en estas actividades.

4. *Supervisión y seguimiento continuo*: La dirección ejecutiva debe supervisar de cerca, los procesos de debida diligencia de terceros y asegurarse de que se sigan de manera constante en toda la organización. Esto puede implicar revisiones regulares de los controles internos, auditorías y la implementación de medidas correctivas cuando sea necesario.

5. *Transparencia y rendición de cuentas*: Es importante que la alta dirección fomente una cultura de transparencia y rendición de cuentas en toda la organización. Esto implica establecer canales de comunicación abiertos, donde las distintas personas que colaboran con la organización puedan plantear inquietudes o denunciar posibles irregularidades sin temor a represalias. Además, en el caso de debida diligencia y potenciales impactos a los derechos humanos, ello también implica la obligación de informar a la comunidad los impactos negativos ocasionados y las acciones adoptadas para reparar y mitigar.

III.3. Definir la gobernanza, es decir, quién o quiénes liderarán el proceso

La gestión de la sostenibilidad en la cadena de valor es un proceso complejo que requiere que se involucren diversas áreas de la empresa. Si tenemos en cuenta que es esencial implementar un proceso integral y holístico que entienda el negocio, que pueda analizar riesgos tanto de derechos humanos como de integridad y medio ambiente y que sea efectivo, es imposible pensar que un solo sector puede hacerlo solo.

Al involucrar diferentes temas, tampoco existe una práctica extendida en todas las organizaciones donde siempre sea una única área (o incluso la misma área) que tenga el objetivo de centralizar y coordinar todas las acciones que implementa la organización. Pues, la decisión de a qué área o áreas se involucrará en este proceso dependerá mucho de la estructura organizacional de cada empresa.

Sin embargo, más allá del margen de definición que tenga cada empresa u organización, entendemos que existen algunas áreas críticas que debieran estar involucradas de alguna manera en todo este proceso.

a) Alta dirección y consejo de administración o directivo: como indicamos el rol de los directivos de la empresa es clave. Si bien no serán ellos quienes implementen y coordinen el proceso, si deberán:

i. Demostrar compromiso y liderazgo **(84)**.

ii. Tener un rol de supervisión asegurando que los recursos y procedimientos sean los adecuados.

iii. Tomar decisiones estratégicas sobre el proceso, por ejemplo, la aprobación del plan general de acción o la estrategia de mitigación y remediación, así como la definición de incentivos.

b) Departamento, área o responsable de cumplimiento/*Compliance* o integridad: Si existe un departamento (un área o incluso una única persona a quien se le asignó ser responsable) de cumplimiento esta debe estar involucrada en el proceso. Ella, debiera tener un rol protagónico que implique la coordinación de todo el proceso, desarrollando las políticas, articulando con otras áreas sustantivas, monitoreando su implementación y diseñando e implementando el programa de capacitación; o, por el contrario, podría ser un actor importante junto a otros. Así, en caso de que la coordinación de todo el proceso esté en manos de otros sectores como el de sustentabilidad o el de compras, *Compliance* debería estar involucrada al menos para asegurar el alineamiento de esos esfuerzos con el Programa de Integridad y anticorrupción, el uso de la línea de denuncias y las capacitaciones.

c) Departamento, área o responsable de sustentabilidad o de Responsabilidad Social Corporativa: En algunas empresas es esta área quien lidera el proceso. Si el área existiera y no fuera quien liderará, sí tendría que estar involucrada, al menos para realizar el análisis de materialidad y recoger las expectativas de las distintas partes interesadas, en el diseño de las medidas de mitigación o remediación que incluyan la relación con terceros, comunidades y grupos de interés, así como en la redacción de reportes de sustentabilidad **(85)** y comunicación de las medidas en esta materia.

d) Departamento o área de Compras o Cadena de valor: Los departamentos de Compras o Cadena de valor tienen también un rol esencial. En algunas empresas son quienes lideran el proceso y la implementación. En todos los casos deben estar involucrados en la debida diligencia con los terceros y en la implementación de las medidas de mitigación para asegurar su cumplimiento. Así, su rol podría ser tanto el de colaborar con los proveedores y desarrollar estrategias conjuntas, como el de primera línea de control, identificando posibles riesgos y también evaluando alternativas en caso de que deba reforzarse los controles y/o incluso terminarse la relación comercial con cierto proveedor.

(84) Respecto a la importancia del involucramiento de la alta dirección, ver capítulo referido a liderazgo.

(85) Si es que la empresa decidiera hacer ese tipo de reportes, para más detalle ver capítulo sobre reportes de este libro.

Existen otros departamentos que también podrían involucrarse en este proceso, dependiendo de cómo sea la organización empresarial. El departamento de Recursos Humanos, por ejemplo, tiene una función central en la sensibilización y capacitación de las personas que colaboran en la organización, así como en el conocimiento de los estándares laborales a implementar, además del rol crítico que desempeña junto a otros actores para la promoción de una cultura ética. Los departamentos de finanzas y auditorías también tienen una función esencial para la identificación de riesgos (de corrupción, de integridad u otros) tanto propios como de los provenientes de terceros con los que la empresa se relaciona. Por otro lado, los departamentos de comunicación o relaciones públicas suelen ser en muchos casos el nexo con el Estado o con comunidades o grupos de interés y también encargados de comunicar de manera transparente los resultados y el trabajo realizado por la empresa.

Algunas empresas cuentan también con departamentos dedicados exclusivamente a temas de género y diversidad. Esta perspectiva es esencial que sea integrada a lo largo de todo el proceso, tenga o no la empresa un sector o responsable por la temática. Incluir una perspectiva de género y diversidad es fundamental para una gestión empresarial ética y sostenible **(86)**. Ayuda a las empresas a identificar y mitigar riesgos específicos, cumplir con normativas y estándares internacionales, promover la igualdad, mejorar su reputación, fomentar la innovación, y contribuir al desarrollo sostenible global. Su implementación va a requerir reconocer y abordar desigualdades específicas que afectan a diferentes grupos especialmente mujeres y minorías. Un primer paso, es asegurar la inclusión de mujeres y minorías en el desarrollo de los procesos y en su evaluación. También de acuerdo a su análisis de riesgo pueden incluso identificar riesgos específicos de terceros que afectan especialmente a mujeres u otras minorías. De manera complementaria, con independencia de quien lidere deberían adoptarse acciones que aseguren que las capacitaciones, la línea de denuncias y los procesos alcancen a estos grupos si están especialmente afectados y sean accesibles para ellos.

Al ser una temática tan compleja y transversal en muchos casos, resultará conveniente la creación de comités interdisciplinarios, donde participen las áreas críticas mencionadas. Estos comités podrían generarse en una primera instancia, esto es, en oportunidad de creación de un proceso holístico de sostenibilidad en la cadena de valor, o como parte del proceso de madurez de la organización, es decir, luego de que se hubieran dado algunos pasos en

(86) Ver para mayor detalle capítulos específicos sobre gestión de la diversidad y las violencias.

este sentido, teniendo un rol en la implementación, el control y/o el monitoreo para su mejora continua.

En otras palabras, la colaboración interdepartamental y la comunicación fluida son clave para identificar y mitigar riesgos de manera eficiente, así como para potenciar impactos positivos. Implementar un enfoque colaborativo y multidisciplinario garantiza que la empresa pueda abordar de manera adecuada y proactiva los riesgos relacionados con derechos humanos, anticorrupción y medio ambiente, promoviendo una cultura de responsabilidad y sostenibilidad.

III.4. Determinar el alcance

Un gran desafío que tienen actualmente las empresas y que condiciona todos los pasos posteriores que vayan a darse, tiene que ver con la determinación del alcance que tendrá ese esfuerzo.

Claramente esta definición no se limita a la manera en que la empresa se relaciona con sus terceros **(87)**, sino que está directamente vinculada con la identificación y gestión de los impactos reales y potenciales, positivos y negativos, directos e indirectos que la empresa podría llegar a generar a través de sus actividades **(88)** sobre la economía, el medio ambiente y las personas, incluidos los impactos sobre los derechos humanos.

Para ello, será fundamental que la empresa pueda realizar un análisis de materialidad para identificar los principales temas respecto de los cuales podría llegar a generar impactos **(89)**.

Un análisis de materialidad no es exactamente lo mismo que un análisis de riesgos (ver al respecto en el capítulo ESG y sus Riesgos asociados).

El análisis de materialidad es un diagnóstico para hacer un primer corte, que le permitirá a la empresa definir cuáles son los temas materiales; es decir,

(87) Los terceros son entidades o personas externas a una organización con las que esta puede establecer relaciones comerciales, contractuales o estratégicas. Esto incluye proveedores, contratistas, consultores, distribuidores, socios comerciales, intermediarios y cualquier otra parte que no forme parte directa de la empresa pero que interactúe con ella en el desarrollo de sus actividades.

(88) Las actividades incluyen todas las acciones relacionadas con sus operaciones, sus productos y sus servicios.

(89) Los resultados del análisis de materialidad variarán, además, según las circunstancias concretas de la organización, como su modelo de negocio; sectores; contexto operativo geográfico, cultural y legal; estructura de propiedad, los tipos de servicios y productos que ofrece y los mercados en los que opera, el número y tipo de empleados y trabajadores que posee, de las relaciones comerciales que posea y la naturaleza de sus impactos, etc. (GRI 3. punto 1).

los impactos particularmente relevantes respecto de los cuales deberá prestar particularmente atención **(90)**.

Esa identificación inicial, deberá complementarse con un análisis específico de riesgos, que le permita a la empresa determinar cómo gestionará los impactos que genera **(91)**. Así, entre otros estándares y lineamientos, podemos mencionar la reciente directiva de la UE que establece que las empresas podrán llevar a cabo una evaluación en profundidad de los ámbitos en los que se haya detectado una mayor probabilidad de que existan efectos adversos o de que estos sean más importantes **(92)**.

El punto de partida, entonces, es tener presente qué es lo que se espera de ella; y esto es que se abstenga de infringir los derechos humanos de manera directa o indirecta, dentro de su ámbito de influencia. Se infringirá un derecho humano (generando un impacto negativo) cuando se elimine o se reduzca la capacidad de una persona para disfrutar de sus derechos humanos, ya sea que se produzca una afectación real o potencial. Esto es, cuando podría llegar a producirse una afectación aun cuando no se haya efectivamente producido.

Por lo tanto, no hay forma de que una empresa pueda gestionar sus impactos si primero no identifica y comprende cómo, a través de sus actividades relacionadas con operaciones, productos o servicios prestados, podría afectar o impactar a terceros **(93)**.

(90) La identificación de temas relevantes es el punto de partida para determinar los factores ASG materiales. La información es “relevante” cuando puede influir en la opinión o decisión de los usuarios, ayudándoles en la evaluación de eventos pasados, presentes o futuros, o confirmando o corrigiendo sus evaluaciones pasadas. Para determinar asuntos relevantes, es fundamental la comprensión de la audiencia a la cual están destinados los informes ASG. También, pensar en los diferentes componentes de la cadena de valor de una empresa puede ayudar a desarrollar una comprensión integral de los factores ASG que podrían ser relevantes para la divulgación. A partir de la identificación de temas relevantes, la empresa deberá analizar y entender cuáles son claves en relación con el proceso de creación de valor empresarial, y así determinar los temas materiales. En este sentido, ver, por ejemplo, GRI 3: Temas Materiales 2021, publicado en: <https://www.globalreporting.org/about-gri/governance/global-sustainability-standards-board/>.

(91) La debida diligencia puede incluirse dentro de sistemas de gestión de riesgos empresariales más amplios, siempre que se vaya más allá de la simple identificación y gestión de riesgos materiales para la propia empresa, para incluir los riesgos de impactos negativos relacionados con los ámbitos cubiertos por las Líneas Directrices.

(92) Cf. art. 61. bis. directiva de la EU.

(93) En esta línea, la reciente directiva de la EU establece que la diligencia debida deberá estar basada en riesgos y estar integrada a sus procesos. Y para ello, entre otras cosas, deberá elaborarse previa consulta a los empleados de la empresa y sus representantes (art. 7°).

Una vez que identifica los potenciales impactos debe valorarlos para poder determinar cómo los va a gestionar. Esta última decisión, a su vez, estará también condicionada por la forma en que la empresa esté implicada en la generación de esos impactos, como se explicará a continuación.

III.5. Definir la estrategia y realizar la debida diligencia

Está claro que la profundidad del análisis que haga una empresa deberá estar basado en riesgos. Esto implica que además de haber identificado impactos reales y potenciales que se deriven de sus propias operaciones y/o de las de sus filiales, así como los que tengan relación con sus cadenas de actividades y sus socios comerciales, deberá evaluarlos.

¿En base a qué información se identificarán y valorarán los efectos adversos? Mediante la utilización de recursos que sean adecuados, como por ejemplo, y según proceda, considerando información cuantitativa y cualitativa, información propia o informes independientes **(94)**, evaluaciones anteriores, información recabada mediante el procedimiento de queja y/o reclamación, a través de consultas con los grupos de interés potencialmente afectados, como los trabajadores u otros grupos vulnerables **(95)**, y/o de fuentes externas de información, como medios de comunicación y organizaciones de la sociedad civil.

¿Qué debería entender con relación a ellos? Como mínimo, la empresa debería tener claridad sobre cómo podrían generarse esos impactos negativos, pues dependiendo de quién, dónde y cómo esos efectos se generan o podrían generarse, variará directamente el tipo de tratamiento que se esperará por parte de ella **(96)**.

(94) Como revisiones legales, sistemas de gestión de cumplimiento anticorrupción, auditorías financieras, inspecciones de seguridad y salud en el trabajo y presentaciones a accionistas.

(95) La decisión para involucrar en este proceso a un grupo de interés determinado debiera estar basada en la gravedad del impacto y por lo tanto debería priorizarse la participación de los grupos de interés más gravemente afectados o potencialmente afectados. Parece, a su vez, interesante señalar que en la nueva directiva, en el art. 13, se establecen pautas para poder generar una colaboración constructiva con las partes interesadas, que incluye la interacción tanto durante la recopilación de la información necesaria sobre los efectos adversos reales o potenciales para poder detectar, evaluar y priorizar, como durante el desarrollo de planes de acción preventiva y de acción correctiva, durante la toma de la decisión de poner fin o suspender una relación comercial, durante la adopción de medidas adecuadas para reparar efectos adversos y además, también para el monitoreo.

(96) Una organización puede ocasionar o contribuir a ocasionar un impacto negativo tanto con sus acciones como con la falta de adopción de medidas (por ejemplo, no haciendo nada por prevenir o mitigar un impacto negativo potencial). GRI 3.

En este sentido podrían presentarse distintos escenarios, vinculados al quién, cómo y dónde se producen o hay riesgo de que se produzcan los impactos negativos y al poder que tiene la empresa.

Así, desde el punto de vista de quién provoca los efectos reales o potenciales, los escenarios podrían ser que estos sean provocados:

- Únicamente de manera directa por la empresa a través de sus propias actividades. En estos casos, se considerará que la empresa es directamente responsable de esos impactos y, por lo tanto, debe tomar medidas correctivas de forma inmediata y completa.

- Por la empresa y por una filial junto a un socio comercial, ya sea mediante acciones u omisiones. En estos supuestos, se entenderá que la empresa tendrá la obligación de trabajar en colaboración con la filial o socio comercial para abordar y remediar los efectos adversos, o bien implementado medidas preventivas para abordar oportunamente los escenarios potenciales.

- Únicamente por un socio comercial en su cadena de actividades. Cuando ello ocurra, se esperará que la empresa use su influencia para mitigar y corregir los efectos adversos, instando al socio comercial a tomar las medidas adecuadas para evitar que esos efectos ocurran y/o se vuelvan a producir.

En este último supuesto, así como en los casos en los que la empresa genera la afectación de manera conjunta con sus filiales y/o sus socios de negocios, se espera que la empresa reaccione, ya que se entiende que esta ha tenido complicidad con esa violación. Ello, toda vez que la empresa estaría contribuyendo (o pudiendo contribuir) a provocar esos efectos adversos, pues sus actividades facilitan, incentivan o conducen a que otra entidad ocasione el impacto. Es decir, aun cuando la afectación no surja directamente de las actividades de la empresa, esta parece beneficiarse (de forma más o menos indirecta) de los abusos cometidos por esa otra parte, por ejemplo, ya que reduce sus costos (porque en su cadena de suministro se aplican prácticas similares a la esclavitud o al trabajo infantil) **(97)**.

Otra pregunta relevante para determinar cómo debe actuar una empresa, es entender dónde se producen o podrían producirse esos impactos negativos. Estos podrían ocurrir en las actividades y operaciones que lleva adelante:

- La empresa, que son los casos en los cuales la empresa tendrá el mayor grado de responsabilidad y se le exigirán medidas más rigurosas.

(97) Ver comentario del Principio Rector N.º 17 que expresa en estos términos la acepción no jurídica del término complicidad y la guía de uso y aplicación de la matriz genérica de riesgos e impactos en derechos humanos <https://pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2022/04/GUIA-APLICACION-MATRIZ.pdf>.

- Una de sus filiales. En ese supuesto, considerando el grado de control, se esperaría que la casa matriz, adopte medidas preventivas y correctivas adecuadas, supervisando su cumplimiento de estas medidas, y/o la reparación de los efectos.

- Un socio comercial directo, con quien la empresa tiene una conexión o vínculo comercial inmediato, sin intermediarios, teniendo interacciones comerciales, contractuales o de cooperación para el desarrollo de sus actividades comerciales. Entre ellos existe cierta interdependencia, pues dependen mutuamente para el éxito de sus actividades comerciales y pueden influirse una a la otra (aunque muchas veces ese poder no es homogéneo). Por ello, en estos casos, la empresa deberá colaborar directamente con este, utilizando su relación directa para influir en la prevención y/o remediación de los efectos **(98)**.

- Un socio comercial indirecto, con quien la empresa no tiene relación directa, sino que este forma parte de la cadena de actividades de la empresa principal. Por lo tanto, en estos casos, como la empresa tiene una capacidad limitada para influir en las decisiones y comportamientos del socio comercial indirecto, se espera que a través de los socios comerciales directos ejerza influencia a través del intermediario con quien la empresa sí tiene un vínculo directo, a los fines de fomentar la corrección de los efectos adversos.

La tercera variable relevante a considerar en este sentido será la capacidad de la empresa para influir en el comportamiento del socio comercial que ha causado o podría causar los efectos adversos identificados (ya sea de manera individual o de forma conjunta con la empresa).

Este poder de influencia podrá variar. En algunos casos será alto, ya que posee un significativo grado de control sobre el socio comercial responsable de los efectos adversos, o más limitado **(99)**. Lo que importa, es que el grado de poder que tenga la empresa lo aplique a los fines de instar que se adopten medidas para prevenir o mitigar esos efectos, y que si este no fuera suficiente para prevenir o mitigar razonablemente esas consecuencias, como última opción se analice suspender o limitar esa relación.

¿Cómo debería una empresa definir qué hacer?

Luego de identificar los impactos adversos reales y potenciales, directos e indirectos, con relación al respeto de los derechos humanos (lo que implica

(98) Este tipo de vínculos no implica automáticamente que la empresa sea responsable de los impactos negativos causados por su socio comercial. Ello dependerá del grado de conocimiento de los impactos negativos, de su capacidad para prevenirlos o mitigarlos, del beneficio que obtenga de la relación comercial, y de la diligencia debida realizada.

(99) En cuyo caso se espera que se busquen formas de incrementar su influencia, por ejemplo, a través de colaboraciones sectoriales (ver capítulo sobre acciones colectivas), el fortalecimiento de cláusulas contractuales, etc.

también comprender quién y dónde se generan), la empresa deberá evaluar la importancia de esos impactos para poder priorizarlos, identificando a los más significativos **(100)**. La priorización de los efectos adversos se basará en la magnitud y la probabilidad de su ocurrencia .

La magnitud de un efecto adverso se evaluará en función de su gravedad (escala), del número de personas afectadas o la extensión del medio ambiente afectado (alcance) y de la dificultad de restablecer la situación existente antes del efecto (esto es, de la irremediabilidad de la afectación).

¿Qué decisiones debería adoptar luego de evaluar estos impactos?

Las empresas, luego de entender de qué manera los impactos se están produciendo y/o podrían generarse, y después de priorizarlos, deberán adoptar acciones para poder gestionarlos. Esto último implicará, al menos, tomar la decisión de qué hacer con relación a ellos. Esta decisión estará directamente vinculada con el origen de ese impacto. Las decisiones en términos generales serán:

- Adoptar medidas adecuadas orientadas a la prevención de esos impactos, cuando aún no se hubieren materializado y/o para evitar afectaciones futuras si ya hubieren tenido lugar.

- Adoptar medidas adecuadas orientadas a mitigar los efectos adversos, esto es, para reducir las consecuencias negativas sobre los derechos humanos.

- Abstenerse de realizar o de seguir realizando determinado tipo de actividades, ya que provocan o podrían contribuir a provocar consecuencias negativas sobre los derechos humanos. Aunque, en estos casos, habrá que analizar también las consecuencias negativas que esa decisión podría acarrear.

- Reparar, que implica hacer frente a esas consecuencias cuando se produzcan.

En otras palabras, se espera que las empresas adopten las medidas adecuadas para prevenir los efectos adversos potenciales y que cuando la prevención no sea posible o no lo sea de forma inmediata, se adopten medidas para mitigar suficientemente “los efectos adversos potenciales que se hayan detectado o que deberían haberse detectado” y para reparar las consecuencias que se hubieren generado **(101)**.

(100) La priorización deberá hacerse tanto respecto a las propias actividades, las de sus filiales o de las de sus socios comerciales, así como respecto de los que integran su cadena de actividades. No obstante, cuando se trate de efectos adversos provocados directamente por la empresa, estos deberán ser gestionados en primer lugar.

(101) Cf. arts. 10, 11 y 12 de la directiva de la EU.

III.6. Definir e implementar acciones de mitigación y remediación

Ahora bien, para determinar qué medidas resultan adecuadas, se espera que la empresa analice quién estaría provocando el efecto adverso potencial **(102)**, dónde se estaría produciendo; y la capacidad de la empresa para influir en el socio comercial causante del efecto adverso potencial **(103)**.

En ese contexto, según el caso y atendiendo si se está en presencia de efectos reales o potenciales, deberá determinarse cuáles son las medidas que resultarán pertinentes y adecuadas que podrían adoptarse para esa situación específica.

Así, atendiendo a la naturaleza del efecto negativo (real o potencial) y/o la complejidad algunas de las medidas que podrían adoptarse, de acuerdo a la directiva de la EU podría ser:

- Elaborar y aplicar, sin demora injustificada, un plan de acción preventivo **(104)** o correctivo, según corresponda,

- Solicitar garantías contractuales que avalen el cumplimiento del código de conducta de la empresa o la firma de algún contrato, que vaya acompañado de medidas adecuadas para comprobar su cumplimiento **(105)**. Cuando ello se aplique con relación a una pyme, será importante que las cláusulas que se empleen sean justas, razonables y no discriminatorias, siendo conveniente que se analice si la pyme necesita algún tipo de apoyo y cuáles son los costes de la comprobación por un tercero independiente (los que deberían ser asumidos por la empresa que lo requiere) **(106)**.

(102) Que como se dijo podría ser provocado únicamente la empresa, si podría ser causados conjuntamente por la empresa y una filial o un socio comercial mediante actos u omisiones, o si podrían ser provocados únicamente por el socio comercial de la empresa en su cadena de actividades

(103) Al respecto, ver, por ejemplo, artículos 8º, 9º y 11 directiva EU.

(104) En este sentido, parece interesante señalar que las empresas incluso podrían elaborar sus planes de acción en cooperación con iniciativas sectoriales o multilaterales, donde se definan con plazos de actuación razonables e indicadores para medir las mejoras, acordes a las operaciones y a la cadena de actividades de las empresas.

(105) Para ello, las empresas podrán recurrir a la comprobación por un tercero independiente, también mediante iniciativas sectoriales o multilaterales

(106) Aunque en caso de que la pyme solicite pagar al menos una parte de ese coste o de acuerdo con la empresa, la pyme podrá compartir los resultados de dicha comprobación con otras empresas.

- Realizar las inversiones financieras o no financieras necesarias, los ajustes o las mejoras necesarios, por ejemplo, en instalaciones, en procesos de producción u otros procesos operativos, y en infraestructuras.

- Realizar las modificaciones o las mejoras necesarias en el propio plan de negocio de la empresa, en sus estrategias generales y en sus operaciones, incluidas las prácticas de compra, diseño y distribución;

- Brindar apoyo específico y proporcionado a las pymes que sean socias comerciales de la empresa cuando sea necesario en vista de los recursos, los conocimientos y las limitaciones de la pyme o permitir el acceso al desarrollo de capacidades, la orientación, el apoyo administrativo y financiero, como préstamos o financiación **(107)**.

En los supuestos de efecto adversos potenciales, si a través de estas medidas no pudieran éstos impedirse o mitigarse suficientemente, de acuerdo a la Directiva, la empresa estará obligada, como último recurso, a abstenerse de entablar nuevas relaciones o de ampliar las ya existentes con el socio comercial **(108)**, utilizando así su poder de influencia **(109)**.

Sin embargo, si razonablemente pudiera esperarse que los efectos adversos que genera la suspensión temporal o el fin de la relación comercial sean manifiestamente más graves que los efectos adversos que no se han podido prevenir o mitigar suficientemente, entonces no se le exigirá a la empresa que suspenda o ponga fin a la relación comercial. Esa decisión, no obstante, deberá estar justificada, debiendo hacerse un seguimiento de los efectos adversos

(107) Por ejemplo, proporcionando o permitiendo el acceso al desarrollo de capacidades, la formación o la mejora de los sistemas de gestión y, cuando el cumplimiento del código de conducta o del plan de acción preventiva pudiera comprometer la viabilidad de la pyme, facilitando apoyo financiero específico y proporcionado, como financiación directa, préstamos a bajo interés, garantías de abastecimiento continuo o asistencia para obtener financiación

(108) “En relación con cuya cadena de actividades o en cuya cadena de actividades hayan surgido dichos efectos” (10.6).

(109) A su vez, cuando la legislación que regule sus relaciones así lo permita exigirá que se implemente y ejecute, sin demora injustificada, un plan de acción “preventiva mejorado para los efectos adversos específicos, mediante el uso o el refuerzo de la influencia de la empresa a través de la suspensión temporal de las relaciones comerciales con respecto a las actividades en cuestión, siempre que existan expectativas razonables de que esos esfuerzos vayan a tener éxito” (art. 10.6.a). No obstante, se esperará que termine la relación comercial si no existen expectativas razonables de que esos esfuerzos vayan a tener éxito, o si la ejecución del plan de acción preventiva mejorado no ha logrado prevenir o mitigar los efectos adversos potenciales (en tanto éstos sean graves). Cuando la empresa decida suspender temporalmente o poner fin a la relación comercial, adoptará medidas para prevenir, mitigar o eliminar los efectos de dicha suspensión o dicho fin de la relación, se lo notificará al socio comercial con una antelación razonable y mantendrá su decisión sujeta a revisión.

potenciales, evaluando periódicamente la decisión, ponderando si existen medidas adecuadas adicionales que podrían imponerse.

La directiva también entiende que la empresa deberá proceder de la misma manera en los casos de efectos adversos reales que la empresa detectó o que debió haber detectado. La diferencia es que en estos supuestos las medidas adecuadas que se espera que adopte la empresa estarán orientadas primariamente a eliminar esos efectos de manera de inmediata **(110)** y cuando ello no sea posible, se procurará minimizar su alcance. A su vez, como último recurso, la empresa estará obligada a dejar de tener vínculos comerciales con ese socio comercial.

Además, se espera que la empresa repare el efecto adverso real que haya causado por sí misma o conjuntamente. Cuando el efecto adverso real haya sido causado únicamente por un socio comercial de la empresa, esta podrá repararlo voluntariamente. Asimismo, la empresa podrá recurrir a su capacidad de influir en el socio comercial que esté causando el efecto adverso para repararlo.

III.7. Mecanismos de reclamación

Como hemos visto, la interacción de las empresas con sus distintas partes interesadas es clave para que estas puedan llevar adelante los procesos de debida diligencia, conociendo y gestionando sus impactos.

Para garantizar ese conocimiento es fundamental que las empresas cuenten con mecanismos a través de los cuales se puedan presentar reclamaciones ante inquietudes legítimas en cuanto a los efectos adversos, reales o potenciales con respecto a sus operaciones y actividades.

Estos mecanismos debieran poder utilizarse por todos aquellos que se vean afectadas o que tengan motivos fundados para pensar que podrían verse afectadas por un efecto adverso **(111)**.

A su vez, se espera que las empresas establezcan un procedimiento justo, públicamente disponible, accesible, previsible y transparente para tramitar las reclamaciones que reciban, donde se contemple la posibilidad de recibir reclamos y/o notificaciones de manera anónima y confidencial y de que quien reclame haga un seguimiento y pueda ser informado de las decisiones adoptadas por la empresa.

(110) Debiéndose considerar nuevamente quien lo produjo, donde y su capacidad de influencia.

(111) Sean personas físicas como jurídicas, sus representantes, por sindicatos y otros representantes de los trabajadores y por organizaciones de la sociedad civil y defensores de los derechos humanos.

Para generar confianza, ello deberá acompañarse con el compromiso de tomar (al menos) medidas razonablemente a su alcance para evitar cualquier forma de represalia **(112)**, de acuerdo a la normativa local.

III.8. Medición y mejora continua, comunicación y reporte

Las empresas deberán llevar a cabo evaluaciones periódicas de sus propias operaciones y medidas, de las de sus filiales y, cuando estén relacionadas con la *cadena de actividades* de la empresa, de las de sus *socios* comerciales (considerándose indicadores tanto cualitativos como cuantitativos), con el fin de evaluar su aplicación y supervisar la adecuación y eficacia de las actividades de detección, prevención, mitigación, eliminación y minimización del alcance de los efectos adversos.

Se espera, además, que las empresas comuniquen los resultados de esas evaluaciones, así como los esfuerzos realizados para detectar, prevenir y gestionar sus impactos **(113)**.

Y luego de que sea la directiva que venimos analizando finalmente aprobada, se espera que cada Estado miembro designe una o varias autoridades encargadas de controlar el cumplimiento de las obligaciones establecidas en estos sentido **(114)** y que las empresas comprendidas dentro de la directiva designen a un representante autorizado **(115)** con quien interactuar. Dicha autoridad de control, entre otras facultades se espera que también tenga la posibilidad de aplicar distinto tipo de sanciones considerando la naturaleza y gravedad de la infracción, los beneficios económicos obtenidos o las pérdidas evitadas, así como la priorización realizada, los esfuerzos y medidas que se tomaron, las infracciones previas, la colaboración brindada *con otras entidades para hacer frente a los efectos de que se trate, etc.*

IV. Ventajas, desafíos y perspectiva a largo plazo del enfoque de sostenibilidad para la cadena de valor

La estrategia de sostenibilidad con la cadena de valor puede parecer un tema complejo, pero tiene ventajas claves para las empresas cuando se imple-

(112) Asegurando, por ejemplo, la confidencialidad de la identidad de la persona u organización que presenta la reclamación, ver art. 14. Aunque, también se señala que los Estados miembros adoptarán las medidas necesarias para garantizar que lo dispuesto en la Directiva (UE) 2019/1937, sobre protección de denunciantes, se aplique a la denuncia de las infracciones de las disposiciones de Derecho nacional por las que se transpone la presente Directiva y la protección de quienes las denuncian (art. 30).

(113) Ver, arts. 15, 16 y 17 de la directiva y capítulo de este mismo libro.

(114) Art. 24 y 25.

(115) Art. 23.

menta de manera adecuada. Por un lado, sin lugar a dudas genera ventajas reputacionales y de competitividad. Las empresas que trabajan en estas temáticas son vistas por inversores, empleados, clientes y proveedores más favorablemente y también con un compromiso más fuerte a largo plazo.

Por otro lado, como menciona la OCDE, tiene una función de prevenir y anticipar posibles riesgos o impactos. “La debida diligencia es importante ya que ayuda a anticipar y prevenir impactos, ya sean estos intrínsecamente riesgosos, debido a las características de la actividad empresarial, así como indirectamente riesgosos debido a las condiciones que existen en el entorno”.

También trae beneficios para quienes pasan por un proceso de debida diligencia como parte de una cadena de valor internacional. Los proveedores pueden de estar forma generar alianzas con su cliente e implementar medidas concretas que ayuden a su empresa a ser más sostenible, evitar la corrupción y evitar violaciones a derechos humanos. Le permite a la empresa potenciar sus iniciativas y recursos trabajando codo a codo con su cliente. También mejorar su reputación, lo que permite no solo que la empresa ingrese más fácilmente a mercados internacionales que ponen un foco en la reputación de las empresas contratantes, sino también a mantener mercados que hoy tal vez tiene abiertos pero que van mutando hacia el requerimiento de este tipo de compromisos.

Por otro lado, también se debe ser consciente de los desafíos que implica la implementación de una estrategia efectiva de debida diligencia y sostenibilidad en la cadena de valor. Por un lado, las cadenas de valor son complejas, entender los diferentes niveles, conocer la realidad de quienes la conforman puede llevar tiempo y requerir de una inversión inicial significativa de recursos humanos. Esta complejidad dificulta muchas veces la obtención de información transparente y fehaciente.

Esta dificultad puede agravarse inicialmente si encontramos resistencia al cambio o a la temática por parte de nuestros socios de negocios o incluso por parte de los propios colaboradores de la organización. El liderazgo, el compromiso y la capacitación, entre otras acciones que impactarán en generar un cambio cultural inicial, son clave para lograr una implementación efectiva. A ello debe sumarse la importancia de que la empresa haga un buen análisis de materialidad y de riesgo que le permita entender adecuadamente sus impactos, para priorizarlos y estar en condiciones de tomar decisiones razonables y adecuadas para gestionarlos.

Por último, las diferentes normativas y sus formatos de reporte diferenciales pueden generar una burocracia mayor en la implementación. Sin embargo, cada vez más regulaciones tienen en cuenta mucho más la efectiva implementación que la formalidad de su implementación.

Aunque enfrentamos estos desafíos en el corto plazo, el concepto de sostenibilidad en la cadena de valor llegó para quedarse. Las regulaciones, marcos normativos voluntarios e iniciativas son cada vez mayores y más holísticas. Está claro que un enfoque que solo busque cumplir con la normativa no solo no va a ser efectivo, si no que obligará a las empresas a cambiar formularios y procedimientos cada vez que ingresen en un nuevo mercado o salga una nueva normativa. Por el contrario, un enfoque holístico y efectivo que busque generar un impacto positivo en la cadena de actividades y mitigar los riesgos efectivos que tenga cada empresa, van a generar soluciones útiles para las empresas y que puedan implementarse en el largo plazo.

Así, en el largo plazo, la debida diligencia será parte de la cultura organizacional y visto como parte central del negocio, creando procedimientos ágiles y efectivos. Las alianzas creadas en las primeras concepciones del proceso de debida diligencia se convertirán en un elemento estratégico de la empresa, generando un espacio de confianza y diálogo con los actores relevantes a lo largo de su cadena de actividades. Las empresas con prácticas sostenibles y éticas tienden a ser más resilientes y atractivas para los inversores a largo plazo.

Adoptar un enfoque robusto de sostenibilidad y debida diligencia en la cadena de actividades, es un esfuerzo continuo y desafiante, pero puede generar beneficios significativos y duraderos para las empresas, las comunidades y el planeta. Finalmente se trata de tomar la decisión, de definir la estrategia y de pasar progresivamente a la acción.

Desarrollo sostenible y ambiente

Alejandra Freire y Noelia Tabó (coord.)
Tamara Quiroga, María Gallo y Elisa Guglielmino (colab.)

I. Introducción

Los temas ambientales tienen una trascendencia vital para el desarrollo de las relaciones internacionales y del comercio internacional. Las implicancias del cambio climático, la diversidad biológica, los alcances de la contaminación, el cuidado del agua, la desertificación y principalmente, la gestión sustentable de recursos naturales que es lo que atrae la actividad económica mundial; la conceptualización del desarrollo sostenible; el medioambiente en la órbita del derecho internacional de los derechos humanos y la evolución doctrinaria del concepto de ecocidio.

El debilitamiento del multilateralismo plantea nuevos desafíos a todas las organizaciones que forman parte de la sociedad, quienes tienen el rol fundamental de brindar respuestas a estas problemáticas, independientemente del sector en el que realicen sus actividades ya sea en el ámbito público, privado en la sociedad civil. La pandemia del COVID-19, por otra parte, ha puesto de manifiesto la especial trascendencia de la cooperación —doméstica o internacional— para la gestión y cuidado de recursos naturales y productivos, que impacten en la humanidad toda.

II. Evolución histórica del concepto de desarrollo sostenible

Dentro de las Conferencias Internacionales más emblemáticas en el desarrollo progresivo del concepto de desarrollo sostenible se destacan: a) las conferencias celebradas en Estocolmo (Suecia) en 1972 **(117)** y en Río de Janeiro (Brasil) en 1992 **(118)**. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, celebrada en Estocolmo, Suecia, en 1972, fue la primera conferencia

(117) Cf. <https://www.un.org/es/conferences/environment/stockholm1972>.

(118) Cf. <https://www.un.org/es/conferences/environment/rio1992>.

mundial en la cual se plasma un consenso político reconociendo el medio ambiente y la biodiversidad como esenciales para la humanidad. Anteriormente, ya en 1968, se había obtenido un consenso científico en una reunión de expertos convocada en el ámbito de la UNESCO **(119)**, señalando que temas medioambientales, habían adquirido relevancia y protagonismo en la segunda mitad del siglo veinte. En 1972, en Estocolmo, se acuñan los conceptos que dan cimiento a la materia y sus principios fundamentales, así como un plan de acción consensuado entre los Estados participantes. Además, se coloca a las cuestiones ambientales en el primer plano de las preocupaciones internacionales, marcando el inicio de un diálogo sobre la temática entre los países industrializados y aquellos con economías en desarrollo.

En 1992, en la Conferencia en Río de Janeiro, que se conoce como la “Cumbre de la Tierra”, comienza a visualizarse una filosofía antropocéntrica en la que se analiza el vínculo del hombre con la naturaleza y la importancia de promover un desarrollo sostenible. Aparece la idea de complementariedad y la necesidad de proteger a las próximas generaciones. Se habla del *principio precautorio* (la idea de posibles daños al medioambiente es suficiente para regular, más allá de las certezas), la participación pública, las responsabilidades comunes pero diferenciadas. La “Cumbre de la Tierra” concluyó que el concepto de *desarrollo sostenible* era un objetivo alcanzable para todas las personas del mundo. Reconoció que integrar y equilibrar las preocupaciones económicas, sociales y ambientales para satisfacer necesidades es vital para mantener la vida humana en el planeta y que ese enfoque integrado es posible.

En ocasión de la reunión en Río de Janeiro en 1992, además de la Declaración de Principios **(120)**, se aprobaron la Convención Sobre Cambio Climático **(121)**, la de Diversidad Biológica **(122)**, un plan de Acción (Agenda 21) **(123)** y una Declaración sobre Bosques **(124)**. También se debe mencionar la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible de 2002 (Río +10) celebrada en Johannesburgo (Sudáfrica), en la que se adoptó una Declaración Política y un Plan de Implementación **(125)** que incluyó disposiciones que cubren un conjunto de actividades y medidas que deben tomarse para lograr un desarrollo

(119) Cf. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf00000147152>.

(120) Cf. <https://www.un.org/spanish/esa/sustdev/agenda21/riodeclaration.htm>.

(121) Cf. <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/convsp.pdf>.

(122) Cf. <https://www.cbd.int/doc/legal/cbd-es.pdf>.

(123) Cf. <https://www.un.org/spanish/conferences/wssd/resumen.htm>.

(124) Cf. [https://undocs.org/es/A/CONF.151/26/Rev.1\(vol.I\)](https://undocs.org/es/A/CONF.151/26/Rev.1(vol.I)).

(125) Cf. <https://undocs.org/es/A/CONF.199/20>.

que tenga en cuenta el respeto por el medio ambiente; y la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en Río de Janeiro (Brasil) en el año 2012 (también conocida como Río +20). En esta Conferencia (Río +20), los Estados Miembros decidieron poner en marcha un proceso para desarrollar un conjunto de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) **(126)**, basándose en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) **(127)** y convergiendo con la agenda para el desarrollo después de 2015.

Merece particular mención el contenido de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) instrumento adoptado en Nueva York el 9 de mayo de 1992 y abierta a la firma el 4 de junio de 1992 en Río de Janeiro, entró en vigor el 21 de marzo de 1994. Este tratado internacional permite, entre otras cosas, *reforzar la conciencia pública, a escala mundial, de los problemas relacionados con el cambio climático*. Los 197 países que han ratificado la Convención se denominan Partes en la Convención. En 1997, los gobiernos acordaron incorporar una adición al tratado, conocida con el nombre de Protocolo de Kioto **(128)**, que cuenta con medidas más enérgicas (y jurídicamente vinculantes). En 2006 se enmendó **(129)** en Nairobi este Protocolo a la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático y se tenía previsto adoptar un nuevo protocolo en el año 2009 en Copenhague, el cual se tuvo que retrasar y mover a México en el 2010. **(130)**

Otro instrumento internacional sumamente relevante es el Acuerdo de París **(131)**. *Se trata de un tratado internacional sobre el cambio climático jurídicamente vinculante*. Fue adoptado por 196 Partes en la COP21 en París, el 12 de diciembre de 2015 y entró en vigor el 4 de noviembre de 2016. *Su objetivo es limitar el calentamiento mundial a muy por debajo de 2, preferiblemente a 1,5 grados centígrados, en comparación con los niveles preindustriales. Para alcanzar este objetivo de temperatura a largo plazo, los países se proponen alcanzar el máximo de las emisiones de gases de efecto invernadero lo antes posible para lograr un planeta con clima neutro para mediados de siglo*. El Acuerdo de París es un hito en el proceso multilateral del cambio climático porque, por primera vez, un acuerdo vinculante hace que todos los países se unan en una causa común para emprender esfuerzos ambiciosos para combatir el cambio climático y adaptarse a sus efectos. La aplicación del Acuerdo de París

(126) Cf. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>.

(127) Cf. <https://undocs.org/en/A/RES/55/2>.

(128) Cf. <https://unfccc.int/resource/docs/convkp/kpspan.pdf>.

(129) Cf. <https://unfccc.int/sites/default/files/resource/docs/cop3/l07a01.pdf#page=24>.

(130) Cf. https://unfccc.int/es/kyoto_protocol.

(131) Cf. <https://www.un.org/es/climatechange/paris-agreement>.

requiere una transformación económica y social, basada en la mejor ciencia disponible. El Acuerdo de París funciona en un ciclo de cinco años de medidas climáticas cada vez más ambiciosas llevadas a cabo por los países. En 2020, los países presentaron sus planes de acción climática conocidos como contribuciones determinadas a nivel nacional (*Nationally Determined Contribution*) y, el próximo, será celebrado en 2025.

III. El cuidado del medioambiente en la órbita del derecho internacional de los derechos humanos y el desarrollo del concepto de ecocidio.

En julio de 2022, la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró **(132)** que todas las personas del mundo tienen derecho a un medio ambiente saludable. Quienes respaldaron esta decisión afirman que constituye un paso importante para contrarrestar el alarmante declive mundial de la naturaleza. La resolución de la Asamblea General se suma a un conjunto de reformas jurídicas similares en los planos internacional y nacional. En abril de 2022, el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas declaró el acceso a un “medio ambiente limpio, saludable y sostenible” como un derecho humano universal **(133)**.

En este contexto, merece especial mención el concepto de “ecocidio”, entendido como cualquier acto ilícito o arbitrario perpetrado a sabiendas de que existe una probabilidad sustancial de que cause daños graves que sean extensos o duraderos al medioambiente. **(134)** A los efectos de esa definición, adoptada en junio 2021 por un panel de expertos convocado por la Fundación Stop Ecocide **(135)** se entenderá por “arbitrario” el acto temerario de hacer caso omiso de unos daños que serían manifiestamente excesivos en relación con la ventaja social o económica prevista; se entenderá por “grave” el daño que cause cambios muy adversos, perturbaciones o daños notorios para cualquier elemento del medioambiente, incluidos los efectos serios para la vida humana o los recursos naturales, culturales o económicos; se entenderá por “extenso” el daño que vaya más allá de una zona geográfica limitada, rebase las fronteras estatales o afecte a la totalidad de un ecosistema o una especie o a un gran

(132) Cf. <https://digitallibrary.un.org/record/3982508?ln=es>.

(133) Cf. A/HRC/RES/48/13 <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/g21/289/53/pdf/g2128953.pdf?token=sqD7dF5AYMbQ9jvqGF&fe=true>.

(134) Cf. <https://stopecocidio.org/definicion-legal-del-ecocidio>.

(135) Cf. <https://stopecocidio.org/el-panel-de-expertos>. El Panel tiene como objetivo que la definición propuesta pueda servir de base para la consideración de una enmienda al Estatuto de Roma de la Corte Penal Internacional, tratado internacional que estableció en 1998 una jurisdicción internacional penal de carácter permanente establecida en 1998, con operatividad funcional desde 2002 y con competencia material para el juzgamiento de crímenes internacionales. Cf. <https://www.icc-cpi.int/>.

número de seres humanos; se entenderá por “duradero” el daño irreversible o que no se pueda reparar mediante su regeneración natural en un plazo razonable y; se entenderá por “medioambiente” la Tierra, su biosfera, criosfera, litosfera, hidrosfera y atmósfera así como el espacio ultraterrestre.

IV. La perspectiva de riesgo ampliada a nuevos escenarios: riesgos físicos y riesgos de transición

Los desafíos ambientales y sociales que enfrentan las empresas actualmente requieren una revisión exhaustiva de la forma en la que tradicionalmente analizan sus riesgos. Los riesgos físicos se refieren a los impactos directos sobre sistemas humanos y naturales en aspectos como salud, pérdida de biodiversidad, actividades agrícola y laboral, y se materializan como eventos agudos, extremos o que ocurren de un momento a otro. En tanto, los riesgos de transición están relacionados con las mermas económicas que pueden suceder en el cambio hacia una economía baja en carbono, y dependen de la capacidad de planeación para lograrlo.

¿De qué manera la gobernanza puede convertirse en una pieza fundamental en el desarrollo sostenible y ambiente?

Sabemos que el mundo se está enfrentando a guerras, tensiones comerciales y geopolíticas, volatilidad económica, cambios tecnológicos y cambios climáticos. Todos estos cambios implican riesgos, los cuales de no ser que se detecten a tiempo, analicen y se establezca un mecanismo de prevención, una organización corre el riesgo de desaparecer.

He aquí, la importancia de adoptar buenas prácticas en la gestión de una organización para poder sostenerse en el tiempo y continuar siendo productiva.

Ahora, ¿quién tiene el poder para decidir qué rumbo toma la organización para con la puesta en marcha de esas buenas prácticas? La alta dirección o *tone at the top* incluyendo accionistas, socios y *stakeholders*. Éstos, son los que deben estar convencidos de que nos enfrentamos a un cambio de perspectiva en el mundo en el cual no solo importa la rentabilidad de una compañía medida en términos económicos sino también aquella proveniente de otros factores no financieros como lo son el impacto que genera en el ambiente y en la comunidad en general.

Ganar dinero invirtiendo de manera responsable debería ser la visión de toda cúpula dentro de una organización; se trata de ganar dinero recompensando o invirtiendo además en aquellas empresas que también cumplen con buenas prácticas en los negocios, que gestionan de manera responsable los riesgos y oportunidades relacionadas con aspectos ambientales, derechos humanos, ética empresarial, transparencia en sus cuentas y diversidad.

Según datos a enero de 2022 del Instituto para la Inversión Morgan Stanley, el 65% de los inversionistas individuales espera que la inversión sostenible aumente en los próximos cinco años y además concluyó que, los inversionistas pertenecientes a la generación de los *millennials* tenían casi el doble de probabilidades de invertir en empresas o fondos que establecen como objetivo resultados sociales o ambientales específicos. He aquí, la generación de consciencia que se requiere para priorizar estas temáticas.

Por lo tanto, una compañía no se considera sostenible si funciona separada de la sociedad en donde opera, esto es, debido a la complejidad del entorno en general como bien se mencionaba anteriormente

Entonces, ¿Cuál es el desafío para una buena gobernanza?

En principio, alinear los intereses del *tone at the top* promoviendo la participación y cooperación de todos los que la componen incluyendo a sus terceras partes (clientes, comunidad en general, cadena de valor, organizaciones no gubernamentales y otras del sector público y privado con las que se vincule) para que la propia compañía pueda ir “más allá”, es decir, pueda abordar los desafíos del desarrollo sostenible de manera integral y coordinada, lo que implica hacer hincapié en un comportamiento ético, responsable y ajustado a sus obligaciones legales. Esto podrá lograrlo, si la gobernanza comprende que la empresa es un actor que posee peso en el ecosistema y que sus acciones generan efecto.

A su vez, la gobernanza deberá comprender que, si quiere que sus acciones positivas repercutan en el tiempo, deberá entrenar a sus líderes de áreas para que estos bajen esa información a sus colaboradores. Este entrenamiento deberá tener coherencia entre lo que se dice que se quiere promover como compañía y lo que se implementa realmente con la importancia de enfocarse en todos los aspectos (económico, social, ambiental y gubernamental) independientemente del sector al que pertenezca el líder.

También una buena gobernanza deberá apoyarse en su departamento de *Compliance*, he aquí el rol importante que este desempeña transversalmente a toda organización ya que, para que un gobierno corporativo sea eficaz debe contar con un marco legal, regulatorio e institucional sólido para que todas sus partes interesadas puedan interactuar de manera fluida dentro de su ámbito de mercado. Por ende, no puede dejar de generar sus propios informes medioambientales y de todas sus unidades de negocio, como así tampoco dejar de proponerse reducir los niveles de contaminación o emisiones de carbono, la gestión de los residuos, el manejo del agua y el uso de otros recursos.

Es a través de códigos, lineamientos y estándares de conducta destinados a sus colaboradores y terceras partes como estas prácticas deberán promover-

se con el objetivo de generar el compromiso y la responsabilidad de lograr un mejor ecosistema para todos los que lo habitamos.

En lo que a este capítulo atañe, se debe entender y expandir el concepto de desarrollo sostenible y ambiente, donde la premisa a impartir por parte de la alta dirección será la de generar consciencia en todos los sectores de la organización promoviendo políticas internas alineadas al marco regulatorio que le compete en concordancia con el art. 41 de la CN en el que consta el derecho de todo ciudadano a un ambiente sano, el cual pueda preservarse generando actividades productivas que satisfagan las necesidades presentes sin perjudicar las de las generaciones futuras.

También, conocer la existencia de la Política Ambiental Nacional, ley 25.675 sancionada en noviembre de 2002 donde se dejan de manifiesto los principios mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, así como los instrumentos de política y gestión, la participación ciudadana y la ratificación de acuerdos federales.

De acuerdo al rubro en el cual la organización se desempeñe, saber de las normativas de los entes reguladores como por ejemplo el caso de la CNV (Comisión Nacional de Valores), organismo regulador del Mercado de Capitales argentino quien a través del diseño de su propio Código de Gobierno Societario sentó las bases para educar a las empresas en adoptar diferentes prácticas de buen gobierno corporativo, mejorar su gobernanza y cultura empresarial buscando beneficios operativos, reputacionales y estratégicos. Esto, dio lugar a diferentes acciones, entre las cuales se encuentra el documento sobre los “Lineamientos para la Emisión de Valores Negociables Sociales, Verdes y Sustentables en Argentina”; documento que pone de manifiesto los estándares internacionales que el propio ente reconoce, la demanda de los inversores en cuanto a sustentabilidad y distintas prácticas en Argentina.

En línea con el mercado de valores, actualmente la SEC (*Security Exchange Comision*), Comisión de Bolsa y Valores de EE. UU. ha propuesto nuevas normas para promover acciones sobre el cambio climático en su afán de concientizar sobre los potenciales riesgos y los impactos materiales en el negocio. Para el mundo empresario, esto significa que toda compañía que cotiche en la bolsa de EE. UU. debe presentar información sobre su desempeño en materia ambiental a sus inversores mediante recursos tecnológicos lo que no solamente implica el deber de informar sino de su velocidad en los procesos de los informes y, por consiguiente, su transición a un entorno de controles más efectivos.

Todo lo comentado hasta aquí, lleva a no pasar por alto ciertos estándares internacionales como lo son los de Pacto Global y su operatoria en Argentina, una iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial en el mundo, los principios establecidos por las Naciones Unidas en su Conferencia allá por 1992 del cual se deriva el Programa 21 con importantes características en la

materia, las pautas que se desprenden de la ISO 26000 para las mejores prácticas en responsabilidad social como así también los lineamientos emanados de los criterios ESG (*Environment Social Governance*, por sus siglas en inglés), tema que abordaremos más adelante.

Es así, como el surgimiento de la Gobernanza aparece entonces, como un aspecto crítico en los negocios para la difusión de estos temas, siendo un factor determinante para avanzar hacia un futuro sostenible y equitativo. De que esto no sea posible, rara vez podrá convertirse en esa pieza fundamental a la que apuntamos se convierta.

V. ¿Cómo puede *Compliance* convertirse en el motor para desarrollar una cultura de Integridad Sostenible dentro de una organización?

Si algo debe caracterizar al área de *Compliance* es su función por hacer correctamente las cosas aun cuando nadie los esté mirando. ¿Por qué? Porque eso conlleva a uno de sus tesoros más preciados de una organización: su reputación.

Bien sabemos de las preocupaciones y desafíos que atañen tanto a los individuos como a las organizaciones y los gobiernos en cuanto al cambio climático, la equidad social y otros problemas globales; razones más que suficientes como para comenzar a tomar conscientemente, decisiones más éticas y sostenibles en todos los niveles en pos de una cultura de integridad.

Aquí es como *Compliance*, en su rol de propulsor de políticas y procedimientos debería alinearse a los mayores estándares sobre Integridad e ir ayudando a construir una cultura de Integridad como un todo, es decir, no solamente acatándose a hacer cumplir normas y regulaciones de negocios sino promoviendo interna y externamente buenas prácticas éticas, legales y de responsabilidad corporativa que tengan que ver con una visión más amplia de sostenibilidad.

En definitiva, hablar de Integridad sostenible es promover aquellas prácticas empresariales y de consumo más responsables que contribuyan a la preservación del medio ambiente para las generaciones futuras. Es incluir la educación, sensibilización y compromiso de todas las partes interesadas, es lograr enmarcar a la organización dentro de un contexto normativo que garantice operar dentro de los límites legales y éticos establecidos por la sociedad y las autoridades regulatorias. Para esto, es menester tener de guía aquellos lineamientos o estándares que emanan algunos organismos a nivel mundial como lo es el caso de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), en cuyo documento sobre Líneas Directrices para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable implementó un mecanismo único: los Puntos Nacionales de Contacto (PNC), profesionales bajo la estructura que deseen adoptar, responsables de ofrecer asesoramiento e in-

formación a todos los interesados que quieran cumplir con las Líneas Directrices. En este documento, se plasman las recomendaciones dirigidas por los gobiernos a las empresas multinacionales donde el objetivo es fomentar las contribuciones positivas que las empresas puedan hacer al progreso económico, ambiental y social y minimizar aquellos impactos negativos que pudieran estar asociados a las operaciones, productos y servicios de la empresa.

En línea con la OCDE, pero esta vez con el foco puesto, además, en cualquier integrante de la sociedad que quiera tener un rol activo más activo en la construcción de un mundo mejor, la ONU (Organización de las Naciones Unidas) diseñó 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con una agenda para el año 2030 en la que se proporciona un marco legal global para abordar desafíos sociales, económicos y ambientales. Empresas e individuos pueden contribuir al logro de los ODS alineando sus estrategias y prácticas con estos objetivos.

A su vez, la ONU desarrolló 31 principios con el ánimo de “Proteger, Respetar y Remediar” los estándares de la responsabilidad de las *empresas multinacionales* y la rendición de cuentas con relación a los *derechos humanos*. Sus 3 capítulos abarcan:

- El deber del estado de proteger los derechos humanos.
- La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos.
- Acceso a los mecanismos de reparación.

Otra de las iniciativas globalmente aceptadas en materia de prácticas estándar para las empresas es la del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Sus directrices ayudan a las organizaciones a medir y reportar su desempeño en áreas como el medio ambiente, los derechos humanos, la gobernanza y la responsabilidad social.

Por último, citamos la Norma internacional ISO 26000, Guía sobre responsabilidad social, la cual ofrece una guía global destinada a todas las organizaciones del sector público y privado, basada en un consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo.

Vamos hacia un mundo cada vez más complejo y dispar donde solo el tomar consciencia sobre estas temáticas puede ayudarnos a construir un mundo corporativo y sociedades mejores en las cuales se prevalezca la equidad, la diversidad y la inclusión; donde la transparencia, la ética y las buenas prácticas en los negocios sean el ideal de sociedad que queremos ser. Este capítulo es una llamada a la acción para todas aquellas organizaciones con y sin fin de lucro que creen que un mundo mejor es posible; donde *Compliance* puede

convertirse en esa herramienta fundamental para lograr la reputación que se merece para así sostenerse en el tiempo.

VI. Llevando la teoría a la práctica: desafíos de implementación

Se observa en los últimos años que las organizaciones públicas y privadas han ido incrementando las políticas y acciones concretas dentro de su estructura y respecto de su cadena de valor, relacionadas a desarrollo sostenible y teniendo en cuenta criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la ejecución de sus operaciones y en la cotidianeidad de sus actividades.

A continuación, se presentan una serie de acciones que las organizaciones deberían llevar adelante para avanzar en la implementación de estrategias de *Compliance* y desarrollo sostenible, basadas en buenas prácticas y datos objetivos que se han identificado en diferentes jurisdicciones y sectores que permiten tener una visión amplia y representativa.

Para ello se tuvo en cuenta especialmente dos documentos con el objetivo de contemplar buenas prácticas y datos de diferentes países y regiones:

- El documento titulado “Contribución de las empresas españolas a la agenda 2030, resultados de la consulta empresarial sobre desarrollo sostenible” es producto de la encuesta que realizó la Red Española del Pacto Mundial (en adelante la Red Española), a 2507 empresas públicas y privadas españolas en el año 2022.

En términos generales se observa que en España el porcentaje de empresas con conocimiento de los ODS ha aumentado significativamente en los últimos años —69% 2018 a 86% en 2022—. De esas empresas cerca del 100% de las que se encuentran adheridas al Pacto Mundial tienen conocimiento sobre los ODS y el 82% los conoce en profundidad.

Otro dato interesante que surge de la encuesta es que entre las empresas privadas se observa un mayor grado de conocimiento de los ODS por parte de grandes empresas y ese porcentaje va disminuyendo junto a la categoría de la empresa. En cuanto a las empresas públicas y las de economía social cuentan con un conocimiento mayor si se compara con el sector privado. Por lo cual el avance del sector privado en temas de integridad y sostenibilidad si bien muestra un crecimiento a lo largo del tiempo, constituye hasta el momento un gran desafío.

Entre las principales dificultades se menciona la falta de planificación estratégica y establecimiento de objetivos que sean cuantificables en períodos de tiempo determinados. Principalmente, en relación a acciones tendientes a la reducción de emisiones de CO2 y en la representación equitativa entre hombres y mujeres en puestos de alta dirección, la incorporación de medidas de

sostenibilidad por parte de PyMEs, contar con políticas de sostenibilidad que permitan alcanzar medidas eficaces y no queden solo en el papel.

Entre los principales factores a favor del avance sobre sostenibilidad, se observa que una gran parte de las empresas han obtenido un impacto positivo en sus resultados económicos y un aumento de la competitividad, situación que se traduce en un incentivo para las organizaciones.

Asimismo, el documento menciona que se han verificado mejoras en su sistema de gobernanza, en la comunicación con los diferentes grupos de interés, en la gestión integral de riesgos y han demostrado un mayor poder de adaptación a los cambios que les repercute en más oportunidades de negocios.

- El segundo documento que se tendrá en cuenta es el Informe sobre “Práctica y políticas de *Compliance* y sostenibilidad en América Latina. Casos de estudio de Brasil, Chile y México” realizado por IE-Elecnor Observatory on Sustainable Compliance Cultures en 2023 (en adelante el Observatorio).

El estudio abarca a empresas de LATAM, específicamente Brasil, Chile y México. Esos países fueron elegidos en base a criterios de desarrollo, dimensión, transparencia de sus empresas, por ser parte de la OCDE y contar con legislación sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas.

En el marco del informe se analizó la legislación sobre *Compliance* y sostenibilidad de cada uno de los países seleccionados y la información publicada por parte de 59 empresas de Brasil, 41 de Chile y 53 de México, y se realizaron entrevistas a 15 directivos —representando 5 empresas de cada país—.

Los sectores abarcados fueron el industrial, explotación agropecuaria y pesquera, distribución minorista de alimentación, telecomunicaciones, medios de comunicación y empresas extractivas tanto mineras como de petróleo y gas.

A su vez, para la selección de las empresas se tuvo en cuenta que coticen en bolsa o que tengan un alto nivel de reconocimiento de la sociedad.

A continuación se analizarán las principales acciones en las que entendemos que se debe avanzar de acuerdo a la normativa y datos analizados en el presente Capítulo. Se aclara que lo relativo a riesgos no será desarrollado aquí, para su consulta se debe ir al Capítulo ESG y Riesgos Asociados.

VII. Diagnóstico y planificación estratégica de sostenibilidad.

El primer paso es conocer en qué lugar dentro del universo de la sostenibilidad y *Compliance* se encuentra la organización, para en un segundo momento diseñar una planificación estratégica que permita tener resultados eficaces.

Según los datos aportados por la encuesta de la Red Española del Pacto Mundial, el 41% de las empresas encuestadas informó que cuentan con una estrategia de sostenibilidad y el 32% se encuentra alineada a los ODS. De ese 32%, el 60% de esas empresas son parte del Pacto Mundial.

A su vez la planificación estratégica debe realizarse sobre la priorización de los ODS prioritarios teniendo en cuenta cuales son aquellos que tienen incidencia directa de acuerdo a la realidad de cada empresa. En este caso de los datos aportados por la Red Española el 35% de las empresas realizaron una priorización y el 94% están adheridas al Pacto Mundial.

En cuanto a los sectores que más han avanzado en priorizar las acciones de desarrollo sostenible han sido el de energía, financiero, farmacéutico y sanitario, y los que menos han avanzado son los que se dedican a servicios profesionales, automóviles y textil.

Asimismo, las acciones sobre las que más se ha avanzado en mayor proporcionalidad es sobre equidad y género y trabajo decente.

Concretamente las empresas deberán al menos:

1. Elaborar un diagnóstico de la organización en base a un análisis global de las políticas sobre *Compliance*, sostenibilidad y su interrelación, como así también los riesgos identificados, que permita identificar objetivos realizables, priorizarlos y establecer tiempos para su cumplimiento.

2. Desarrollar una planificación estratégica, esto es sin centrarse en casos, sino teniendo como principal insumo información basada en evidencia que surge del diagnóstico realizado. En la estrategia se debe tener en cuenta el presupuesto con el que se cuenta, las personas que estarán abocadas a la tarea de su implementación, los tiempos, los recursos materiales, las alianzas estratégicas.

VIII. Área especializada

La implementación eficaz de medidas de desarrollo sostenible requiere del compromiso de la alta dirigencia y de todas las personas que se relacionan con la organización, para ello es necesario contar una persona o un área especializada, que tome la responsabilidad de que esas acciones se lleven adelante.

De la encuesta realizada por la Red Española, surge que el 57% de las empresas consultadas nombró una persona o área en el ámbito de sostenibilidad y en el 31% de los casos depende directamente del máximo cargo de la empresa. Asimismo, el 43% de las empresas no ha nombrado a una persona o área específica.

En materia de gobernanza se ha observado que el 18% de las empresas que cuentan con un Consejo de Administración han incorporado una comisión en la que se trabajen temas de sostenibilidad.

Esa situación es diferente en países como Brasil, Chile y México que, de acuerdo al informe publicado por el Observatorio, el 17% de las empresas sobre las que se analizó cuenta con un área de sostenibilidad; y el 72% cuenta con áreas de sostenibilidad y *Compliance*.

Por otro lado, la regulación sobre sostenibilidad en las organizaciones y en su cadena de suministro, es un incentivo para el establecimiento de áreas especializadas. A su vez la demanda de los grupos de interés en temas de sostenibilidad, entre los que se destacan los clientes, colaboradores, inversores y accionistas, impulsa la implementación de acciones por parte de las organizaciones.

En ese sentido entendemos que las organizaciones deben:

1. Nombrar una persona o un área especializada.

2. Definir sus funciones, entre las que deben encontrarse la facultad de responder consultas, intervenir en el diseño de la planificación de la estrategia, realizar reportes periódicos y elevarlos a la alta dirección, identificar riesgos, intervenir en el diseño de las capacitaciones. Asimismo, sugerir acciones de actuación e interactuar con otras áreas de la organización para implementar medidas o adecuarlas, e intervenir en la ejecución de acciones que requieran la participación de áreas externas.

IX. Transversalidad de las áreas de la organización y a las partes que componen su cadena de valor

Las acciones relacionadas al desarrollo sostenible son transversales a todas las actividades de la organización, y de ninguna manera constituyen áreas estancas y apartadas del día a día.

La Red Española menciona datos interesantes en este sentido. Así, el 38% de las empresas consultadas ha logrado integrar esas acciones en sus actividades y diferentes áreas que la componen, el 38% han implementado alianzas con otros actores en ese sentido, el 38% ha desarrollado productos o servicios que contribuyen al desarrollo sostenibles, el 29% ha avanzado en proyectos de acción social, y solo un 7% establece incentivos económicos relacionados al desempeño en sostenibilidad.

El área de *Compliance* es una de las que más se ha integrado a las acciones relacionadas con la sostenibilidad, así cada vez más se observa la mención en Programas de Integridad y los elementos que los componen como en Códigos de Conducta para los colaboradores de la empresa y también para

proveedores, políticas de diversidad y no discriminación, anticorrupción, de derechos humanos.

Sin embargo, la tasa promedio de implementación de las actividades planificadas de los países que integran la OCDE es del 67%.

Para avanzar en la transversalidad se sugiere:

1. Diseñar y elaborar un programa de integridad, o en el caso de contar con uno, realizar un análisis de sus componentes a los efectos de incorporar las pautas y procedimientos que surjan de la planificación estratégica y que tengan un impacto sobre los criterios ESG.

2. Establecer un canal de denuncias, en el que se reciban los reportes y consultas que involucren a la empresa y que sean gestionadas de forma rápida, segura y sin represalias para quienes denuncias o participan en una investigación.

X. Instancias de capacitación

Las instancias de capacitación son espacios importantes, porque en la práctica norma que no se conoce, norma que no se aplica eficazmente. Como dijimos más arriba, se requiere no solo del compromiso de la alta dirigencia sino de todo el personal.

De los datos obtenidos por la Red Española se observa que el 30% de las empresas consultadas cuentan con planes de capacitación en sostenibilidad y ODS, el 33% realiza capacitaciones a alta dirigencia, el 29% a mando intermedios, el 27% a colaboradores de las áreas de sostenibilidad, el 30% a todos los colaboradores, y en relación a proveedores solo un 8% de las empresas cuenta con formación en su cadena de suministro.

El porcentaje de capacitación es muy bajo, por ello se requiere:

1. Diseñar un plan de capacitación que sea aprobado por la alta dirigencia, con la intervención del área responsable.

2. El plan debe contemplar las diferentes instancias en las que participen las personas de acuerdo a su cargo y responsabilidad, los recursos materiales -plataforma, presencialidad, material de consulta- se sugiere que para garantizar la comprensión de todas las personas colaboradoras, el material y las políticas se encuentren disponibles en el idioma en el que se encuentre la sede y las diferentes filiales. Debe prever un seguimiento de su cumplimiento y revisión periódica.

XI. Poner en práctica las políticas sobre integridad y sostenibilidad y fomentar el diseño e implementación de otras complementarias

De acuerdo a los datos de la encuesta de la Red Española, se ha observado un aumento en la normativa interna de las empresas respecto de compromisos de reducción de emisión de CO₂, procesos de economía circular, utilización de energías renovables, implementación o habilitación del canal de denuncias con el que cuenta la empresa para cuestiones sobre desarrollo sostenible, sistemas de gestión de sostenibilidad, incorporación de cláusulas contractuales sobre sostenibilidad, financiamiento sostenible, políticas y evaluación de impacto de derechos humanos, derechos de los y las trabajadores, no discriminación entre otras.

Sin embargo, de los datos publicados se observa que, a pesar de contar con todas las políticas mencionadas, todavía existe una falta de implementación efectiva, por ejemplo, se observa que más del 70% de las empresas encuestadas tienen un Código de Conducta, pero no todas tienen un canal de denuncias habilitado, más de un 25% de las empresas tienen políticas de derechos humanos, pero la gran mayoría no evalúa su impacto.

Respecto de la implementación de canales de denuncia, del informe publicado por el Observatorio surge que en Brasil, el 49% de las empresas cuentan con un canal, siendo menor el porcentaje en Chile el 48% y menor aún en México, 41%.

De acuerdo a la información aportada por la Red Española se ha observado un avance a lo largo del tiempo en la implementación de mejoras en Pymes y autónomos, esto se encuentra relacionado con el avance de la regulación sobre la debida diligencia que deben realizar las organizaciones sobre su cadena de suministros, que ha impulsado a que esos sectores tomen mayores recaudos en relación al cumplimiento de los ODS.

En ese marco entendemos que como mínimo las empresas deben:

1. Asegurarse de que la planificación que se realiza sea acorde a la realidad de la empresa, el presupuesto disponible, los recursos materiales, colaboradores, que los objetivos identificados se correspondan con la evaluación realizada en diagnóstico, que hayan sido priorizados correctamente, que el tiempo en el que se planificó su implementación sea razonable.

2. Invitar a todos las partes interesadas a adherirse a las políticas propias de la empresa, o en su caso analizar si las políticas con las que cuentan se corresponden con las de la empresa. Ello a los efectos de extender el compromiso a la mayor cantidad de actores en la búsqueda de mitigar la ocurrencia de los riesgos detectados en la organización.

XII. Fuentes de financiamiento sostenibles

Llevar adelante políticas de sostenibilidad, implica un avance hacia la utilización de fuentes de financiamiento también sostenibles, no solo por una condición necesaria de coherencia entre las políticas, acciones y su puesta en práctica, sino porque también la tendencia mundial se encamina en ese sentido.

Así, en el informe del Observatorio se hace referencia a la Encuesta Global de Inversión Climática 2022 de la que surge que el 75% de los inversores encuestados tiene en cuenta como factor de su política de inversión el cambio climático. El 50% estableció compromisos sobre la emisión cero de gases de efecto invernadero para el año 2050.

Asimismo, muestra el aumento de la inversión temática como la energía renovable, la participación activa de los inversores en las organizaciones en las que invierten y la emisión de bonos sostenibles.

Respecto de este punto se sugiere que:

1. Cada organización debe evaluar de acuerdo a su modelo de negocios, sector y jurisdicción en el que opera, la posibilidad de obtener financiamiento sostenible.
2. Complementariamente, deberían implementar mecanismos de compras sostenibles hacia el interior de la organización.

XIII. Procedimientos de evaluación y monitoreo

Las instancias de evaluación y monitoreo deben ser periódicas, tener en cuenta los impactos positivos y negativos de las actividades de las organizaciones en las personas y el planeta, para lo cual se debe tener en cuenta el sector al que pertenecen, su modelo de negocios y el territorio en el que operan.

Los procedimientos de evaluación y monitoreo son resistidos en las diferentes áreas de las organizaciones, por lo cual se debe involucrar en el diseño a las áreas que tendrán que otorgar información y establecer un mecanismo que no recargue de mayor cantidad de trabajo y que sea intuitivo.

De la encuesta realizada por la Red Española solo el 29% de las empresas realizan un análisis de impacto y un 20% ha diseñado indicadores para evaluar la contribución de sus actividades a la sostenibilidad con objetivos, públicos, transparentes, medibles en el tiempo y en periodos determinados.

Por otro lado, el 60% de los países de la OCDE no monitorean la implementación de sus estrategias de integridad y anticorrupción, lo cual muestra una tendencia que, si bien supera el 50%, sigue siendo baja en relación al seguimiento de la efectividad de las políticas de las organizaciones.

Los objetivos y compromisos además de ser cuantificables deben ser realizables, estableciendo porcentajes y tiempos que sean acordes a la realidad de cada una de las organizaciones. Podemos mencionar algunas buenas prácticas en este sentido que surgen de la encuesta de la Red Española como ser facilitar el acceso al mercado laboral a una determinada cantidad de personas de los sectores con mayor dificultad de empleabilidad, obtener una certificación, reducir el número de incidentes laborales, formar a los colaboradores, incorporar mujeres a puestos directivos, disminuir la brecha salarial, emplear energías renovables, reducir la generación de residuos, reducir la emisión de CO₂, capacitar a los proveedores, realizar alianzas estratégicas.

Las organizaciones deben:

1. Diseñar e implementar un sistema de evaluación que les permita conocer si las prácticas, acciones, objetivos, políticas, compromisos asumidos han sido cumplidos de acuerdo a la planificación estratégica.

2. Implementar un sistema de monitoreo periódico, que permita contar con datos objetivos, cuantificables y medibles que sirvan de insumo para la evaluación.

XIV. Diseñar una estrategia de comunicación efectiva

Una vez establecidos los ejes mencionados anteriormente, resulta necesario contar con una estrategia de comunicación tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior.

La comunicación no debe ser entendida solamente en relación a los logros de la empresa, sino también sobre recordatorios de cumplimiento de las políticas de la organización, sobre los canales de denuncia existentes, la persona o área responsable, donde o a quien acudir en caso de dudas.

Del estudio sobre *Compliance* y sostenibilidad mencionada surge que el 89% de las empresas seleccionadas de Brasil proporcionan información sobre *Compliance* en su página web, en el caso de Chile el 51% y en el caso de México el 71%. Asimismo, los porcentajes aumentan significativamente cuando se trata de sostenibilidad (91,5% Brasil, 87,8% Chile y 86,8% México).

Por otro lado, el 8,5% de las empresas analizadas no ofrece información acerca de la sostenibilidad ni de *Compliance*; un 1% publica información solamente sobre *Compliance*; el 17% cuenta únicamente con un área de sostenibilidad; y el 72% cuenta con áreas de sostenibilidad y *Compliance*.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos, entendemos que las empresas deben:

1. Diseñar estrategias de comunicación interna en base a la cantidad de colaboradores, las particularidades propias del sector; por ejemplo, si se quiere comunicar por correo electrónico las novedades en materia de sostenibilidad y *Compliance* a todos los colaboradores, y el sector en el que desarrolla sus actividades trabaja en su mayoría en campo, la incidencia y recepción seguramente será menor que si se comunica por ejemplo personalmente, mediante actos sectorizados.

2. Diseñar estrategias de comunicación externa en la que se tenga en cuenta quienes son los destinatarios, los inversores, clientes, integrantes de la cadena de valor, la sociedad en su conjunto. Comunicar las acciones y resultados en forma objetiva, transparente y que pueda ser entendido por quien lee esa comunicación.

XV. Crisis climática

Como primera aproximación, observará la persona lectora que la terminología utilizada por las autoras es “crisis climática”, a diferencia de la tan difundida expresión “cambio climático”. Esto obedece no solo a una cuestión conceptual sino también a la imperiosa necesidad de marcar urgencias.

El cambio climático se define como la variación global de los patrones climáticos y las temperaturas, que puede ser causada por la acción humana o por causas naturales. La crisis climática, por su parte, se refiere a la velocidad e intensidad con que estas se producen. El primer concepto parece aludir a un proceso gradual, natural, en donde se suceden ciclos que naturalmente ocurren. Por el contrario, hablar de “crisis” pone énfasis en la intensidad, violencia e irreversibilidad con que el ser humano está incidiendo en los patrones climáticos naturales. Al punto tal que gran parte de la ciencia reconoce un cambio de era geológica que dio en llamar “Antropoceno (136)”.

XVI. Recomendaciones para que las organizaciones logren una transición justa para la adaptación climática

Resulta fundamental integrar lo social y objetivos ambientales en la estrategia empresarial a través de un diálogo social. Muchas empresas trabajan tanto en aspectos medioambientales como sociales, pero a menudo en para-

(136) <https://courier.unesco.org/es/articles/antropoceno-la-problematika-vital-de-un-debate-cientifico>.

lelo. Una estrategia de transición justa **(137)**, desarrollada a través del diálogo social, puede utilizarse para integrar trabajar mejor entre departamentos separados y asegurar que las estrategias de adaptación consideren tanto a los trabajadores como a las comunidades, lo que lleva a una estrategia empresarial más resiliente.

Es importante la *construcción de coaliciones*, incluso con competidores comerciales, y también con los interlocutores sociales, es decir, gobiernos y organizaciones internacionales, la sociedad civil y el mundo académico, para compartir conocimientos y proporcionar Lecciones aprendidas, por ejemplo, de la capacitación, el reciclaje y la educación sobre la conciencia climática. Una colaboración mejorada ayudará en última instancia a evitar interrupción de la fuerza laboral en sectores enteros.

Así también, las empresas y las organizaciones de empleadores deberían *mejorar la recopilación y el intercambio de datos relevantes de los impactos previstos y no previstos en la adaptación* **(138)** (positivos y negativos). Esto puede incluir datos existentes que las empresas son reacias a compartir, como respuesta estrategias en escenarios climáticos, y datos sobre vulnerabilidad social que, actualmente no recopilados sistemáticamente, como datos sobre riesgos sociales para los trabajadores, cadenas de suministro y comunidades afectadas por el cambio climático. Colaboración en la producción de datos y compartir con agencias gubernamentales y la investigación podría proporcionar múltiples beneficios y oportunidades de coaprendizaje. Una mejor recopilación y el intercambio de datos pueden facilitar una transición justa moviéndose más allá del pilotaje y la experimentación hacia una transición más coherente y enfoques sistemáticos.

Además, una *transición a operaciones resiliente al clima* es necesaria para todas las empresas y requerirá adaptarse al riesgo y los impactos climáticos, así como alcanzar objetivos de cero emisiones netas. Requerirá cadenas de suministro más resilientes, insumos de materias primas modificados, nuevas tecnologías y transición lejos de las prácticas intensivas en carbono. Las empresas multinacionales podrían brindar apoyo a sus proveedores más pequeños. La gestión de cadenas de suministro nuevas y modificadas debe apoyar a sus trabajadores y comunidades e integrar una agenda de trabajo decente desde el principio. Una transición justa no tendrá lugar sin *inversiones a gran*

(137) Cf. <https://www.pactomundial.org/noticia/como-trabajar-la-transicion-justa-en-las-cadenas-de-suministro/>.

(138) Cf. <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/5-areas-clave-para-avanzar-hacia-una-transicion-justa-en-america-latina-y-el-caribe/>.

escala en desarrollo, incluida la adaptación al cambio climático (139). Las instituciones financieras tienen la responsabilidad orientar el capital hacia las necesidades de inversión de la transición justa. Además, las instituciones de financiamiento y las corporaciones necesitan trabajar juntas para alinear sus estrategias de inversión con una transición justa (140). Desarrollando productos y servicios innovadores y formando alianzas con actores del sector público, pueden garantizar que las actividades de adaptación reciban recursos financieros adecuados y, al mismo tiempo, promover una transición justa.

Por último, es importante asociarse con gobiernos regionales y locales para diseñar la adaptación de estrategias que permitan avanzar una transición justa. Los impactos climáticos tienden a sentirse primero a nivel local y regional. Para abordar mejor los desafíos que enfrentarán los trabajadores, las comunidades y las cadenas de suministro, es fundamental para que las empresas trabajen con los gobiernos locales y regionales, incluyendo también socios y organizaciones de empleadores, para garantizar que las acciones de adaptación avancen una transición justa y brindar oportunidades de aprendizaje conjunto, aumentando la comprensión de los riesgos y los planes de las empresas que operan en su territorio. Existe entonces el potencial de ampliar las mejores prácticas a nivel nacional y mundial.

XVII. Bibliografía

OECD (2023), *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales sobre Conducta Empresarial Responsable*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/7abea681-es>.

<https://www.un.org>.

“Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para ‘proteger, respetar y remediar’”. *Oficina del Alto Comisionado en Derechos Humanos de las Naciones Unidas*, 2011. p. iv.

Gallart, Roberto Delgado. *Iniciativa de Reporte Global (GRI, Global Reporting Initiative)*.

Organización Internacional de Estandarización ISO Secretaría Central 1, Chemin de la Voie-Creuse Código Postal 56 CH - 1211 Ginebra 20 Suiza www.iso.org.

<https://www.pactomundial.org/noticia/agenda-2030-de-la-onu-hacia-donde-vamos/>.

(139) Cf. https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_886570.pdf.

(140) Cf. <https://www.cepal.org/es/comunicados/necesidades-financiamiento-climatico-america-latina-caribe-la-transicion-justa-vinculo>.

Corrupción

Vanessa Del Boca y Karina Kucyk (coord.)
Maria Eugenia Gil, Ines Baldatti y Rocío Dell'Oro (colab.)

I. Definición de corrupción y su correlación directa con la integridad sostenible

Las principales convenciones internacionales que dan una definición de corrupción son:

1) Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC por sus siglas en inglés): Adoptada en 2003, la UNCAC es el principal instrumento internacional en la lucha contra la corrupción. Define la corrupción en su Artículo 15 como “el abuso de poder o de funciones confiadas a una persona en una posición pública o privada para beneficio personal o de terceros”.

2) Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) contra el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales: Adoptada en 1997, esta convención se centra específicamente en el soborno transnacional. Define el soborno como “la oferta, promesa o entrega de cualquier ventaja indebida, directa o indirectamente, a un funcionario público extranjero, o a otra persona, para que actúe o se abstenga de actuar en relación con el ejercicio de funciones oficiales”.

Estas son dos de las convenciones más importantes que ofrecen definiciones formales de corrupción en el ámbito internacional. Sin embargo, hay otros acuerdos y tratados regionales que también abordan el tema de la corrupción y proporcionan definiciones similares, como la Convención Interamericana contra la Corrupción (OEA). Adoptada en 1996, esta convención es un instrumento jurídico regional que promueve y facilita la cooperación entre los Estados miembros de la Organización de los Estados Americanos (OEA) en la lucha contra la corrupción. Define la corrupción en su Artículo I como “el uso indebido o el abuso del poder público para beneficio propio o de terceros”.

En consonancia con los documentos internacionales enumerados, se puede ensayar una definición de corrupción afirmando que un acto de corrup-

ción ocurre cuando una persona o un grupo de personas por acto u omisión directamente, o por influencia de alguna otra persona u organización, prometan, ofrezcan, reciban o concedan a funcionarios públicos, directivos, administradores, empleados o asesores de una sociedad, asociación o fundación pública o privada, una dádiva o cualquier beneficio (indebido) no justificado para que le favorezca a él o a un tercero, en perjuicio de aquella.

En esta misma línea, se pueden enumerar algunas conductas relacionadas con la corrupción, tipificadas por la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC), incluyen:

- Soborno.
- Participación ilícita en procedimientos administrativos.
- Tráfico de influencias para inducir a la autoridad.
- Utilización falsa en procedimientos administrativos.
- Obstrucción de facultades de investigación.
- Colusión con uno o más sujetos particulares, en materia de contrataciones públicas, que tengan por objeto o efecto obtener un beneficio o ventaja indebidos en las contrataciones públicas.
- Uso indebido de recursos públicos.
- Contratación indebida de exservidores públicos (Glosario UNODC, Colombia. Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). Cap. III, LGRA).

Sin embargo, y si bien las definiciones de corrupción se han ido puliendo, ampliando y sofisticando con el tiempo, resulta muy difícil dar una definición única y abarcativa de toda la problemática que representa. Sin dudas, la corrupción es un fenómeno multidimensional, complejo, sometido a los vaivenes históricos y políticos, que no puede ser interpretado de una manera unívoca.

Tal como lo resalta la Convención de Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC), el problema de la corrupción no es asunto exclusivo del sector público, ni tiene un único origen, ni tampoco una única solución. Se trata de una cuestión multicausal y multisectorial. Por ello la regulación internacional y nacional ponen también en el sector privado la responsabilidad en el combate a este flagelo, para abordarlo a través de un diálogo articulado y cooperativo. Profundizaremos esta cuestión en el punto siguiente.

Por otra parte, es difícil definir la corrupción haciendo foco en un acto aislado de un funcionario público, sin situarla en un contexto económico, social

e histórico. Tampoco resulta posible hoy en día referirse a corrupción sin asociar íntimamente el término con el concepto de integridad.

El Chambers 21st-Century Dictionary (Chambers, 1999) define a la integridad como “el apego estricto a los valores y principios morales”. El siguiente análisis de la integridad menciona el origen de la palabra y sus diferentes aplicaciones: El concepto de integridad se deriva del latín “*integritas*” (totalidad). Y se le define como la congruencia entre las creencias, las decisiones y las acciones, y el apego continuo a los valores y principios. Cuando se describe a alguien como una persona íntegra, lo que se sugiere es que esa persona no es corruptible, como resultado de su “integralidad” y la “conexión” de sus valores y principios. A menudo se usa la integridad junto con la ética, lo cual sugiere que los valores y principios a los que uno se apega deben ser valores éticos. Algunos de los valores que suelen ser mencionados son la honestidad, la apertura, la rendición de cuentas y la confiabilidad. La integridad organizacional se refiere a la capacidad de las organizaciones individuales de desarrollar e implementar un marco de gestión de la integridad, y de que sus empleados actúen de acuerdo con los valores de la organización. (Matten, Pohl y Tolhurst, 2007 pág. 278) **(141)**.

Si, de acuerdo con lo señalado más arriba, concluimos que una persona es íntegra cuando no es corruptible y teniendo en cuenta que la integridad refiere al apego a valores y principios éticos, resulta evidente que no ser corrupto no puede referirse únicamente a “no pagar u ofrecer sobornos”. No ser corrupto necesariamente refiere a obrar de acuerdo con valores y principios éticos, que, en nuestra sociedad, pueden considerarse reflejados en los derechos humanos fundamentales. Por ello, cuando hoy en día hablamos de integridad y anticorrupción, ya no podemos ceñirnos a antiguos conceptos, sino que necesariamente debe interpretarse que estamos haciendo referencia a un concepto de integridad más amplio, que abarca necesariamente el respeto de los derechos humanos fundamentales abordando temas tan importantes como diversidad y género, medio ambiente, datos personales, sostenibilidad, entre muchos otros.

Esta concepción es la que da un nuevo marco al diseño e implementación de Programas de Integridad, tanto en el sector público como en el sector privado, y marca una senda mucho más amplia y moderna en el enfoque de dichos programas, haciendo hincapié en la cultura ética organizacional y el concepto de integridad ampliada que ya muchos han dado en llamar integridad sostenible.

(141) Está en este link: https://www.unodc.org/documents/e4j/IntegrityEthics/MODULE_1_-_Introduction_and_Conceptual_Framework_-_Spanish.pdf.

En esta línea, el Pacto Global de las Naciones Unidas, lanzado en el año 2000, es una de las iniciativas que alientan a las empresas a adoptar políticas sostenibles y socialmente responsables, y con ello, contribuir a abordar el fenómeno de la corrupción de una manera más efectiva y sostenible. El Pacto Global se basa en diez principios derivados de declaraciones universales sobre derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anticorrupción.

El Principio 10 del Pacto Global se centra específicamente en la lucha contra la corrupción y establece que “las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno”. De acuerdo con ello, promueve el compromiso empresarial y recomienda que las empresas e industrias aumenten la autorregulación. También propicia que las empresas adheridas se comprometan a implementar políticas y prácticas que eviten la corrupción, adoptando medidas como Códigos de Ética, capacitaciones, canales de denuncia anónimos, auditorías internas, controles y colaboración con otras entidades para promover un entorno empresarial transparente y ético.

En el marco de la misma iniciativa, el 1 de enero de 2016 entraron en vigor oficialmente los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El Objetivo de Desarrollo Sostenible 16 (ODS 16) tiene como meta promover sociedades pacíficas e inclusivas, proporcionar acceso a la justicia para todos y construir instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. Uno de los aspectos clave del ODS 16 es la lucha contra la corrupción, ya que esta erosiona la confianza en las instituciones y obstaculiza el desarrollo sostenible.

En definitiva, hablar hoy de corrupción no implica referirse de manera exclusiva al pago de sobornos, sino que dicho concepto nos remite necesariamente a la idea de integridad sostenible. Y ello, a su vez, se hace imposible de alcanzar si no se logra una interacción y colaboración recíproca entre el sector público y el sector privado.

II. Interacción entre el sector público y el sector privado

La corrupción funciona porque existe un acuerdo tácito y de necesaria colaboración entre sector público y sector privado. Por ello, para combatirla, es imprescindible contar con el aporte de ambos sectores.

La corrupción impacta en todos los ámbitos de la vida y en los derechos fundamentales de las personas al desviar recursos necesarios para servicios públicos esenciales como la educación y la salud, deteriorando la confianza de los organismos públicos y otras instituciones.

Por ello, el enfoque colaborativo entre el sector privado, los gobiernos y la sociedad civil es esencial para abordar la corrupción de manera efectiva y sostenible.

Esta visión es la actualmente sostienen distintos organismos e iniciativas de todo el mundo, tales como Pacto Global de las Naciones Unidas, la OCDE, Transparency International, entre muchos otros.

La Argentina viene realizando importantes esfuerzos en esta materia. En este sentido, se encuentra trabajando desde hace años para ser aceptada como miembro de dicha organización mundial integrada por los países del mundo que concentran gran parte del comercio internacional. Es por ello que nuestro país es monitoreado periódicamente por dicho organismo para analizar y revisar estos esfuerzos concretos. En este sentido, el último Informe de Seguimiento del Estudio de la OCDE sobre Integridad en Argentina (año 2022) fue auspicioso respecto de algunas de las iniciativas adoptadas y presentó otras tantas sugerencias para continuar trabajando.

Con el objeto de mejorar el trabajo conjunto entre el sector público y el privado, a fines del año 2017 se sancionó la Ley 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, que entró en vigencia en marzo de 2018. Con esta ley se pretendió, justamente, que el sector privado colabore activamente con el sector público en la detección y denuncia de los delitos de corrupción y en el fomento de una cultura de negocios ética. Esta ley ordena políticas para evitar sanciones al darle un carácter relevante a los Programas de Integridad de las empresas. Con ello, es un claro ejemplo de la importancia que tiene para el *Compliance* el hacer foco en la prevención antes que en la sanción.

También se realizaron otras acciones y políticas públicas con foco en la intersección entre el sector público y el sector privado y la importancia de la prevención. Entre las que se destaca el RITE (Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades). Esta herramienta constituye una plataforma en línea destinada al fomento y perfeccionamiento de Programas de Integridad. Su adhesión es gratuita y voluntaria, y está disponible tanto para grandes corporaciones como para pequeñas y medianas empresas (PyMES), cooperativas, entidades del sector público y organizaciones de la sociedad civil. Lo que se pretende es fomentar el intercambio de buenas prácticas y la promoción de entornos transparentes de negocios tanto en el ámbito público como en el privado. Lo interesante es que la herramienta se coconstruyó con la participación colaborativa de representantes de distintos ámbitos, público, privado, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas, expertos y organismos estatales relacionados con el tema.

RITE es una completa guía para que cualquier tipo de organización pueda efectuar su propio autodiagnóstico respecto del estado de avance o madurez de su propio programa de integridad y, a partir de allí, encontrar oportunida-

des de mejora. Esto se logra recorriendo las distintas etapas y elementos propuestos por la herramienta y también accediendo a su caja de herramientas, donde se puede encontrar material explicativo de los elementos más importantes de un programa de integridad.

También puede ser una herramienta interesante para ser utilizada por las empresas para efectuar la debida diligencia respecto de su cadena de valor, teniendo toda la información necesaria estandarizada y en un único formato.

Finalmente, resulta muy destacable que RITE se lanzó con un primer módulo referido a la temática de anticorrupción, pero luego escaló con dos módulos más: género y datos personales, lo que denota que la plataforma adopta el enfoque más moderno al incorporar a la definición de integridad no solo el concepto de anticorrupción sino también la perspectiva de género y diversidad y la de privacidad de los datos personales.

Recientemente, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD - OCDE) publicó el documento “A Resource Guide on State Measures for Strengthening Business Integrity” (Guía de recursos sobre medidas estatales para fortalecer la integridad empresarial).

Este trabajo, copublicado con las Naciones Unidas (United Nations Office on Drugs and Crime and the United Nations Global Compact), aborda en su capítulo 3 —sobre rol de los gobiernos—, la necesidad de que estos provean orientación al sector privado respecto a la lucha anticorrupción y el marco normativo al cual debe atenerse. En este sentido, la OCDE menciona al Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades (RITE) como un caso de estudio relevante de implementación de políticas de integridad, funcionando como una guía de buenas prácticas para las empresas para revisar sus Programa de Integridad en el marco de la ley 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas y como una orientación para alertar a las empresas sobre las expectativas mínimas de un Estado para el diseño e implementación de un programa anticorrupción eficaz o de prácticas recomendadas.

De acuerdo con lo dicho, cualquier esfuerzo que se realice por reglar los comportamientos indebidos tanto desde el sector público como desde el sector privado, debe contemplar necesariamente esta interrelación y hacer foco en los puntos de contacto entre ambos.

III. Integridad desde la perspectiva del sector público

El caso paradigmático de interrelación entre el sector público y el sector privado es el de las contrataciones públicas.

La experiencia y los estudios en materia de integridad señalan que la contratación pública de bienes, servicios y obras constituye un pilar fundamental

de la gobernanza estratégica para los Estados en función al impacto que esta representa en el gasto presupuestario de las administraciones y los riesgos vinculados a conductas irregulares de corrupción en el ámbito de su gestión. Es por ello que las políticas y medidas que se planifiquen deberán abordar los procedimientos de contratación, tanto en la formación como en la ejecución del contrato fomentando estándares de eficiencia en el sector público y creando una herramienta de confianza pública, cuyo beneficiario final es la ciudadanía en general. En tal sentido se ha señalado la importancia e impacto de este tema dado que el ámbito de las contrataciones es donde se encuentran el sector público y sector privado para hacer negocios. **(142)**

En la esfera de las inquietudes de los ciudadanos sobre opacidad en el sector estatal, la mayoría suele relacionarse con el uso indebido de recursos públicos en las contrataciones. En el caso particular y de público conocimiento de contrataciones de obras públicas, bienes y servicios o en los procedimientos de concesión de servicios públicos en los que se distorsiona la imagen de confianza que debe poseer la sociedad sobre el manejo de los fondos del presupuesto estatal para atender las necesidades orientadas a satisfacer el bien común. **(143)**

En esencia, con el objeto de comprender un ámbito complejo como el de las contrataciones, se considera fundamental abordar tantos los aspectos normativos como organizacionales y de funcionamiento operativo que afectan la eficiencia y la utilización de los recursos del erario público, propendiendo a desarrollar un sistema de contrataciones que contribuyan a cumplir con los objetivos políticos, económicos e institucionales de un Estado, enfocados en la innovación científica y tecnológica, el desarrollo y competencia de los mercados, el cuidado ambiental, la creación de empleo, incentivos a las pymes, etc.

Es imprescindible en materia de contrataciones públicas identificar los riesgos permeables a riesgos de fraude, corrupción entre otras conductas antiéticas, en las distintas instancias de la contratación pública que se presentan como de alto riesgo porque consideradas particularmente vulnerables a hechos y actos de naturaleza corrupta de acuerdo con los lineamientos y recomendaciones sobre Contratación Pública declarados por la OCDE tales como: la planificación y programación de las contrataciones, el encuadre en el tipo

(142) Raigorodsky, Nicolás y Del Boca, Vanesa, “El estado de las contrataciones, mapa de condiciones de transparencia y accesibilidad en las contrataciones públicas”, Buenos Aires, Oficina Anticorrupción, 2008, p. 15. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2008estcontrataciones_0.pdf.

(143) Nuevos paradigmas de integridad en el Poder Judicial y Ministerio Público, “Fundamentos para la creación de Unidades de Ética y Transparencia en el ámbito de los Poderes Judiciales, Ediciones RAP, Buenos Aires, 2018, p. 60.

de procedimiento, el acceso a la información de las contrataciones, el diseño de las cláusulas y especificaciones técnicas de los pliegos de bases y condiciones, la publicación de las oportunidades de contratación, los criterios de evaluación y adjudicación, los sistemas de control interno y externo, entre otros.

Para lograr lo expuesto el Estado debe contar con políticas y procedimientos robustos y accesibles por toda la ciudadanía que permitan minimizar los riesgos de corrupción.

Pero, además, resulta imprescindible contar con mecanismos de monitoreo, seguimiento y control, por lo que cobra una relevancia fundamental la actividad de auditoría y control interno.

Los mecanismos de monitoreo y seguimiento deben ser transversales a la totalidad de las áreas de la entidad y deben estar presentes en un adecuado diseño institucional, tanto las áreas operativas —primera línea de defensa— sometidas a constantes riesgos, así como las áreas de apoyo y control (áreas de legales, responsables y o enlaces de integridad —segunda línea de defensa— y auditoría interna —tercer línea de defensa— **(144)**.

Puede sostenerse entonces que el control interno es un generador de una garantía razonable en lo que respecta al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización en tanto el sistema es operado por personas humanas, y en consecuencia se halla condicionado por la voluntad humana. Por ello, el gran desafío para las organizaciones es instalar una cultura ética cuyo propósito sea promover un ambiente íntegro en el que se construyan las herramientas indispensables para prevenir y gestionar los riesgos de conductas que impacten sobre dicha cultura.

En esa misma línea también debemos tomar en consideración para consolidar las buenas practica en materia de control interno las normas diseñadas en específico para la actividad de control a cargo de los auditores, basado en el modelo del informe COSO —*Comitee of Sponsoring Organizatios of the Tradeway Commission*— en los que se definen cinco componentes: el ambiente de control, la evaluación de riesgo, las actividades de control, la información y comunicación y supervisión, seguimiento o monitoreo.

Lo anteriormente referido en cuanto a monitoreo y control interno no solo resulta aplicable al sector público, sino también en las organizaciones del sector privado.

(144) Instituto Argentino de Auditores Internos, “El modelo de las tres líneas de IIA”, 2020, ps. 1-2.

Si nos enfocamos específicamente en las organizaciones que pertenecen al sector público, las Unidades de Auditoría Interna (UAI) se hallan coordinadas y supervisadas por la SIGEN en su carácter de órgano rector del sistema de control interno inherente a todas las áreas de un organismo, jurisdicción, ente, empresa o universidad, siendo su máxima autoridad la responsable de mantener este sistema de control de forma adecuada.

En ese orden en el contenido de los planeamientos anuales de trabajo las Unidades de Auditoría Interna del Sector Público Nacional en base a los lineamientos y las pautas gerenciales emitidas por SIGEN incluyen actividades vinculadas a la evaluación y supervisión de los sistemas de control interno en materia de cumplimiento de normas y estándares de Integridad, transparencia y acceso a la información que deben ser reflejadas en los instructivos emitidos por el órgano de control **(145)**.

En ese sentido es pertinente abordar la *Guía Para El Desarrollo de Políticas de Integridad en Empresas con Participación Estatal*, en cuanto exige a las empresas del Sector Público el logro de resultados alineados con el interés público en un marco de gobernanza que conjugue procedimientos ajustados a los principios de la Ley de Administración Financiera N.º 24.156 con la dinámica y eficiencia regularmente asociada a las prácticas corporativas del sector privado, en términos de dicha Guía: “...Es frecuente escuchar que las empresas con participación estatal son espacios que pueden conjugar “lo mejor de los dos mundos”: pueden contener el diseño de políticas apoyadas en las normativas adoptadas por el sector público y en coordinación con este pueden expresar las buenas prácticas desarrolladas por el sector privado en materia de integridad...” **(146)**.

En este punto, un aspecto que no se puede soslayar lo constituye el hecho de que las Empresas y Sociedades del Estado administran y gestionan fondos de carácter público con impacto directo en el ambiente de integridad organizacional puesto de manifiesto para lo cual el sistema de control interno con actuación objetiva e independiente sumado al sistema de evaluación de riesgos,

(145) Acceso a la Información Pública - ley N.º 27.275, Comités de Auditoría, Integridad y Transparencia, Reporte Social - Responsabilidad Social Empresaria, Ley Micaela- Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades, TIC -Tecnología de la Información, ISSOS - Etapa Índice de Seguimiento y Sostenibilidad, Cupo Laboral - Discapacidad - Transgénero - Decretos N.º 312/10 y 721/20, Declaraciones Juradas Patrimoniales - Ley de Ética en la Función Pública N.º 25.188, entre otros. Del Boca, Vanesa, “Integridad en las Empresas y Sociedades del Estado a la luz de la normativa vigente y su impacto en el Sistema de Control Interno”, ps. 28-29. Disponible en: https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/163719/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

(146) Resolución Oficina Anticorrupción N.º 10/2022 de fecha 14 de junio de 2022/ RESOL-2022-10-APN-OA#PTE, Lineamientos Generales para la clasificación de los vehículos societarios y las políticas de integridad. Disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/264505/20220614>.

las actividades de seguimiento y monitoreo enfocadas en materias específicas y periódicas se convierten en medidas y acciones a efectos de propender una mejora continua de toda organización tanto pública como privada.

Como resultado de ello el diseño de un sistema de control interno deberá apuntar a la identificación paulatina de los desvíos originados por irregularidades u otros hechos de las metas y objetivos de las empresas. Al mismo tiempo y en forma contributiva desde el control se podrán brindar recursos y mecanismos concretos de mejoras en la gestión, como los sugeridos: mecanismos de transparencia en las contrataciones, gestión de conflictos de intereses e incompatibilidades, políticas de obsequios, control de declaraciones juradas patrimoniales, códigos de ética y conducta, acciones del Comité de Integridad, etc.

En consecuencia y con las premisas que se han apuntado se considera que el sistema de control, específicamente las auditorías en los ámbitos público y privado deben llevarse a cabo por equipos multidisciplinarios integrados por personal calificado e independiente que evalúen los riesgos de los procesos y operaciones críticos, principalmente sobre los riesgos que impliquen la administración y gestión de los recursos de las organizaciones y en especial los de carácter público provenientes de los ciudadanos como contribuyentes empleados en la ejecución de los programas y proyectos presupuestados, con el objeto de cumplir con las directivas y lineamiento del buen gobierno corporativo.

IV. Integridad desde la perspectiva del sector privado

La otra cara de la moneda al momento de tratar las cuestiones relacionadas con el combate contra la corrupción y, más ampliamente, contra las conductas reñidas con el concepto de integridad ampliada, es el sector privado.

La importancia que tiene este sector en esta temática es crucial. Las empresas y entidades del sector privado pueden contribuir a generar un ámbito de negocios íntegro, equitativo y respetuoso de los derechos humanos impulsando desde cada organización un cambio cultural en pos de alcanzar el objetivo común de tener una sociedad más íntegra e inclusiva.

Este objetivo puede lograrse en la medida en que cada organización ponga sus esfuerzos en concretar programas de integridad contruidos a medida de sus necesidades, pero alineados con las directrices y buenas prácticas internacionales mencionadas en este capítulo.

De esta forma no solo se logrará cumplir con las pautas establecidas por la ley 27.401 de Argentina, sino que, además, se estarán abriendo oportunidades para comerciar y relacionarse con empresas de todo el mundo que se rigen por estos principios internacionalmente aceptados.

El punto de partida es, entonces, planificar cómo empezar a modelar y diseñar un programa de integridad que se ajuste a las necesidades de la empresa en particular. Para ello, se debe tener claro que un Programa de Integridad es un conjunto de acciones, políticas y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos relacionados con la corrupción y la violación de derechos humanos fundamentales, que pudieran ser cometidos por la empresa, sus colaboradores e incluso sus *stakeholders*.

El Programa de Integridad es una herramienta clave tanto para prevenir y gestionar los riesgos de corrupción, como para desarrollar acciones que permitan a una organización orientar su desempeño de manera íntegra y respetuosa de los derechos humanos.

IV.1. Etapas para el diseño de un programa de integridad

Para comenzar con el diseño de un Programa de Integridad deberán recorrerse necesariamente algunas etapas, siempre teniendo en cuenta estos parámetros fundamentales:

- Los riesgos propios de la actividad de la organización.
- Su dimensión.
- Su capacidad económica.

Las etapas que se proponen a continuación son una forma —no la única— de estructurar el diseño, implementación y control del Programa de Integridad.

Primera etapa: Compromiso de la alta dirección (*Tone from the top*).

El compromiso, apoyo y acompañamiento desde las más altas esferas de la compañía, es el puntapié inicial para encarar cualquier tipo de iniciativa en esta materia.

Segunda etapa: Evaluación de riesgos inicial.

La evaluación de riesgos inicial permite conocer el estado de situación de la empresa al momento de empezar con el diseño del programa.

Tercera etapa: Diseño del programa de integridad.

De acuerdo con el resultado de la evaluación de riesgos inicial —adecuada al tipo de empresa y actividad que esta realiza—, y, nuevamente no olvidando su dimensión y capacidad económica, se podrá comenzar con el diseño del Programa de Integridad.

Los elementos esenciales del programa son:

1) Políticas y procedimientos adecuados (Código de Ética, política anticorrupción política de conflicto de intereses, política de relacionamiento con el sector público, entre muchas otras).

2) Responsable del Programa (*Compliance Officer*). Será el encargado del diseño del programa y, luego, en la cuarta etapa, de su implementación y seguimiento.

3) Línea de denuncias que respete los derechos de los denunciantes y aseguren que no haya represalias contra ellos.

4) Debida diligencia de terceras partes.

5) Realización de investigaciones internas cuando fuere pertinente que garanticen los derechos de los investigados.

Cuarta etapa: Implementación del programa.

1) *Compliance Officer* que será en encargado de implementar y ejecutar el Programa.

2) Comunicación / Entrenamiento / Educación.

3) Controles / Monitoreo.

4) Aplicación de sanciones justas cuando corresponda.

5) Evaluación de efectividad y mejora continua.

Con relación a este último punto, cabe señalar que existen distintos tipos de indicadores que pueden utilizarse para medir la efectividad de un Programa de Integridad y con sus resultados, poder ajustarlo, mejorarlo y hacerlo cada vez más efectivo.

Este tipo de indicadores pueden ser utilizados para medir la efectividad de un programa tanto en el sector privado como en el sector público, por lo que esta descripción es válida para ambos.

IV.2. Tablero de Comando - Indicadores de Riesgo de Corrupción

A fin de realizar un seguimiento y control sobre la performance de diferentes factores que podrían afectar el cumplimiento del Programa de Integridad de una empresa u organismo público, es de utilidad la implementación de un Tablero de Comando, conformado por Indicadores de Riesgo de Corrupción.

Los indicadores son métricas que permiten, primero que nada, el compromiso de la primera línea de defensa de informar en forma periódica a responsable de la temática, en forma periódica, con lenguaje preestablecido sobre el estado de situación en cuanto al comportamiento ético, nivel de cumplimiento

de las pautas establecidas por la organización, de los plazos establecidos para el tratamiento de casos, los tiempos de respuestas por las áreas intervinientes.

De allí, surgen análisis de la información, determinar posibles debilidades en los controles sobre procesos involucrados, incluso verificar si provienen de una misma área, identificar cada hallazgo y proceder a implementar medidas de mitigación.

Resultan una herramienta esencial a la hora de reportar a la alta dirección, para ponerlos en conocimiento sobre estos resultados, las medidas de mitigación que se están llevando a cabo, así como posibles ajustes, para su futura toma de decisiones.

A partir de los resultados, así como de los cambios dentro de las políticas y normativas internas y externas, conllevan un proceso de mejora continua transversal a la organización, de forma de resguardarla de los riesgos operacionales, reputacionales, legales, financieros.

Vale el tener en cuenta la cultura interna de la organización **(147)**, para la comprensión de todo el staff sobre la importancia del rol que cumplen y contar con la primera línea a los fines de obtener la mejor calidad de información.

En este caso, nos vamos a enfocar en los Indicadores de Riesgo de Corrupción, también conocidos como de Integridad.

Surgen del análisis de los procesos que se ejecutan en la organización, a partir de un mapeo de procesos, proceso de autoevaluación, u otros. Se deben considerar los procesos críticos, que tendrán un nivel de tolerancia bajo.

Los elementos que constituyen un indicador pueden catalogarse como:

- Nombre: correcta identificación de lo que se está midiendo, de fácil reconocimiento por parte de todos los *stakeholders*.

- Objetivo: descripción de lo que se busca discernir a partir de sus mediciones.

- Umbrales de tolerancia: adaptación singular de cada indicador, en la que se estipulan valores de tolerancia, usualmente de 3 niveles, a saber: nivel de normalidad, nivel de alerta temprana, nivel de alerta alta.

- Fórmula de cálculo: expresión escrita de la forma en la que se llega al resultado

- Unidad de medición: puede ser cantidad de eventos, porcentaje, decimal.

(147) Ver Capítulo "Cultura".

- Frecuencia de medición: dependerá de la singularidad de cada caso, puede ser mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral o anual.

Es conveniente establecer una taxonomía de riesgo, conocida y manejada por todo el *staff* de la organización. Tener como base un lenguaje común, resulta esencial a la hora de comparar resultados y de qué riesgos se está hablando. Los indicadores de riesgo de corrupción pueden ser internos o externos, siendo siempre ajustado a los parámetros que se manejan en la organización, la industria de la que se trate, su tamaño, el país en el que se desarrolla la actividad, así como los países y terceros con los que se vincula.

Distintas organizaciones mundiales, ofrecen guías de Buenas Prácticas para la gestión de los indicadores de riesgo de Corrupción.

Se ha desarrollado la ISO 37001:2016, para Sistemas de Gestión Antisoborno, aplicación tanto en empresas privadas, como gubernamentales.

De este estándar podemos extraer los factores de riesgo a analizar para determinar efectivos Indicadores de Riesgo de Corrupción. Estos son:

- Factores éticos.
- Riesgo legal.
- Riesgo de seguridad y claridad.
- Riesgo financiero.
- Riesgo de reputación.

Esta es una clasificación que agrupa tantos riesgos como la organización determine para cada grupo.

Por su parte, para el manejo del riesgo desde los Estados Nacionales, Transparencia Internacional, junto con UNCAC, han delineado una guía sobre el uso de la Convención de la ONU contra la corrupción **(148)**

Transparencia Internacional, habla específicamente del diseño de indicadores de riesgo de integridad **(149)**. Resulta de suma claridad y aplicación amplia, las fases y pasos que define para el proceso de evaluación a realizar para

(148) <https://uncaccoalition.org/resources/uncac-guide/uncac-advance-anti-corruption-efforts-guide-es.pdf>.

(149) https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/How-to-Guide_Designing-Political-Integrity-Indicators_FinalES.pdf.

la constitución del armado del Tablero de Comando (conjunto de resultados del comportamiento de los indicadores de riesgo, a través del tiempo).

FASE 1: Entender lo que se quiere medir

PASO 1: Establecer objetivos de medición

PASO 2: Definir corrupción e integridad política

PASO 3: Documentar los esquemas de corrupción

FASE 2: Obtener los datos necesarios para la medición

PASO 4: Definir con precisión la población meta

PASO 5: Seleccionar potenciales fuentes de datos

PASO 6: Mapear detalladamente las fuentes de datos más prometedoras

PASO 7: Vincular bases de datos

PASO 8: Acotar el objetivo de medición

FASE 3: Desarrollar, adaptar y validar los indicadores

PASO 9: Desarrollar indicadores

PASO 10: Adaptar y validar los indicadores

FASE 4: Documentar los resultados

PASO 11: Documentar indicadores conceptualmente válidos y empíricamente viables

IV.2.a. Ejemplos de indicadores de riesgo de corrupción

Los indicadores pueden clasificarse, siguiendo diferentes parámetros, desde el cumplimiento de la capacitación de los integrantes de la institución, hasta las posibles fallas de control a los que están expuestas en distintos procesos.

- Capacitación de los empleados.
- Fallas de control por oposición en procesos que impliquen manejo de dinero.
- Incumplimiento de políticas internas.
- Exceso de uso de presupuesto internos para adquisición de bienes y servicios.
- Denuncias recibidas por agentes internos.

- Denuncias recibidas por agentes externos.
- Abuso de poder.
- Uso personal de bienes de la organización.
- Venta de información confidencial.

Controles

Como consecuencia del análisis de los resultados que surgen del Tablero de Comando, se espera que surjan las fallas o eventos que provocaron los registros fuera del umbral de normalidad. Para un mejor procesamiento de la información recabada, es recomendable contar también con una taxonomía sobre los controles que se realizan sobre cada proceso o tarea medida.

Los ejemplos más comunes de controles para este tipo de indicadores de integridad pueden ser los siguientes:

- Guarda de información confidencial.
- Sistemas de monitoreo de las actividades que conforman un proceso.
- Control por oposición.

Una vez recabada la información, se eleva un reporte con los resultados que requieran especial atención, ya sea al Comité de Riesgo, en caso de existir en la organización, o bien a la auditoría interna.

Bases

Los indicadores presentados sirven como guía para verificar la existencia o trazabilidad de posibles hechos de corrupción dentro del marco de una organización, o que involucren a sus miembros. Para mitigar riesgos, toda organización debe contar con un programa de integridad sólido y robusto que permita ejercer su misión de prevención y reducción de riesgos.

Este programa debe ser evaluado utilizando diferentes indicadores que comprueben su efectividad y cumplimiento. Este análisis se realiza considerando el grado de existencia y desarrollo de cada uno de estos indicadores.

En Argentina, los atributos o elementos de un programa de integridad surgen del artículo 23 de la ley 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. Los mismos se replican en los lineamientos emitidos por la Oficina Anticorrupción al respecto.

Ya en el ámbito internacional, el DOJ —Departamento de Justicia de los Estados Unidos— emitió en marzo de 2023 un documento sobre la Evaluación de

los Programas de Integridad, en el cual se detallan también diferentes atributos o puntos a considerar para que un programa sea realmente efectivo y “*no de papel*” **(150)** como lo menciona textualmente, tanto en el momento de la infracción, como en el momento de una decisión de acusación.

En primer lugar, debe existir en la organización la intención clara y direccionada a actuar de una forma íntegra. Implementar una cultura de integridad no es un paso simple, sino que requiere tiempo, esfuerzos y mucha dedicación.

Requiere de un compromiso continuo y por eso es fundamental que todos los miembros de la organización compartan los principios y valores que son promovidos por el programa de integridad, y en especial, que están delimitados en el Código de Ética.

Ese programa debe ser bien diseñado, ese decir, debe ser confeccionado a la medida de la organización, considerando el tipo de industria y/o sector; el tamaño y volumen de la misma; la cantidad de miembros; los locales o regiones en las cuales desarrolla las operaciones, etc. Y ese programa debe funcionar realmente en la práctica.

Entre estos atributos, podemos nombrar:

1) *Compromiso de alto nivel con el programa de integridad*: con el objetivo de indagar el nivel de compromiso del *board* o directorio y de la alta gerencia con el Programa de Integridad.

La alta dirección debe demostrar y reflejar la misión y los valores de la organización en consonancia con los principios contenidos en el Código de Ética. El tan famoso “*tone at the top*” que debe ser reflejo en todas y cada unas de las acciones y decisiones que el alto *management* tome. De esta forma, los líderes deben actuar como modelo de conducta ética demostrando su compromiso con la integridad en sus acciones diarias, siendo ejemplo para toda la cadena de valor.

2) *Evaluación de riesgos*: con el objetivo de indagar sobre la existencia y desarrollo de una matriz de riesgo que permita identificar las áreas más riesgosas en términos de *Compliance*, los escenarios de posibles de esos riesgos y los controles a aplicar para poder mitigar los mismos.

Si una organización no conoce los riesgos a los cuales se enfrenta, nunca podrá mitigarlos.

(150) <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/page/file/937501/dl>.

Es importante notar que la evaluación de riesgos debe renovarse o actualizarse periódicamente, de acuerdo como la organización va evolucionando en sus actividades. Por ejemplo, si una compañía incorpora negocios en otras regiones, o si se asocia con otro socio de negocios, etc. Estas actualizaciones y revisiones periódicas permitirán trabajar en los controles de riesgos de corrupción que luego deberá ser replicado en las diferentes políticas con la finalidad de mitigación.

De la mano de la evaluación de los riesgos, se encuentra la gestión de la cadena de valor. ¿Cómo se gestiona? Con procedimientos de *background check* o de *due diligence* ante una posible contratación, ante un posible negocio, o inclusive cuando se va a incorporar un nuevo colaborador.

La gestión de la cadena de valor debe estar integrado con la evaluación de riesgos como medida de control y mitigación. Por ejemplo, si una organización ya tiene mapeado que el riesgo de corrupción se presenta ante contrataciones de proveedores en el sector de compras, gestionando sus proveedores podrá identificar y sobre todo prevenir posibles situaciones que no desee.

3) *Gobernanza*: con el objetivo de verificar si existe una definición clara y precisa a cargo del área de *Compliance*; si las funciones y responsabilidad del *Compliance officer*, y del Comité de Ética o de Integridad están definidas con antecedencia.

Fundamental el papel del *Compliance officer* como la persona independiente que debe velar por el cumplimiento del programa y por las políticas de la organización. Debe tener suficiente autonomía y fuerza para que pueda reportar directamente a la alta gerencia, al *board* o directorio. El *Compliance officer* debe tener voz, en caso de que la organización cuente con un Comité de Ética, debe integrarlo y participar activamente en el mismo.

4) *Políticas y procedimientos*: con el objetivo de corroborar y constatar la existencia y desarrollo de políticas y procedimientos relacionadas a anticorrupción, y la existencia de procesos que permitan su implementación en forma interna.

El Código de Ética es la constitución nacional para cualquier organización, del cual se desprenden todos los principios y valores que guiaran sus actividades. Estos principios y valores deben ser precisos, concretos y deben ser orientadores para toda la organización en igual medida.

¿Cómo se evalúa la efectividad de un código como indicador de mitigación de riesgos de corrupción? El código debe ser de fácil comprensión, debe ser accesible a todos los integrantes de la organización y los terceros, y debe ser comunicado con periodicidad a los mismos. Es fundamental asegurarse que

todos los colaboradores reciban capacitación y entrenamiento sobre el código, que se comprometan a seguirlo y hacerlo cumplir.

En relación a la gestión de la cadena de valor, se encuentra el Código de Ética de proveedores con el objetivo de orientar y guiar a los terceros en la relación con la organización.

Este conjunto de políticas y procedimientos debe ser integrado a los principios del código y a los riesgos mapeados, ya que funcionarán como controles para reducir los mismos.

5) *Capacitaciones*: con el objetivo de evaluar la existencia e implementación de entrenamientos y capacitaciones sobre el programa de integridad, que la organización haya brindada tanto a los colaboradores en forma interna, cuanto a las terceras partes con las cuales se relaciona.

La capacitación habitual permite no solamente que los colaboradores conozcan las políticas de la organización sino también que sepan cómo deben actuar en casos de dilemas éticos.

Es fundamental que las capacitaciones, sean desarrolladas de forma preventiva, educando para prevenir aquellos riesgos que ya se tiene delimitados. Un punto para destacar es la capacitación periódica a las personas que tengan puestos de control para que puedan estar atentos y poder aplicar las medidas de mitigación necesarias.

Para poder medir la efectividad de los entrenamientos, por su vez, las organizaciones deben monitorear su aplicación en la práctica y el grado de adhesión por parte de sus colaboradores. Por ejemplo, con encuestas posteriores, de las que surjan si hubo un grado de adhesión considerable, si se incorporó el conocimiento deseado al inicio, si será de aplicación en el día a día, etc.

6) *Comunicación*: con el objetivo de indagar sobre la existencia de una línea de reportes de denuncias directa, que sea anónima, confidencial y que garantice la no represalia para quien reporte la existencia de un hecho contrario al código de Ética o a las políticas de la compañía. Y con el objetivo de verificar la existencia de cualquier otra herramienta de comunicación hacia los colaboradores, proveedores, socios de negocios, clientes al respecto del programa de integridad.

Una buena práctica que demuestra el compromiso de la alta gerencia es la participación de la misma en comunicaciones, ya sea por email, por *flyers*, cartelería, por otros medios tecnológicos, informando acerca de cuáles son los valores de la organización y cuál es la posición de la misma ante la conducta no deseada.

7) *Auditoría*: con el objetivo de indagar la existencia de informes de auditoría, sean realizados por equipos de auditoría internos o externos, o la realización de procedimientos que aborden los riesgos de la industria o sector, y evalúen la efectividad del programa de integridad.

8) *Monitoreo*: con el objetivo de constatar la existencia de acciones y mecanismos internos aplicados para supervisar y asegurar el cumplimiento de la normativa local, internacional, bien como de las políticas internas. Su principal objetivo es la obtención de trazabilidad y seguimiento de las actividades diarias, con la finalidad de evaluar la efectividad de los controles destinados a mitigar riesgos de *Compliance*. Y sobre todo, utilizar herramientas de uso continuo que permitan detectar y abordar posibles incumplimientos en tiempo real para poder verificar una solución instantánea que mitigue un riesgo o futuro riesgo.

Por ejemplo, verificar un incumpliendo de la declaración de una política de conflicto de interés por parte de un colaborador ante una contratación de un proveedor con el cual tendría algún vínculo.

Otros ejemplos, recopilación de datos, trazabilidad de las denuncias recibidas por los canales habilitados a tal efecto; el uso de la tecnología para control y prevención, etc.

9) *Investigación y prevención*: con el objetivo de indagar sobre la existencia de una política de investigaciones de denuncias recibidas por los canales habilitados al efecto, que sea determinada con antecedencia, que contenga un procedimiento claro y detallado, bajo la responsabilidad y gestión del área de *Compliance* y/o *Compliance officer*, quien deberá tener trazabilidad de las denuncias recibidas, acceso a los mecanismos de denuncia y control de las investigaciones.

Un punto crucial es la existencia de un mecanismo de reporte de denuncias, que sea confiable y de confianza a todos los miembros de la organización y a los terceros.

10) *Sanciones*: con el objetivo de verificar la existencia de una política clara, predefinida que contenga el detalle de sanciones y medidas disciplinarias formalizado, a aplicar en caso de violación a los principios y valores del Código de Ética o de las políticas de la compañía. Esta política debe estar relacionada con un procedimiento específico que determine su aplicación.

IV.3. Caso Oficina Anticorrupción (OA)

La Oficina Anticorrupción **(151)** utiliza la herramienta de los Indicadores de Riesgo de Corrupción, para diagnosticar el nivel de eficacia del trabajo llevado a cabo a lo largo de todos estos años, a través del seguimiento del estado procesal de los expedientes en los que la OA es parte. Lo diseñan a partir de 7 parámetros:

- Contendidas judiciales en que la OA es parte.
- Querellas.
- Llamados a indagatorias.
- Procesamientos.
- Elevaciones a juicio.
- Finalización anormal del proceso.
- Sentencias.

Esto nos releva la aplicación del Tablero de Comando, a partir de las necesidades propias del ente público, desde su carácter y misión como parte del Estado Nacional, siendo su misión, según reza en el sitio de internet: Trabajar para fortalecer la ética y la integridad en la administración pública nacional, a través de la prevención e investigación de la corrupción y la formulación de políticas de transparencia.

Como puede advertirse, los temas tratados con respecto al sector público y con respecto al sector privado se entrecruzan y enlazan necesariamente, solo difiriendo en matices propios de la función de cada uno.

De allí que uno de los desafíos más importantes que pueden advertirse es lograr que ambos sectores hablen el mismo idioma. Es decir, que utilicen parámetros similares y compatibles para el diseño, implementación y control de sus programas de integridad y para regular las interacciones entre ambos.

(151) https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_arg_inf.pdf.

V. Aspectos fundamentales para un abordaje integral de la Corrupción

V.1. Capacitación Integral en el sistema normativo aplicable al sector público y privado

Un factor que se vislumbra como desafío en materia de combate de la corrupción es la creciente necesidad de diseñar programas de capacitación a medida de cada organización en estándares internacionales, convenciones internacionales contra la corrupción, normativa aplicable al sector público y privado destinados a los trabajadores de ambos sectores, empresas proveedoras y contratistas, órganos de control, funcionarios del sector público nacional, provincial y municipal pertenecientes al poder ejecutivo, al poder legislativo y al poder judicial como en caso de jueces y fiscales. En particular y a modo ejemplificativo el proyecto de ley en estado parlamentario serviría como una potencial herramienta a tal efecto **(152)**.

Así como se ha manifestado en una publicación anterior ya citada: “...La integridad y la transparencia requieren un proceso de construcción que se nutre tanto de normas como de acciones individuales que son las que transforman esas obligaciones legales en prácticas en el mundo real: la única manera de materializar esa práctica es mediante la capacitación intensiva de los recursos humanos, dotando a los funcionarios de todas las herramientas para tomar las decisiones adecuadas conforme a lo exigido por las leyes...”.

Es entonces primordial que las organizaciones en general aborden en el ámbito de un programa de integridad adaptado a sus actividades una política de capacitación dinámica y continua de la normativa, casuística y casos reales como eje prioritario en contenidos en materia de Convenciones Internacionales Anticorrupción, respecto de la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas N.º 27.401 en los principales lineamientos, delitos comprendidos, diseños de programas de integridad adecuados, sistema de colaboración eficaz debe ser también, normativa de Ética Pública, Acceso a la Información, Delitos contra la Administración Pública, entre otros tópicos en la materia.

V.2. Capilaridad de la implementación normativa nacional a otras jurisdicciones. Ejemplo de una experiencia de acción colectiva municipios

En este apartado y como otro de los grandes desafíos a futuros, tal como se expresa en el Proyecto de ley diseñada para establecer el Sistema Nacional de Integridad y Ética Pública cuyo objeto se centra en implementar políticas pú-

(152) Capacitación obligatoria en ética e integridad en la función pública para todas las personas que se desempeñan en todos los niveles y jerarquías en los tres poderes del Estado Nacional. Disponible en: <https://www4.hcdn.gob.ar/dependencias/dsecretaria/Periodo2022/PDF2022/TP2022/0587-D-2022>.

blicas en materia de integridad, ética y transparencia con un enfoque transversal de derechos humanos y de políticas públicas de prevención, detección y sanción de irregularidades que puedan derivar en hechos de corrupción dentro de las distintas dependencias estatales, cualquiera sea su nivel o jerarquía.

Centralmente y lo que es importante resaltar es el concepto *capilaridad* que aporta como desafío hacia adelante la necesidad de imperiosa de implementar la políticas de integridad y anticorrupción con base en las primeras convenciones y lineamientos internacionales anticorrupción y la totalidad del andamiaje normativo nacional con principal impulso y competencias de la Oficina Anticorrupción en el ámbito del Sector Público Nacional, los poderes legislativos y judicial, gobiernos provinciales y municipales así como, en las organizaciones privadas en lo atinente a las políticas y lineamientos que se desprenden de sus propias atribuciones normativas y más aún en su carácter de autoridad de aplicación en materia de ética e integridad.

Es de destacar la reciente experiencia llevada a cabo por un grupo de expertos liderado por el *Estudio Beccar Varela* en el marco de acciones colectivas en integridad y transparencia en los gobiernos locales *Alianzas de Municipios Transparentes* —certificación de la acción colectiva de la *International anti-Corruption Academy* (IACA)— (153), enfocado en el tópico de compras y contrataciones, en cuyo caso se remite al capítulo de esta publicación referido en concreto a la temática de las acciones de que se tratan.

V.3. Estado de situación institucional en materia de políticas anticorrupción: estudios de diagnóstico

Finalmente, y en línea con las directrices y medidas de prevención de la corrupción, es de vital importancia efectuar diagnósticos que evalúen el estado de las instituciones públicas y empresas privadas en materia de integridad con el objeto de detectar brechas a gestionar para su reducción y eventual erradicación.

En ese orden los órganos anticorrupción consideran como un aspecto fundamental para determinar las características del espacio a construir, la elaboración de mapas/matrices de riesgos, así como toda actividad diagnóstica destinada a implementar las acciones adecuadas para mitigar riesgos y promover integridad, dichas competencias, en general, son asignadas por la normativa de creación de estos órganos, no obstante ello sin ser exclusivas, los organismos internacionales también se encargan de efectuar tareas de evaluación y monitoreo en este ámbito en pos de un objetivo mancomunado de

(153) Panorama AHK, Alianza de Municipios Transparentes, Edición N.º 1:2023, Editorial Geneia, Buenos Aires, 2023, p. 48. Disponible en: <https://panoramaaahk.tramaglobal.com/2023/1raedicion/Panorama1.html#page=68>.

los Estados, representado por el interés mundial en el combate de la corrupción de carácter insoslayable en las agendas de los gobiernos. Por citar uno de los estudios de diagnóstico: el trabajo publicado en noviembre de 2020 sobre la contratación de obras públicas en la Argentina, llevado a cabo por el Ministerio de Obras Públicas bajo la metodología MAPS (*Methodology for Assessing Public Procurement Systems o Metodología para la Evaluación de Sistemas de Adquisiciones Públicas*) aplicada por el Banco Mundial y la OCDE que muestra una serie de *brechas* en las distintas fases de gestión de este tipo de contrataciones **(154)**.

(154) Evaluación Prospectiva de la Contratación de Obras Públicas en la Administración Pública Nacional, Ministerio de Obras Públicas, 2020. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/presentacion_evaluacion_maps.pdf.

Transparencia y rendición de cuentas en el ámbito interno

Guillermina Mercapidez y Paula Di Prinzio (coord.)

Natalia Marra y Laura Poletti (colab.)

I. Introducción

Las organizaciones se asemejan a un complejo ecosistema en el que cada componente está interconectado y afecta al funcionamiento general de la entidad. Desde la estructura de gobierno corporativo hasta las políticas de recursos humanos y las estrategias de gestión de riesgos, cada aspecto de la organización desempeña un papel crucial en su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

La transparencia y la rendición de cuentas son componentes que juegan un rol fundamental, tanto en la gestión pública como en la gestión privada, constituyendo las bases de un régimen de gobierno corporativo sólido.

La transparencia es un atributo imprescindible del liderazgo y un gran generador de confianza. Constituye un elemento clave para el buen desempeño de las entidades, así como para la existencia de una cultura organizacional constructiva y de permanente crecimiento.

La rendición de cuentas implica asumir responsabilidad por las acciones y decisiones tomadas, resultando fundamental para cualquier modelo de gestión y, principalmente, de aquellos que involucren el uso de recursos públicos, tales como las empresas con participación estatal o que sean concesionarias del Estado. La existencia de un adecuado proceso de rendición de cuentas permite el escrutinio formal del desempeño de la alta gerencia o autoridades y es una herramienta crucial para fortalecer la legitimidad de quienes lideran la gestión y la confianza de las personas en dichas instituciones.

Este enfoque de gobernanza basado en la transparencia y la rendición de cuentas excede del cumplimiento de regulaciones al involucrar un gran compromiso con la ética y la integridad en la toma de decisiones organizacionales y en la responsabilidad que se asume sobre sus consecuencias. En el presente

capítulo se ahondará sobre la importancia de estos conceptos aguas adentro de una organización y analizaremos la íntima relación que existe entre estos conceptos.

II. Marco normativo y mejores prácticas

En primer lugar, desarrollaremos distintos conceptos que nos acompañarán durante todo el capítulo, dado que es necesario entenderlos para analizar su interrelación, abordar la problemática que se nos presenta y las herramientas prácticas para mitigarla.

La gobernanza (Rodolfo Apreda, 2007) es un campo de estudio y de aplicación cuyas tareas principales son:

a) La búsqueda de principios, reglas, procedimientos y buenas prácticas que permitan a las organizaciones su conducción eficiente, dentro de las restricciones que imponen su propia carta fundacional y los marcos institucionales en permanente evolución y cambio.

b) El diseño, implementación y seguimiento de mecanismos para la representación, el voto, compromisos y responsabilidades, conflicto de intereses, los controles contrapesantes **(155)**, así como los incentivos y estándares de desempeño para los participantes en la organización.

c) La distribución, el ejercicio y la legitimación del poder, así como de la autoridad en los procesos decisorios.

Un código de buenas prácticas (Rodolfo Apreda, 2007), es un conjunto de reglas de conducta que permiten a una estructura de gobernanza específica tener efectos observables en la realidad, estableciendo compromisos y responsabilidades. Este conjunto de reglas debe satisfacer las siguientes restricciones:

- Necesariamente, deben provenir de la estructura de gobernanza subyacente.

- Deben conciliar con el esquema institucional vigente y respetar la ley.

- Deben de estar de acuerdo con la carta fundacional y los estatutos de la organización.

- Deben resultar operacionales: las reglas se diseñan de modo tal que admitan su monitoreo, evaluación, actualización y cambio.

(155) Reglas destinadas a evitar que una persona o grupo tenga demasiado poder dentro de una organización.

Los códigos de buenas prácticas pretenden ser incorporaciones voluntarias de una empresa a su estructura de gobernanza, esto es, que no se impone por leyes que obliguen a las empresas a diseñar y difundir el modelo de código de acuerdo con la ley. Esto fue cambiando a partir de los escándalos corporativos y de las exigencias de los organismos de contralor, por ejemplo, para las empresas que cotizan en bolsa, con el objetivo de reducir la información asimétrica y proteger inversionistas.

Para poder cumplir con este objetivo, es necesario entender los conceptos de transparencia y asimetría en la información, los que serán desarrollados a continuación.

Transparencia: decimos que la información es transparente cuando se la produce de acuerdo con las siguientes condiciones (Rodolfo Apreada, 2007):

- Oportuna en el tiempo.
- Confiable.
- Relevante.
- Objetivamente comprobable.

La transparencia es una condición necesaria para que la rendición de cuentas sea eficaz y creíble. El concepto de transparencia es una herramienta vital para asegurar buenas estructuras de gobernanza.

Rendición de cuentas (*Accountability*) **(156)** (Rodolfo Apreada, 2007): se entiende un proceso que involucra a dos partes, A y B, el cual podemos descomponer en las siguientes instancias o planes de acción:

- Al comienzo del proceso, A se compromete frente a B para hacer determinadas cosas en su beneficio.
- Durante el proceso y a su término, A es responsable tanto por el desempeño como por sus consecuencias, en términos del compromiso que asumiera con B.

En otras palabras, consiste en hacerse cargo por los compromisos que asumimos y, simultáneamente, la rendición de cuentas por el desempeño manifestado al ponerlos en práctica.

Tanto en la gobernanza del sector privado como del sector público es aconsejable diseñar una arquitectura de gobierno limitado, esto es, establecer lí-

(156) Una forma adecuada de traducir esta palabra es por medio de la expresión “compromisos (asumidos) y responsabilidades (por esos compromisos).”

mites y asegurar controles, de convocar periódicamente a los responsables (directorio, alta gerencia y mandos medios) para que expliquen qué están haciendo, cómo y en qué medida llevan a cabo las actividades e intereses que se les han encomendado.

En este sentido, la rendición de cuentas envuelve el cumplimiento de dos deberes:

- El deber de informar.
- El deber de cumplir las obligaciones contraídas.

Asimetría de Información: Diremos que hay asimetría de información cuando los conjuntos de información de los participantes, en el contexto de cualquier relación específica y en determinado momento, no son iguales. (Rodolfo Apreda, 2007). Esta asimetría de información puede perjudicarnos de diversas maneras, entre las cuales las siguientes son relevantes para el análisis de la gobernanza:

a) Omite información que podría mejorar nuestras decisiones en caso de acceder a ella.

b) Manipula la cantidad y la calidad de información para que solo accedamos a una realidad parcial o artificial, de modo tal que no sea posible controlar las actividades como detectar errores en la información.

c) Utiliza su información privada para engañarnos sistemáticamente y a lo largo del tiempo porque le produce beneficios que, de otro modo, tendría que compartir con nosotros o que no podría percibir porque no le corresponden.

d) Construye comportamientos fraudulentos o criminales para obtener sus objetivos desde y gracias a la relación que ha establecido con nosotros.

Del desarrollo de estos conceptos podemos inferir que, al hablar de transparencia y rendición de cuentas en el ámbito interno, nos podríamos encontrar con el problema de la asimetría de la información.

Hay una relación profunda, esencial, entre la transparencia en la información, por un lado, y el reclamo de accountability, por el otro, dado que la rendición de cuentas solicita la satisfacción de dos deberes, uno de los cuales es informar. Esto se debe a que los compromisos que asumimos y la rendición de cuentas que debemos requiere de información.

Entonces, el punto de conexión entre ellas es la información y el problema que se puede presentar es la asimetría en esa información.

Para dar respuesta a ese problema haremos un recorrido por parte de las mejores prácticas y principales normativas que recogen la transparencia y la

rendición de cuentas, intentando responder a las siguientes preguntas ¿cómo puede el estudio y la aplicación de los principios de un buen gobierno corporativo mitigar este problema de asimetría de información? ¿Dentro del gobierno corporativo, como impacta específicamente el sistema de control interno de una organización en transparencia y rendición de cuentas? Y la cultura organizacional, ¿puede ayudar a reducir la asimetría de información?

II.1. Gobierno corporativo

Notamos que la legislación y buenas prácticas a nivel nacional e internacional abordan esta temática para la gestión pública y para empresas cotizantes sometidas a Organismos de Contralor.

Los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y del G20 **(157)** son la principal norma internacional en materia de gobierno corporativo. Su objetivo es ayudar a los responsables de la formulación de políticas y a los organismos reguladores a evaluar y mejorar el marco legal, reglamentario e institucional del gobierno corporativo, con vistas a favorecer la confianza y la integridad del mercado, la eficiencia económica y la estabilidad financiera. En segundo lugar, ofrecen un marco de protección a los inversores. Es así que una estructura formal de procedimientos internos y externos en favor de la transparencia y la rendición de cuentas de parte de los consejeros y los directivos de las organizaciones ante los accionistas contribuyen a generar confianza en los mercados.

El marco de gobierno corporativo deberá garantizar la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa, incluida la situación financiera, la gestión, la sostenibilidad, la propiedad y el gobierno. Para ello, las organizaciones deberán contar con procesos internos robustos que permitan recoger y comunicar dicha información.

En referencia a lo mencionado anteriormente, algunas empresas deben divulgar en forma mandatoria sus prácticas de gobierno corporativo como parte de la información contenida en sus informes habituales (por ejemplo: Estados Contables anuales o trimestrales). Deberán aplicar los principios que establezca o apruebe la autoridad reguladora o la autoridad de cotización al respecto con la presentación de informes preceptivos conforme al principio de “cumplir o explicar” u otro similar. En materia de Sostenibilidad, el deber de reportar adquiere una relevancia de primer orden. Se abordará en extenso en el Capítulo “Reporting. Transparencia y Rendición de cuentas en el ámbito externo”.

(157) OECD (2024), Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/fb38c737-es>.

Los canales que se utilicen para difundir la información permitirán que los usuarios accedan a información pertinente de modo igualitario, oportuno y eficiente en términos de costo. Asegurar esta condición es parte de un proceso interno robusto de transparencia y rendición de cuentas.

En Argentina, por su lado, la Comisión Nacional de Valores (CNV) emite normativa (RG 797/2019) alineada a los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023, exigiendo un Código de Gobierno Societario (CGS) a aquellas entidades que se encuentran autorizadas para efectuar oferta pública de sus valores negociables. Esta herramienta está orientada a incentivar una cultura de buena gobernanza dentro de las emisoras que participan en el Régimen de Oferta Pública, a través del fomento de las mejores prácticas que pueden adoptar las compañías en materia de gobierno corporativo.

Este CGS se encuentra estructurado en tres niveles: principios, prácticas recomendadas y orientaciones. En su glosario define al ambiente de control como un conjunto de estructuras, procesos y estándares necesarios para supervisar la correcta administración de la compañía, producir informes financieros y no financieros precisos, y asegurar el cumplimiento con políticas, procedimientos, leyes y regulaciones. Comprende el sistema de control interno, la función de auditoría interna, el gobierno del riesgo y la función de cumplimiento.

Complementando, se destacan prácticas del CGS relativas a generar una cultura ética de trabajo, estableciendo la visión, misión y valores de la compañía, trabajando conceptos como el “tono desde arriba” para que el comportamiento del directorio inspire y sea replicado en todos los ámbitos de la organización, tal como se ilustra en el gráfico a continuación:



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, el CGS establece que el directorio supervisa a la gerencia y asegura que esta desarrolle, implemente y mantenga un sistema adecuado de control interno con líneas de reporte claras (primera línea de defensa) y la gestión del riesgo y *Compliance* (segunda línea). En el próximo punto de este capítulo abordaremos conceptos relacionados con las bases a considerar para implementar un adecuado sistema de control interno.

En cuanto a diversidad de género, tema que ha sido tratado con mayor profundidad en el capítulo “Gestión de la diversidad”, resulta de especial relevancia que la compañía no solo considere la integración de mujeres en la composición del directorio sino también la equidad en la remuneración de las mismas. La diversidad y una cultura de inclusión, entre otros, potencian el análisis, discusión y procesos de toma de decisiones (frente a cuestionamientos y propuestas heterogéneas).

En lo referido al sector público, se encuentran vigentes los Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas de Participación Estatal Mayoritaria de la Jefatura de Gabinete de Ministros **(158)**, los cuales —en línea con lo visto precedentemente— establecen directrices de gobernanza para las empresas de participación estatal mayoritaria, cuyo funcionamiento y desempeño afectan a toda la población y son claves en el desarrollo del país. Los lineamientos abarcan 7 áreas a considerar como marco de referencia en materia de buen gobierno: Transparencia, Integridad, Sustentabilidad, Desempeño económico, Alta Gerencia, Políticas de Compras y Abastecimiento, Auditoría y Control. Como puede observarse, tanto la Transparencia (con un lineamiento propio) como la rendición de cuentas (cruzando transversalmente todos ellos) son considerados base fundamental de la buena gobernanza.

Asimismo, la Resolución 37/2006 de la SIGEN aprueba las Normas Mínimas de Control Interno para el Buen Gobierno Corporativo en Empresas y Sociedades del Estado. Esta norma se ocupa de un pequeño aspecto de la gobernanza, el referido al control interno, su objetivo principal es el de fomentar la responsabilidad, a fin de optimizar la gestión empresarial en un marco de transparencia en la utilización de los recursos destinados a la explotación y comercialización de bienes y servicios. En ella se han reglamentado cuestiones, entre las que se destacan las relativas a los Comités de Auditoría y al deber de lealtad y diligencia que deben tener los directores, administradores y fiscalizadores de las empresas y sociedades del estado.

Para finalizar, y relacionado específicamente a la transparencia, encontramos en Argentina a la ley 27.275 “Derecho de acceso a la información pública” que tiene por objeto garantizar el efectivo ejercicio del derecho de acceso a la información pública, promover la participación ciudadana y la transparencia

(158) <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/306769/texto>.

de la gestión pública, incluidas las empresas y sociedades del Estado. La ley se enmarca en 11 principios de los que destacamos transparencia y máxima divulgación, máximo acceso, apertura y control, toda vez que la ley presume que la información en poder, custodia o bajo control del sujeto obligado (enunciados en el artículo 7° de la norma) debe ser accesible para todas las personas, pero con determinadas características, esto es, de forma completa, con el mayor nivel de desagregación posible y por la mayor cantidad de medios disponibles. La ambigüedad o la inexactitud de esa información podrán ser recurridas ante el órgano competente. **(159)**

Pequeñas y medianas empresas:

Si bien los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 2023 están dirigidos a las empresas que cotizan sus acciones, cuando se consideren aplicables, también pueden resultar una herramienta muy útil para mejorar el gobierno corporativo de empresas no cotizadas, sean públicas o privadas, Pymes o grandes organizaciones. Las buenas prácticas, nacionales e internacionales en materia de gobierno corporativo pueden ser adaptadas a distintas estructuras organizacionales, de distintos tamaños y capacidades económicas. Para esto es necesario hacer un autodiagnóstico de la organización y su contexto, y tomar de estas buenas prácticas lo que pueda ser aplicado a la organización, deben servir de guía y permitir trazar objetivos que sean alcanzables y medibles.

En conclusión, y como hemos visto, el estudio y la aplicación de los principios de un buen gobierno corporativo ayuda a mitigar el problema de asimetría de información, dado que tanto los principios de la OCDE y el G20 como la normativa local examinada, recomiendan que dentro del marco de Gobierno Corporativo de una organización se asegure que el directorio (u órgano equivalente) asuma la dirección estratégica de la empresa y la rendición de cuentas (*accountability*) frente a la compañía y sus accionistas (OCDE 2021). Por otro lado, se ha demostrado que la adopción de mecanismos de gobernanza internos ha llevado a un mejor control de los riesgos inherentes a la toma de decisiones dentro de las empresas, incidiendo en su desempeño y valor de mercado (Sampaio Barbosa et al., 2021).

II.2. Bases de un sistema de control interno

El sistema de control interno (SCI) es solo una pequeña pero importante parte de la gobernanza en una organización.

Cada organización define sus objetivos estratégicos y, en consecuencia, las acciones para alcanzarlos. Para llevar adelante dichas acciones quienes estén a cargo deberán tomar decisiones y rendir cuentas sobre sus resultados. En el

(159) <https://portal.transparencia.gob.ar/>.

proceso se enfrentarán con situaciones que pueden amenazar el logro de dichos objetivos.

A estos efectos, la gestión de riesgos es un componente crítico para garantizar que la organización opere de manera ética y legalmente responsable durante el desarrollo de sus actividades. La gestión de riesgos implica identificar, evaluar y mitigar los riesgos potenciales que podrían afectar a la organización (desde riesgos financieros hasta riesgos reputacionales). Se trata de un proceso esencial para promover la transparencia y la rendición de cuentas al garantizar que la misma cumpla sus objetivos operando dentro de los límites legales y éticos establecidos.

Para asegurar el éxito de un proceso de gestión de riesgos, resulta indispensable la existencia de un sistema de control interno eficaz. De acuerdo al modelo COSO (160), el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables.

El marco integrado de control interno está formado por 5 componentes y 17 principios. Para que el control interno sea efectivo, cada uno de estos componentes y sus principios deben estar presentes y funcionando. A su vez, cada uno de los principios poseen puntos de enfoque, que son características que soportan el logro de los objetivos de control.

Los cinco componentes deben operar conjuntamente de manera integrada para que el sistema de control interno se considere efectivo:

Ambiente de Control	1. Demuestra compromiso hacia la integridad y los valores éticos 2. Ejerce la responsabilidad de supervisión 3. Establece estructura, autoridad y responsabilidad 4. Demuestra compromiso hacia las habilidades 5. Enfatiza la responsabilidad
Evaluación de Riesgos	6. Especifica objetivos apropiados 7. Identifica y analiza los riesgos 8. Evalúa el riesgo de fraude 9. Identifica y analiza los cambios significativos

(160) COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway): Es una Comisión que fue constituida por representantes de organizaciones del sector privado en EE. UU. para brindar lineamientos sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno, y la disuasión del fraude (sitio web: www.coso.org/).

Actividades de Control	11. Selecciona y desarrolla actividades de control 12. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología 13. Se implementa a través de políticas y procedimientos
Información y Comunicación	14. Usa información relevante 15. Se comunica internamente 16. Se comunica externamente
Actividades de Monitoreo	17. Efectúa evaluaciones continuas y/o separadas 18. Evalúa y comunica las deficiencias

Fuente: modelo COSO.

Pequeñas y medianas empresas:

El marco integrado de control interno es adaptable a la estructura de la organización —flexible para su aplicación a una PyME—, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular. Permite diagnosticar el sistema de control interno de una organización y es perfectamente adaptable a pequeñas y medianas empresas. ¿Cómo podemos adaptarlo? A través de la adecuación de los puntos de foco que definen a cada uno de los principios. El marco permite suprimirlos, modificarlos o agregar nuevos para que cada organización pueda apropiarse del modelo. Asimismo, se puede establecer una metodología para puntuar los puntos de foco, los principios y finalmente los componentes, lo que permite evaluar el sistema de control interno de la empresa.

Esta evaluación no es estática, sino que se puede definir una frecuencia para su valoración lo que permite medir el grado de madurez del modelo y con ello su mejora continua.

Resulta notorio cómo la relevancia de contar con controles internos excede cuestiones de cumplimiento normativo y de requerimientos de información por parte de terceros. Un sistema de control interno eficaz ayuda a las entidades a establecer mejor sus objetivos y su estrategia para alcanzarlos y a crecer de forma sostenida con confianza e integridad. Asimismo, permite garantizar que las decisiones se lleven a cabo de manera transparente, que se cumplan las normas y regulaciones, y que las partes interesadas puedan acceder a la información relevante.

Modelo de las 3 líneas:

Profundizando en el componente “Evaluación de riesgos” trabajaremos el concepto de las 3 líneas de defensa. El Modelo de las Tres Líneas del Instituto de Auditores Internos **(161)** (conocido anteriormente como el Modelo de las 3

(161) www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf.

líneas de defensa) es un marco reconocido internacionalmente y ampliamente adoptado por organizaciones de todos los tamaños y sectores. Se trata de una herramienta de gran utilidad para implementar un adecuado sistema de control interno dado que describe, en simetría con los conceptos de buena gobernanza repasados previamente, las responsabilidades de tres grupos clave en la gestión de riesgos y la garantía del cumplimiento en una organización:

- Primera línea: La dirección y las unidades operativas son responsables de identificar, evaluar y gestionar los riesgos en sus operaciones cotidianas. Esto incluye implementar controles, formar a los empleados y supervisar los riesgos.

- Segunda línea: Las funciones de gestión de riesgos y de cumplimiento proporcionan apoyo a la primera línea de defensa. Ayudan a desarrollar y aplicar programas de gestión de riesgos y cumplimiento, realizan evaluaciones de riesgos y supervisan la eficacia de los controles de primera línea.

- Tercera Línea: Integrada por la auditoría interna, ofrece garantías independientes al directorio o consejo de administración y a la alta dirección de que los procesos de gestión de riesgos y cumplimiento funcionan eficazmente. Realiza auditorías de las actividades de gestión de riesgos y cumplimiento e informa sus conclusiones al directorio y la alta gerencia.

El modelo promueve un enfoque colaborativo y coordinado de la gestión de riesgos y el cumplimiento, garantizando que todos los niveles de la organización participen en la identificación, evaluación y gestión de los riesgos. De esta forma, ayuda a las organizaciones a:

- Reforzar la gestión de riesgos y el cumplimiento: Al definir claramente las funciones y responsabilidades, el modelo garantiza que los riesgos se identifiquen, evalúen y gestionen eficazmente en toda la organización.

- Mejorar la rendición de cuentas: Se responsabiliza a cada línea de defensa de su papel en la gestión de riesgos y el cumplimiento.

- Mejorar la gobernanza: Proporciona un marco para que el Directorio o Consejo de Administración y la alta dirección supervisen las actividades de gestión de riesgos y cumplimiento.

- Promover una cultura de evaluación de riesgos: Se anima a todos los empleados a ser conscientes de los riesgos y a tomar medidas para mitigarlos.

Como parte de las herramientas útiles para un enfoque preventivo desarrolladas más adelante de este capítulo, abordaremos los lineamientos para un adecuado diseño y prueba de efectividad de los controles internos.

La relación entre control interno y gobierno corporativo es directa ya que los tres órganos: gerencia o administración, accionistas y directorio tendrán

interés y responsabilidad en que la empresa cuente con un sistema de control interno fuerte; que le proporcione un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos planificados. Una de las responsabilidades más importantes de los encargados del gobierno corporativo incluye un proceso para revisar la efectividad del control interno de la entidad.

Un buen sistema de control interno contribuye a un manejo eficaz y eficiente del negocio, que es básicamente responsabilidad de la administración; pero el directorio será quien vele por el cumplimiento de los objetivos de la empresa, aprobando los planes, definiendo controles, inculcando una conducta ética y controlando el desempeño de Administración.

Cuando más robusto sea el Sistema de Control Interno de una Organización, menos probabilidad habrá de que exista asimetría en la información, impactando de manera directa en la transparencia y rendición de cuentas.

III. Cultura organizacional

III.1. Impacto de la cultura en la transparencia y rendición de cuentas

Como fue visto en el capítulo “Cultura”, la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura impacta significativamente en la forma en que se promueve y se practica la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la empresa como veremos en el cuadro a continuación:

	Situación	Desafíos
Valores y creencias	La cultura organizacional puede estar arraigada en valores y creencias que enfatizan la honestidad, la integridad y la responsabilidad.	Identificar y promover estos valores para fortalecer una cultura de transparencia y rendición de cuentas.
Normas y comportamientos	Las normas y comportamientos aceptados dentro de una entidad pueden influir en la disposición de los colaboradores para compartir información y asumir responsabilidades.	Fomentar normas de apertura y colaboración puede facilitar la rendición de cuentas y promover la transparencia.
Liderazgo ejemplar	El comportamiento de los líderes de la organización tiene un impacto significativo en la cultura organizacional.	Los líderes que demuestran un compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas establecen un ejemplo positivo para los demás colaboradores.

Fuente: elaboración propia.

Casos de estudio:

A continuación, compartimos dos ejemplos opuestos sobre el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de las empresas:

Enron Corporation (162): Esta empresa es un ejemplo clásico de cómo una cultura organizacional que prioriza la búsqueda del lucro a toda costa llevó a prácticas financieras fraudulentas, con la consiguiente falta de transparencia y debida rendición de cuentas de parte de los ejecutivos ante los accionistas. El caso de Enron ilustra cómo una cultura empresarial tóxica puede socavar la integridad y la transparencia de una organización, llevándola a su quiebra.

Zappos (163): Es una empresa conocida por su cultura empresarial única y enfocada en el servicio al cliente, es un ejemplo de cómo una cultura organizacional sólida puede potenciar la transparencia y la rendición de cuentas. Su enfoque en la comunicación abierta y la responsabilidad compartida ha contribuido al éxito de la empresa.

A efectos prácticos de cada organización, será necesario partir de un “Análisis de la Cultura Organizacional”, que los mismos colaboradores analicen y describan la cultura organizacional actual de la empresa, identificando valores, normas y comportamientos predominantes. Esto permitirá medir la temperatura y grado de implantación de una cultura con base en valores acordados por la organización. Al incorporar estas herramientas se garantizará una cultura organizacional que pueda influir positivamente en la transparencia y la rendición de cuentas, así como también en formas prácticas para promoverla de una manera sólida y ética.

De esta forma, se crea una cultura ética que sirve como línea de defensa en materia de cumplimiento de normas internas y externas, y que puede verse reflejada en las disposiciones de un Código de Ética y Conducta.

Recordemos que el Código de Ética y Conducta es uno de los tres elementos mandatorios, en el caso de que una organización decida implementar un programa de integridad (junto con la capacitación y los procedimientos de integridad en procesos licitatorios, además de otros elementos recomendados para promover la ética y el cumplimiento normativo). En él se pueden condensar los valores y creencias, normas y comportamientos y el liderazgo ejemplar, entre otros. Puede ser diseñado como la piedra angular de la que emanan todas las políticas y normas de actuación internas de la organización para asegurar una gestión ética y responsable, el cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés y la promoción de la sostenibilidad. Como puede

(162) <https://www.fbi.gov/history/famous-cases/enron>.

(163) “La filosofía Zappos”, disponible en: <https://www.wowcx.com/historia-wow-zappos/>.

observarse, la transparencia y la rendición de cuentas, y los componentes de un programa de integridad, además de estar intrínsecamente conectados, se refuerzan positiva y mutuamente.

III.2. Importancia de la concientización y capacitación

La concientización y la capacitación se erigen como pilares fundamentales en la construcción de una cultura organizacional arraigada en los principios del buen gobierno corporativo. Esta afirmación, más que una mera suposición, encuentra sólidos fundamentos tanto en la teoría como en la práctica empresarial.

La concientización, en primer lugar, actúa como catalizador para sensibilizar a los/as colaboradores/as sobre la importancia del buen gobierno corporativo, los riesgos asociados con su falta y las consecuencias tanto a nivel individual como organizacional. Al entender las implicancias de sus acciones en el contexto del gobierno corporativo, se vuelven más propensos a adoptar comportamientos éticos y responsables en su día a día laboral.

La capacitación, por otro lado, proporciona conocimiento y las habilidades necesarias para comprender, implementar y mantener prácticas de buen gobierno corporativo. Desde la comprensión de los principios de transparencia y rendición de cuentas hasta la capacidad para identificar y mitigar riesgos de manera proactiva, la capacitación empodera a los individuos para contribuir activamente a una cultura organizacional basada en el buen gobierno.

Independientemente de los esfuerzos de la organización, creemos relevante destacar que, un pilar fundamental previo a la formación de grado que reciba el recurso humano, serían que se incorporen a los planes educativos de las distintas carreras profesionales, ejes o materias como las buenas prácticas en el gobierno corporativo.

Asimismo, recordemos que la capacitación es uno de los tres elementos mandatorios, en el caso de que una organización decida implementar un programa de integridad.

Las actividades de capacitación, además, deben ser brindadas a los empleados/as de todos los niveles de la organización y deben ser diseñadas e implementadas en base a una priorización por riesgo. Eso implica que la capacitación debe brindarse antes o más asiduamente a aquellos que con mayor probabilidad puedan enfrentar en el desempeño de sus tareas cotidianas casos de corrupción, fraude u otras situaciones críticas para la organización. También será conveniente priorizar la capacitación de aquellos en posiciones de liderazgo, incentivando además la réplica al interior de sus respectivos equipos de trabajo. (Lineamientos para la implementación de Programas de Integridad, Oficina Anticorrupción, 2019).

Formación de roles directivos:

Los líderes empresariales desempeñan un papel crucial en el fortalecimiento de la rendición de cuentas y la transparencia dentro de una organización. Por ello resulta fundamental reconocer la importancia de las acciones de capacitación sobre los mismos para potenciar estos esfuerzos.

Principales áreas de formación:

Los roles directivos deben estar capacitados para “Liderar con Integridad”. Esto conlleva a abordar una variedad de áreas claves relacionadas con la rendición de cuentas y la transparencia, incluyendo:

1. *Ética y cumplimiento normativo:* Deben comprender las normativas legales y éticas que afectan a la entidad y estar preparados para tomar decisiones éticas en todas las situaciones.

2. *Comunicación y transparencia:* La capacidad de comunicarse abierta y transparentemente con los colaboradores y otras partes interesadas es fundamental para promover la confianza dentro de la organización.

3. *Gestión de riesgos y control interno:* Deben estar capacitados en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, así como en el establecimiento y monitoreo de controles internos efectivos para garantizar la integridad y la conformidad.

4. *Liderazgo y responsabilidad:* Deben asumir la responsabilidad de sus acciones y decisiones, fomentando una cultura de transparencia y rendición de cuentas en la organización.

Al equipar a los líderes con las habilidades y conocimientos necesarios para promover estos principios en sus equipos y departamentos, se fortalece la cultura corporativa y se fomenta un ambiente de integridad y confianza.

En cuanto a la promoción de estos programas, se podrían utilizar varias estrategias, incluyendo:

- *Seminarios y talleres educativos:* Organizar o participar de eventos educativos para conocer los beneficios y las mejores prácticas en ética empresarial y cumplimiento normativo.

- *Material informativo:* Crear y distribuir folletos, guías y artículos que destaquen la importancia y los pasos para implementar programas de buen gobierno corporativo.

- *Redes sociales:* Utilizar plataformas para compartir contenido relevante y generar conciencia sobre la importancia de la integridad empresarial y el cumplimiento normativo.

- *Alianzas estratégicas* (acciones colectivas): Establecer alianzas estratégicas con organizaciones empresariales, cámaras de comercio y otros actores clave en el ecosistema empresarial para amplificar el mensaje y llegar a un público más amplio. Este tema se aborda en profundidad en el capítulo “Acciones Colectivas”.

La viabilidad de considerar la concientización y la capacitación como grandes impulsores de una cultura organizacional de buen gobierno corporativo se sustenta en los resultados tangibles y sostenibles que estas prácticas han demostrado producir. Desde la mejora de la reputación y la confianza del cliente hasta la mitigación de riesgos legales y financieros. Una cultura arraigada en los principios del buen gobierno corporativo se traduce en beneficios claros y duraderos para la empresa y sus partes interesadas.

En resumen, la concientización y la capacitación no solo son viables, sino esenciales para promover una cultura organizacional de buen gobierno corporativo. Al sensibilizar a los directivos, colaboradores y demás miembros, y proporcionarles las herramientas necesarias para adoptar comportamientos éticos y responsables, estas prácticas contribuyen de manera significativa a la construcción de organizaciones éticas, sostenibles y exitosas en el largo plazo (sostenibles y sustentables).

IV. Bases para la toma de decisiones

IV.1. Diseño del proceso

La forma en la cual una organización toma decisiones y rinde cuenta de sus actos es parte de su cultura y muestra su manera de gestionar. Por ello, tomar consistentemente decisiones de forma transparente y asumir la responsabilidad por las mismas permite a una entidad construir una cultura y una reputación que genere confianza, tanto entre sus miembros como con terceras partes.

En el pasado proteger la imagen de una organización solía ser la prioridad, incluso si ello implicaba sacrificar principios tales como la transparencia y la integridad. Sin embargo, esto ya no es aceptable. La experiencia, como vimos en el caso de Enron, ha enseñado lecciones difíciles sobre ética, fraudes y litigios provocando mayores requerimientos de transparencia y rendición de cuentas por parte de los grupos de interés.

Es así que, para estar a la altura de las exigencias actuales, las entidades deben contar con procesos de decisión formales cuyo diseño asegure la correcta obtención, gestión y publicidad de la información.

Un adecuado diseño del proceso de toma de decisiones que asegura transparencia y rendición de cuentas, se logra con:

- La confiabilidad de la información utilizada.

- La credibilidad del proceso seguido para llevar adelante dichas decisiones.

Las decisiones deben ser tomadas de manera abierta y clara, permitiendo que las razones, el proceso y los resultados sean comprensibles y visibles para todas las partes interesadas. En este sentido, tanto la transparencia como la rendición de cuentas deben ser entendidas como una calle de doble sentido. Es decir, ser utilizadas tanto para brindar la información esperada, como para medir el pulso de la organización en respuesta a ella. De este modo, se podrá responder realmente a las necesidades de los distintos grupos de interés.

Algunos de los beneficios:

- Aumenta la confianza y el compromiso entre los miembros de la entidad y de quienes interactúan con ella. De hecho, la transparencia en el liderazgo ha sido una de las expectativas laborales de mayor crecimiento en los últimos años **(164)**.

- Dificulta que las personas oculten información o actúen de manera indebida, reduciendo potenciales actos de fraude o corrupción.

Pequeñas y medianas empresas:

Si bien diseñar procesos eficientes puede parecer una tarea titánica capaz de ser llevada adelante solo por organizaciones de gran envergadura, no es necesario hacerlo de manera compleja ni ejecutarlo inicialmente para toda la organización. En cambio, pueden identificarse -por ejemplo- algunas de las actividades de mayor criticidad y focalizar los esfuerzos en las mismas, dejando las restantes para etapas posteriores.

IV.2. Requisitos de la información

Como se mencionó anteriormente, la calidad de la información utilizada es la base de los procesos decisorios efectivos. Por ello, es recomendable que esta cumpla, por ejemplo, con los siguientes requisitos:

	Veracidad: Se utiliza información de fuentes identificadas y confiables, que cuenten con datos verificados.
	Oportunidad: La información se obtiene en el momento o tiempo requerido. El retraso puede dificultar o imposibilitar la toma de decisiones informada y la oportuna rendición de cuentas.

(164) "Trust, tools and teamwork: what workers want" Disponible en: <https://slack.com/intl/es-ar/blog/transformation/trust-tools-and-teamwork-what-workers-want>.

	Relevancia: Se accede a información importante o significativa para comprender la situación en cuestión y evaluar las opciones disponibles.
	Integridad: La información recibida está completa e incluye tanto los datos positivos como negativos, así como diferentes perspectivas y opiniones sobre el tema en cuestión.
	Precisión: Los datos están verificados y actualizados, libres de errores o defectos.
	Objetividad: La información no está sesgada y privilegia los intereses de la organización por sobre cualquier interés personal. Se presenta de manera neutral y sin interpretaciones o comentarios que puedan influir en quienes la reciben.
	Autorizada: Fue aprobada por un nivel adecuado.
	Accesibilidad: La información es accesible para todas las personas que necesitan consultarla y está disponible en un formato adecuado y en un lenguaje comprensible.
	Verificabilidad: Puede comprobarse la exactitud de la información y ha sido debidamente documentada. Ello permite evaluar la calidad de la información y su pertinencia.
	Publicidad: No debe tratarse de información confidencial y debe poder ser transmitida oportunamente a terceros por los canales adecuados.

Fuente: elaboración propia.

IV.3. Estructura de un proceso decisorio

Los procesos decisorios se ven afectados por múltiples aspectos de una organización. La estructura organizativa define la jerarquía y las responsabilidades dentro de la empresa. A su vez, las políticas internas establecen las reglas y expectativas para la conducta ética y el cumplimiento normativo. Estos aspectos interactúan de manera compleja, influenciando mutuamente y afectando la capacidad de la organización para rendir cuentas y ser transparente en sus operaciones.

Es así que, para lograr la credibilidad del procedimiento seguido para la toma de decisiones, deberán implementarse mecanismos que aseguren la identificación de quiénes, cómo y cuándo participan de los procesos decisorios y cuáles son sus responsabilidades.

Para que las decisiones y la rendición de cuentas fluyan de forma correcta, consistente y predecible, resulta indispensable que la entidad cuente con:

- Adecuada estructura organizacional.
- Procedimientos robustos, los cuales deben contemplar controles de transparencia y rendición de cuentas.

Estos aspectos serán tratados con mayor profundidad a continuación:

IV.3.a. Estructura organizacional

Como vimos anteriormente, la cultura corporativa define los valores, creencias y comportamientos compartidos que guían las acciones y decisiones de los colaboradores en todos los niveles de la organización. Por otro lado, la estructura organizacional establece el marco dentro del cual operan todos los demás componentes de la organización. Desde la jerarquía de autoridad hasta la distribución de responsabilidades, la estructura influye en la forma en que se toman las decisiones, se comunica la información y se fomenta la colaboración entre los distintos departamentos y equipos.

A nivel general pueden identificarse dos tipos de estructuras:

- *Centralizadas*: Las decisiones se toman en la cima de la organización y se implementan en los niveles inferiores.

- *Descentralizadas*: Las decisiones se toman en diferentes niveles de la organización ya sea, por ejemplo, a nivel de procesos o unidad de negocios.

La estructura que adopte cada entidad dependerá de su naturaleza y su tamaño. Las organizaciones privadas tendrán mayor flexibilidad para elegir (principalmente, si se trata de PyMEs o empresas que no cotizan en Bolsas de Valores), mientras que las entidades de carácter público podrían tener que ceñirse a la normativa que les aplica (leyes, decretos, resoluciones, etc.).

En cualquier caso, la existencia de estructuras centralizadas puede dificultar la transparencia en la toma de decisiones, ya que la información se concentra en la cima de la organización. Por otro lado, las estructuras descentralizadas tienden a facilitar la transparencia, dado que la información es accedida por diferentes niveles de la entidad quienes pueden participar en la toma de decisiones y brindar su opinión o visión sobre las cuestiones a definir.

De cualquier forma, el diseño de las estructuras organizacionales debe promover el flujo de información, desde los niveles operativos hasta la alta gerencia, y viceversa. Cuando los distintos equipos de trabajo pueden comunicarse eficazmente, la organización se ve beneficiada al generar procesos de toma de decisiones más rápidos y eficientes. Afortunadamente, conseguirlo está al alcance de cualquier organización.

Las entidades con un alto grado de madurez en el diseño organizativo se caracterizan por considerar los siguientes elementos en su estructura:

- *Estrategia*: La estructura debe estar alineada con la estrategia de la organización. Debe apoyar los objetivos y la misión de la entidad.

- *Jerarquía organizativa*: Define la estructura de autoridad y responsabilidad en la organización. Implica establecer cadenas de mando, de reporte y de cómo se toman las decisiones. Incluye niveles como la alta dirección, la gerencia intermedia y los empleados de nivel operativo.

- *Roles y responsabilidades*: Deben estar especificados por cada puesto de trabajo para asegurar la claridad de funciones y, así, promover la eficiencia de la organización. Una herramienta de utilidad a estos efectos puede ser una matriz RACI **(165)** la cual es usada para asignar y definir el grado de responsabilidad de cada una de las personas involucradas en la realización de un proyecto (responsable/aprobador/consultado/informado).

- *Rendición de cuentas*: La estructura definida debe establecer mecanismos de rendición de cuentas para garantizar que las decisiones tomadas sean justificadas y revisadas.

- *Políticas y procedimientos*: Establecer reglas y actividades que guían el comportamiento y las operaciones dentro de la organización. Durante este capítulo ahondaremos sobre este tema en particular.

- *Comunicación interna*: Asegurar que se establezcan canales de comunicación efectivos para que la información relevante esté disponible para todos los involucrados, utilizando un lenguaje claro y comprensible.

- *Evaluación y mejora continua*: La estructura debe ser objeto de revisión y mejora constante para garantizar su eficacia y eficiencia, adaptándose a entornos cambiantes que generan nuevas oportunidades y desafíos.

- *Tecnología*: Implementar herramientas tecnológicas que faciliten el flujo de información a través de toda la estructura permitiendo la recopilación y el análisis de datos que respalden una adecuada toma de decisiones y rendición de cuentas.

IV.3.b. Pautas para elaborar políticas y procedimientos

Las políticas y procedimientos internos establecen las reglas y expectativas para el comportamiento correcto de colaboradores y la gestión de los recursos de la organización. Es decir, definen una hoja de ruta para llevar adelante las operaciones y la toma de decisiones.

Desde las políticas anticorrupción hasta las normas de seguridad y salud ocupacional reflejan los valores y compromisos de la organización en materia de integridad y responsabilidad. Cuando se implementan y aplican de manera efectiva, estas políticas pueden fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas al proporcionar un marco claro para la conducta ética y el cumplimiento normativo.

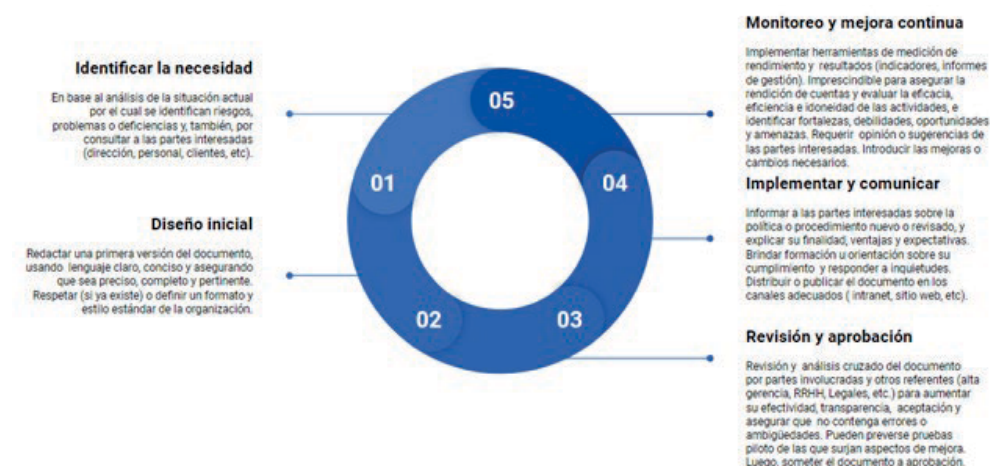
(165) <https://economipedia.com/definiciones/matriz-raci.html>.

En términos generales podemos definirlos como:

Políticas	Procedimientos
Son las reglas que una organización debe cumplir. Es decir, el qué y el porqué de dichas reglas.	Definen actividades específicas para implementar y cumplir con las políticas (indican cómo, cuándo, dónde y quién debe ejecutarlas). Pueden complementarse con prácticas operativas, <i>checklists</i> , diagramas de flujo, etc.

Diseño de políticas y procedimientos:

Si bien cada organización define su propia metodología para el diseño de políticas y procedimientos, existen ciertas etapas recomendadas para garantizar su efectividad:



Fuente: elaboración propia.

Diseño inicial de documento:

Abordaremos ahora algunas cuestiones de relevancia a considerar en la etapa 2 “Diseño inicial”. Como se indica en el gráfico anterior, la redacción del documento deberá priorizar el uso de lenguaje claro y conciso. Es decir, que sea fácilmente comprensible para cualquier persona lectora. Asimismo, los conceptos o lineamientos desarrollados deben ser precisos, completos y pertinentes para la temática objetivo, evitando ambigüedades, redundancias o “lagunas” en el proceso descrito. Por último, debe respetarse el formato y estilo normativo estándar de la organización o, si no se contará con uno, acordar la definición para su aplicación hacia el futuro.

En síntesis, el documento debería permitirnos responder a preguntas tales como: quién, cómo, cuándo, dónde y porqué.

A continuación, se indican elementos sugeridos en la estructura de un procedimiento interno:

- Título.
- Objetivo: definir el tipo de comportamiento que busca regular.
- Alcance: las áreas o puestos de la organización que deberán cumplir con el mismo.
- Definiciones: conceptos, abreviaturas, siglas, etc.
- Descripción de actividades y procesos y periodicidad.
- Controles a efectuar (que atraviesan a todo el procedimiento en cada una de las actividades que se diseñen para llevar a cabo el proceso).
- Situaciones de excepción.
- Métricas de evaluación contra las cuales evaluar las acciones o actividades realizadas.
- Definición de roles y responsabilidades de las distintas actividades.
- Evidencia a mantener respecto de las actividades ejecutadas y por cuánto tiempo.
- Responsables de la revisión y aprobación del documento.

Adicionalmente, pueden usarse ayudas visuales, tales como diagramas, organigramas o tablas, para ilustrar los pasos o procesos y/o acompañar con formularios o planillas como anexo.

Concluyendo, para sentar las bases que permita a las organizaciones un adecuado diseño en el proceso de toma de decisiones que asegure la transparencia y rendición de cuentas, los procesos de decisión deben ser formales (documentados), teniendo en cuenta los requisitos que debe cumplir la información para que sea confiable y el impacto que tiene la estructura en el proceso decisorio. Esto es, estructuras que pueden facilitar o dificultar la transparencia; observando los elementos que deben formar parte de esa estructura y las pautas que las organizaciones deben cumplir para elaborar procedimientos administrativos y de controles robustos.

V. Herramientas para un enfoque preventivo

El presente acápite busca exponer diversas herramientas de aplicación práctica que resultan de utilidad para prevenir y/o detectar de manera temprana irregularidades en la transparencia y rendición de cuentas.

V.1. Sistemas de información

Todas las organizaciones utilizan sistemas de información para su gestión diaria a nivel operativo y también estratégico. Como vimos anteriormente, contar con información confiable resulta clave para asegurar la toma de decisiones transparentes y un correcto proceso de rendición de cuentas.

Pero ¿cómo impacta en la transparencia y rendición de cuentas los distintos tipos de sistemas de información?

Los sistemas de información pueden distinguirse entre aquellos denominados sistemas de información integrados (*Enterprise Resource Planning* o, por sus siglas, ERP) y los sistemas de información no integrados.

Como se definió previamente, los ERP son softwares integrales diseñados para gestionar y automatizar los procesos de negocios principales de una organización. Desde la producción y la logística hasta las finanzas y los recursos humanos.

Las organizaciones que implementan un sistema integrado (ERP) experimentan una serie de diferencias significativas en comparación con aquellas que utilizan sistemas de información no integrados en términos de eficiencia, comunicación, toma de decisiones, costo y mantenimiento. A continuación, se detallan algunas de las disparidades entre ambos enfoques:

	ERP	Sistema de información no integrado
Eficiencia operativa y flujo de información	Las organizaciones con un ERP disfrutan de una mayor eficiencia operativa debido a la integración de procesos y datos en un único sistema. Esto facilita el flujo de información en toda la empresa, eliminando la duplicación de datos y mejorando la precisión y consistencia de la información.	Las organizaciones que utilizan sistemas no integrados suelen tener diferentes sistemas para cada departamento o proceso, lo que puede generar duplicación de datos, falta de coherencia en la información, retrasos en la comunicación y dificultades para obtener una visión global e integral de la empresa.
Comunicación	La comunicación entre los diferentes departamentos es más fluida y eficiente. Los empleados pueden acceder a la información relevante de otros departamentos de manera rápida y sencilla, lo que facilita la colaboración y la toma de decisiones.	Puede ser más lenta y complicada, ya que los empleados deben buscar y solicitar información a otros departamentos, lo que puede generar demoras y malentendidos.

	ERP	Sistema de información no integrado
Toma de decisiones	Proporciona a los directivos una visión global y actualizada de la empresa, ya que se puede acceder a la información en tiempo real y generar informes integrados que proporcionan una visión holística de la empresa. Esto permite tomar decisiones más informadas y estratégicas dado que la información se encuentra centralizada y se puede analizar de manera más eficiente.	La información suele estar fragmentada en diferentes sistemas y bases de datos lo que dificulta la generación de informes completos y precisos. Esto puede obstaculizar la capacidad de la organización para tomar decisiones fundamentadas.
Costo y mantenimiento	Aunque la implementación de un ERP puede ser costosa y requerir una inversión inicial significativa, a largo plazo puede resultar en ahorros de costos debido a la eficiencia operativa y la reducción de errores.	Mantener múltiples sistemas no integrados puede resultar costoso en términos de mantenimiento, actualizaciones y soporte técnico. Además, la falta de integración puede llevar a costos ocultos asociados con la gestión de datos dispersos.

Fuente: elaboración propia.

En resumen, las organizaciones que optan por un sistema integrado como un ERP tienden a beneficiarse de una mayor eficiencia operativa, mejor flujo de información toma de decisiones más informadas y costos totales de propiedad más bajos en comparación con aquellas que no los utilizan.

Los tipos de ERP más usados se pueden clasificar de acuerdo al tamaño de la entidad a la que van dirigidos:

- *Pequeñas empresas*: suelen ser más sencillos y menos costosos, centrado en las funcionalidades básicas.

- *Medianas empresas o pymes*: pueden requerir soluciones más personalizadas que ofrecen un equilibrio entre funcionalidad y costos

- *Grandes empresas*: necesitan sistemas ERP robustos, altamente personalizables y capaces de integrarse con una variedad de aplicaciones y plataformas.

A modo de ejemplo podemos comentar un caso real en el contexto de una empresa de la industria farmacéutica, la cual enfrentó el desafío de migrar de un sistema de información no integrado (básicamente creado a medida para

la organización) a un ERP. Antes de la implementación, se realizó un exhaustivo análisis de todos los sistemas satélites existentes, incluyendo software de contabilidad, de pagos a proveedores, gestión de inventarios, recursos humanos, y ventas. Este análisis reveló la complejidad de los sistemas existentes y la necesidad de integrarlos de manera efectiva con el nuevo ERP. Para lograr una transición exitosa, se estableció un plan detallado que incluía la identificación de los procesos comerciales clave, la capacitación del personal en el nuevo sistema, la migración de datos históricos y la coordinación con proveedores y clientes. Además, se asignaron responsabilidades claras a un equipo de proyecto dedicado, que supervisó cada etapa del proceso de implementación.

La comprensión profunda de los sistemas satélites y la planificación metódica fueron fundamentales para garantizar que la implementación del ERP se llevará a cabo sin interrupciones significativas en las operaciones comerciales de esta empresa.

El beneficio final que trajo la implementación tuvo alto impacto para la organización, no solo por todo lo mencionado en este punto sino también porque permite crear matrices de controles que ayudan a identificar posibles desvíos o riesgos de manera mucho más ágil. Es un paso muy importante para la mejora continua.

V.2. Pruebas de efectividad del sistema de control interno

Como se mencionó al inicio del capítulo, a efectos de prevenir y detectar irregularidades, es crucial establecer una relación clara entre los riesgos de una organización y los controles existentes para mitigarlos.

Ello implica identificar los posibles riesgos que podrían afectar, en relación a los temas aquí tratados, la transparencia de la información y la rendición de cuentas de manera tal de establecer controles internos que estén adecuadamente diseñados y en funcionamiento para mitigar esos riesgos. Por ejemplo, si existe el riesgo de manipulación de datos financieros, se pueden implementar controles preventivos como la segregación de funciones y como control detectivo la revisión independiente de transacciones.

Entonces, para poder medir la efectividad del Sistema de Control Interno de una organización es necesario en primera instancia identificar los controles internos, para luego poder probar su efectividad.

Una manera de individualizarlos es a partir de la lectura de los procedimientos administrativos y de controles (en caso de que se encuentren documentados) o del relevamiento de los distintos procesos, luego, se puede elaborar una matriz de controles que los aglutine y que permita probar su cumplimiento y su posterior monitoreo.

Proceso	Sub proceso	Objetivo de control	Riesgo	Código del Control	Descripción del Control	Evidencia del Control	Frecuencia del Control	Tipo de Control		Responsable del Control
								Preventivo / Detectivo	Manual / Automático	
Contabilidad	Mantenimiento del Plan de Cuentas	El acceso a las funciones de mantenimiento del Plan de Cuentas está restringido a los usuarios autorizados y segregado de las funciones incompatibles.	Creación, modificación y/o eliminación no autorizadas de cuentas contables pueden poner en peligro la integridad de la información contable.	CONT-1	Se requiere la autorización formal del Gerente de Administración para que el área de Sistemas de Sistemas modifique el plan de cuentas.	Mail con autorización del responsable para efectuar el cambio	Por evento	Preventivo	Manual	Seguridad de Sistemas
	Registración de asientos contables	Los asientos contables se registran de forma completa, precisa y una sola vez.	Podrían contabilizarse asientos duplicados, ficticios y/o no autorizados.	CONT-2	Existen controles para garantizar que a los asientos se les asignen números secuenciales únicos. Se analizan saltos identificados en las secuencias de números.	Configuración del sistema	Anual	Preventivo	Automático	Gerente de Administración

Fuente: elaboración propia.

Un control interno es efectivo cuando reúne las siguientes condiciones: se encuentra documentado, autorizado, operando con evidencias de cumplimiento, definido el responsable de llevarlo a cabo y la frecuencia.

Una condición valorable es identificar si el control es automático o manual; preventivo o detectivo.

La estructura más deseable y segura es la de diseñar procedimientos preventivos y automáticos, siendo el control detectivo y manual el menos deseable y seguro. Claro que para diseñar los primeros es necesario un sistema de información robusto e integrado.

Si quisiéramos tener una metodología de valoración, podríamos utilizar la siguiente:

- a) Comprobar la existencia o no de controles para los factores de riesgo.
- b) Describir los controles existentes para administrar los factores de riesgo.
- c) Determinar el tipo de control: preventivo, correctivo y/o detectivo.
- d) Identificar en los controles lo siguiente:

Deficiencia: cuando no reúna alguna de las siguientes condiciones: que esté documentado, autorizado, operando con evidencias de cumplimiento y sea efectivo.

Suficiencia: cuando esté documentado, autorizado, operando con evidencias de cumplimiento y sea efectivo.

Valoración de los controles:

Condición	Valoración
No existe / identifica control	0
Control deficiente	1-3
Cumple 2 o más condiciones de eficiencia	4-7
Suficiente	8-10

Fuente: elaboración propia.

Diseño de controles internos:

Existen ciertos pasos prácticos usualmente seguidos para el diseño de controles en una organización. Si bien son similares a los mencionados en capí-

tulos previos **(166)**, los repasaremos brevemente con un enfoque específico sobre la transparencia y rendición de cuentas:

1. *Establecer objetivos claros*: Es imprescindible inicialmente definir claramente los objetivos que se pretenden alcanzar con los controles de transparencia y de rendición de cuentas. Por ejemplo: cumplimiento de los requerimientos de un organismo de contralor (CNV, SSN **(167)**), la ley 27.275 de Acceso a la Información Pública, etc. Considerar las necesidades de las partes interesadas, como colaboradores y colaboradoras, clientes, inversores y reguladores.

2. *Identificar los riesgos*: Evaluar los riesgos potenciales relacionados con la falta de transparencia y rendición de cuentas que pueden afectar el logro de los objetivos planteados en el punto anterior y volcarlos en una matriz para su valoración en cuanto a la criticidad. Como ejemplos de riesgos podemos indicar: corrupción, fraude, conflicto de intereses, uso indebido de información, incumplimiento de las normas, etc.

4. *Implementar controles adecuados*: Definir controles que mitiguen los riesgos identificados. Podrán considerarse una variedad de controles tales como: políticas y procedimientos, implementación de sistemas de información, capacitación, monitoreo, etc. Para asegurar que los controles sean objetivos e imparciales, las personas responsables de ejecutarlos deben ser independientes de quienes están a cargo de los mismos.

5. *Comunicar*: El diseño debe prever cómo se informará a las partes interesadas sobre los controles internos definidos y las novedades relacionadas con los mismos. Esto ayuda a generar confianza y fomentar la cooperación en su cumplimiento.

6. *Monitorear y evaluar*: Por último, un buen diseño de controles debe contemplar las actividades de supervisión que se realizarán sobre los mismos para evaluar su efectividad y, en caso de ser necesario, realizar los ajustes correspondientes.

Si bien la combinación específica de controles que se implementen en una organización dependerá de sus necesidades y riesgos particulares, podemos los siguientes ejemplos (algunos de los cuales presentan temáticas ya tratadas en este capítulo):

(166) ESG y sus riesgos asociados y Corrupción.

(167) Superintendencia de Seguros de la Nación.

Existencia de procedimientos claros	Definir y seguir procedimientos formales y documentados para la toma de decisiones, especificando roles y responsabilidades. Por ejemplo: El Consejo de Administración cuenta con un proceso definido para aprobar contratos relevantes con terceros, proyectos de inversión, etc.
Procesos de aprobación definidos	Establecer procesos formales para la aprobación de decisiones importantes. Por ejemplo: Compras significativas, inversiones en inmuebles, pagos relevantes, etc. Incluir múltiples niveles de aprobación para garantizar una revisión exhaustiva.
Documentación clara y completa	Registrar todas las decisiones tomadas, incluyendo los motivos, las alternativas consideradas y los participantes en el proceso. Ello es parte de una gestión transparente y permite una adecuada rendición de cuentas.
Áreas de control independiente	Áreas de auditorías internas, externas u otra similar que analicen el diseño y cumplimiento de los controles establecidos. Por ejemplo: Verificar el cumplimiento de los controles definidos para garantizar la transparencia en el uso de los recursos de la entidad, los procesos de
Mecanismos de denuncia	Implementar canales seguros y confidenciales para que los empleados puedan denunciar posibles irregularidades o preocupaciones éticas. Investigar todas las denuncias de manera oportuna y justa.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al establecimiento de lineamientos efectivos para probar la efectividad de los controles diseñados, deberá tomarse como base la matriz de riesgos, la cual detalla los controles que mitigan (en forma parcial o total) dichos riesgos. Es decir, la matriz deberá incluir una descripción detallada de cada control, su propósito, los riesgos que aborda y las responsabilidades de su implementación y monitoreo.

Además, es importante considerar las siguientes acciones preventivas para garantizar la efectividad de las pruebas de controles:

1. *Definir criterios claros*: Establecer criterios específicos para evaluar la efectividad de cada control, lo que puede incluir métricas cuantitativas o cualitativas.

2. *Planificación adecuada*: Desarrollar un plan detallado para la realización de pruebas, incluyendo la frecuencia, el alcance y los recursos necesarios.

3. *Capacitación del personal*: Asegurarse de que el personal encargado de realizar las pruebas esté debidamente capacitado en los procedimientos y herramientas necesarios.

4. *Documentación exhaustiva*: Mantener registros detallados de las pruebas realizadas, los hallazgos y las acciones correctivas tomadas.

5. *Monitoreo continuo*: Establecer un proceso de monitoreo continuo para asegurar que los controles sigan siendo efectivos en el tiempo. Sobre este tema en particular ahondaremos en el próximo punto.

V.3. Auditoría continua

Tradicionalmente, las auditorías internas realizaban las pruebas de controles en forma retrospectiva y cíclica, y con frecuencia, mucho tiempo después del momento en el que ocurrían las actividades supervisadas, en tanto que los procedimientos de prueba a menudo se basaban en un enfoque de muestreo. Este enfoque solo ofrecía a los auditores internos un alcance limitado de las evaluaciones y, en general, además, se realizaban muy tarde para representar un auténtico valor real en cuanto al desempeño de la actividad.

Existen dos factores que impulsan los esfuerzos de los auditores internos a modificar su enfoque retrospectivo:

- La organización necesita seguir el ritmo del negocio respondiendo más oportunamente a tasas crecientes de cambio en los riesgos emergentes.
- Los avances en la tecnología han permitido evaluaciones de riesgos y controles en tiempo real.

Una auditoría continua es una herramienta poderosa para prevenir y detectar irregularidades, entre ellas la asimetría de información, que juega en detrimento de la transparencia y rendición de cuentas. Implica la revisión regular y sistemática de los procesos, controles internos y transacciones para garantizar su integridad y cumplimiento.

Consiste, además, en utilizar tecnología y análisis de datos para realizar auditorías de manera continua y en tiempo real. Esto permite identificar patrones o tendencias sospechosas, indicar debilidades, áreas de mejoras, así como detectar cualquier desviación o anomalía en la información de manera temprana.

La auditoría continua puede ayudar a identificar posibles fraudes o irregularidades antes de que se conviertan en problemas mayores, así como también prevenir posibles riesgos de soborno o corrupción.

Para implementar un modelo de auditoría continua se puede trabajar estableciendo objetivos de acuerdo con las fases del proyecto, desde un estado básico a un estado de madurez, por ejemplo.

Es necesario para llevar a cabo una auditoría continua (lo que implica automatizar controles) contar con un sistema de información (ERP) y es altamente deseable un software de auditoría que permita, por un lado, el masajeo de datos y por otro extraer información en tiempo real del sistema de información de la empresa y contrastarlo con los procedimientos de la organización a través de la programación de controles (requiere programación).

Luego, hay que definir un sistema de comunicación amigable a las partes interesadas, por ejemplo, a través de Power BI, donde se presenten los resulta-

dos de la auditoría continua, el análisis de la causa raíz de la deficiencia detectada y la recomendación para que esa falla en el control no vuelva a suceder.

Si bien tiene un grado de complejidad, es perfectamente implementable en una mediana empresa que cuente con una infraestructura de TI básica **(168)**.

CUADRO DE MANDO UTILIZADO POR FLEXI ACER PARA PRESENTAR LOS RESULTADOS DEL MODELO DE AUDITORÍA CONTINUA

			Valor Objetivo según AI	2013 H2								
			TOTAL	España	Francia	Alemania	Italia	América del Sur				
								Argentina	Brasil	Uruguay		
Pedidos creados tarde	en momento recepción	Delegada	1%	2%	4%	1,4%	0%	0%	0%	0%	0%	
		Centralizada	1%	0%	0%	0,6%	0%	0%	0%	0%	0%	
	respecto fecha factura	Delegada	1%	3%	0%	4%	2%	0%	0%	0%	0%	
		Centralizada	1%	0,9%	0%	1,2%	0%	0%	0%	0%	0%	
Pedidos parciales		Directa	15%	13%	7%	13%	13%	0%	0%	0%	40%	
		Delegada	1%	2%	2%	4%	0%	0%	0%	0%	0%	
Facturas afioradas con retraso (>6 meses)			1%	0,4%	1%	0,6%	0,1%	0%	1%	0%	0,7%	
Facturas conformadas con retraso (>1 mes)			5%	2%	2%	5%	3%	1%	1%	0%	1%	
Facturas FI registradas sin pedido			2%	0,8%	0,4%	1%	0%	1%	0,5%	0,2%	0%	
Facturas duplicadas			Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	
Corte de operaciones			N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Partidas abiertas de proveedor			Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	
Análisis apuntes manuales			Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	
Plazo pago s/ política			Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple	

Fuente: Guía para implementar con éxito un modelo de auditoría continua. La Fábrica del pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España.

V.4. Monitoreo sobre la base de un análisis de riesgos

El monitoreo y la supervisión constantes ayudan a identificar y abordar desviaciones e irregularidades de manera oportuna. Ello fortalece la rendición de cuentas y garantiza que se tomen a tiempo las medidas correctivas necesarias. La diferencia entre monitoreo y auditoría continua se muestra en el siguiente cuadro:

MONITORIZACIÓN CONTINUA	AUDITORÍA CONTINUA
PROCESO AUTOMATIZADO Y CONTINUO QUE PERMITE A LA DIRECCIÓN: · Evaluar la efectividad de los controles e identificar incidencias asociadas a los riesgos. · Mejorar los procesos y actividades de negocio, a la vez que se adhiere a estándares éticos y de cumplimiento.	PROCESO AUTOMATIZADO Y CONTINUO QUE PERMITE A AUDITORÍA INTERNA: · Obtener información de los procesos, transacciones y cuentas, que soporten las actividades de Auditoría Interna. · Conseguir un cumplimiento más rápido y menos costoso de las políticas, procedimientos y regulaciones.

(168) Guía para implementar con éxito un modelo de auditoría continua. La Fábrica del pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España.

MONITORIZACIÓN CONTINUA	AUDITORÍA CONTINUA
• Tomar a tiempo más decisiones basadas en riesgos cuantitativos y cualitativos. • Incrementar el coste-eficiencia de los controles y la supervisión a través de soluciones de TI.	• Avanzar desde un modelo de revisiones cíclicas o puntuales, con un alcance limitado, hacia un modelo de revisión más continuo, amplio y proactivo. • Evolucionar desde un Plan de Anual de Auditoría Interna estático, a uno más dinámico basado en los resultados de los análisis de la Auditoría Continua. • Optimizar los recursos de Auditoría Interna a la vez que se incrementa la eficiencia a través de soluciones de TI.
La Monitorización Continua permite a la Dirección determinar de forma más rápida y acertada dónde debe prestar atención y recursos, con el objetivo de mejorar los procesos, implementar correcciones, abordar riesgos o lanzar iniciativas para mejorar la capacidad de la organización de conseguir sus objetivos.	La Auditoría Continua permite a los auditores internos determinar de forma más rápida y acertada dónde deben prestar atención y recursos, con el objetivo de gestionar más eficientemente los recursos de auditoría interna y mejorar la calidad de sus trabajos y el soporte a la Dirección.

Fuente: Guía para implementar con éxito un modelo de auditoría continua.
La Fábrica del pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España.

Una manera de lograr un monitoreo continuo y eficaz puede ser mediante la implementación de sistemas de monitoreo automatizados, análisis de datos en tiempo real y alertas tempranas que indiquen posibles desviaciones.

Esto implica realizar un análisis de riesgo para identificar las áreas o procesos más susceptibles a fraudes o irregularidades. Una vez identificados los riesgos, se pueden establecer indicadores claves de desempeño (KPIs) y realizar un monitoreo regular de estos indicadores para detectar cualquier desviación o anomalía que pueda indicar una irregularidad.

Otra manera es monitorear la implementación de las recomendaciones de la Auditoría Interna (que muchas de ellas contienen diseño o mejora en los controles) con una frecuencia asociada al riesgo (alto-medio-bajo), donde la relación riesgo-frecuencia es una relación directa, esto es, a mayor riesgo, mayor alcance y mayor frecuencia.

V.5. Incentivos para reportes de falla u omisión de los controles internos

Los incentivos buscan aumentar el comportamiento deseado, mejorar el desempeño y deben reflejar la cultura institucional de la empresa. Envían señales claras sobre lo que la empresa considera importante. La empresa puede considerar la inclusión de un esquema de incentivos en su programa de integridad para reafirmar la importancia del programa y promover el compromiso y apoyo al mismo.

Las empresas pueden combinar las recompensas financieras y no financieras en sus esquemas de incentivos para promover la ética y el cumplimiento y específicamente incentivos que alienten el reporte de falla u omisión de los controles internos.

Las recompensas financieras para los empleados pueden incluir aumentos de sueldo, bonos, ascensos, regalos o tarjetas de regalo. Las recompensas financieras para los socios comerciales pueden consistir en un acceso privilegiado a las oportunidades y condiciones comerciales preferenciales; y las recompensas no financieras pueden incluir premios de reconocimiento para los empleados y socios comerciales, el acceso a cursos de capacitación ejecutiva, el reconocimiento en persona del personal directivo o de los pares.

Para garantizar que los incentivos alienten a los empleados y socios comerciales a reportar fallas u omisión en los controles internos de la organización, la empresa puede procurar involucrarlos en la preparación de un catálogo de recompensas financieras y no financieras.

Asociadas a la respuesta de los reportes, las medidas disciplinarias son fundamentales para garantizar que se apliquen consecuencias significativas respecto de aquellos que violen las políticas y normativas de la entidad. Esto envía un mensaje claro de que la conducta ética es una prioridad y que no se tolerarán comportamientos indebidos, fortaleciendo tanto la transparencia como la rendición de cuentas.

V.6. Evaluaciones de desempeño y otros indicadores de medición de la gestión

Las evaluaciones de desempeño y otros indicadores de medición de la gestión no solo sirven como herramientas para evaluar el rendimiento individual y organizacional, sino que también pueden ser poderosos impulsores de la transparencia y el cumplimiento dentro de una organización. En este sentido, ofreceremos algunas ideas, ejemplos y herramientas para fortalecer la relación entre estas prácticas y los principios de integridad empresarial.

Transparencia en los procesos de evaluación: Garantizar que los procesos de evaluación de desempeño sean transparentes y equitativos es esencial para fomentar la confianza y la credibilidad en la organización. Esto implica comunicar claramente los criterios de evaluación, proporcionar retroalimentación honesta y permitir la participación activa de colaboradores en el proceso.

Integración de metas éticas y de cumplimiento: Incorporar objetivos relacionados con la ética empresarial y el cumplimiento normativo en las evaluaciones de desempeño puede ayudar a alinear los intereses individuales con los objetivos organizacionales en materia de integridad y responsabilidad, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas.

Buenas prácticas

Existen empresas tecnológicas que utilizan un enfoque holístico para evaluar el desempeño de sus colaboradores, que incluye la revisión de objetivos específicos, la retroalimentación de colegas y la evaluación del impacto de su trabajo en la organización y la sociedad en general, lo cual adquiere especial relevancia desde la perspectiva de la Sostenibilidad, ya que es posible recibir de primera mano la valoración de los grupos de interés. Este enfoque promueve la transparencia y la responsabilidad al alinear las evaluaciones de desempeño con los valores y objetivos de la empresa. Proporciona así un ejemplo inspirador de cómo empresas líder en tecnología han incorporado prácticas innovadoras y orientadas a la transparencia en su proceso de evaluación de desempeño y gestión de talento.

En el proceso de evaluación de desempeño se valora no solo los resultados tangibles (revisión de métricas cuantitativas tradicionales como el logro de objetivos o la productividad individual), sino también los comportamientos y contribuciones intangibles de los colaboradores. Una de las prácticas más destacadas, es el sistema de retroalimentación 360 grados que permite a los colaboradores recibir comentarios de múltiples fuentes, incluidos sus compañeros, supervisores y subordinados. Este enfoque de retroalimentación holístico fomenta la transparencia y la rendición de cuentas al brindar una visión completa y equilibrada del desempeño de cada empleado.

En resumen, esto demuestra cómo es posible promover la transparencia, la rendición de cuentas y una cultura de buena gobernanza a través de prácticas innovadoras y centradas en la persona, en su proceso de evaluación de desempeño y gestión de talento adoptando un enfoque integral que valora no solo los resultados, sino también los comportamientos y valores organizacionales.

A continuación, enumeramos recomendaciones —no taxativas—, a fin de implementar buenas prácticas organizacionales:

1. Definir Indicadores Éticos y de Cumplimiento: Identificar y definir los indicadores clave relacionados con la ética empresarial y el cumplimiento normativo que serán incorporados en las evaluaciones de desempeño de los colaboradores.

2. Fomentar e instaurar capacitaciones en ética y cumplimiento: Proporcionar formación y desarrollo a los colaboradores sobre temas relacionados con la ética empresarial, el cumplimiento normativo y la importancia de estos aspectos en sus evaluaciones de desempeño.

3. Delinear e implementar herramientas y recursos como:

a) Matrices de evaluación de desempeño: Utilizar matrices de evaluación que incluyan criterios específicos relacionados con la ética y el cumplimiento para evaluar el rendimiento de los colaboradores en estas áreas.

b) Feedback 360 Grados: Implementar sistemas de retroalimentación 360 grados que permitan a los colaboradores recibir comentarios de sus superiores, compañeros y subordinados, fomentando así una cultura de transparencia y colaboración.

Al integrar estos conceptos, ejemplos y herramientas en el proceso de evaluación de desempeño y otros indicadores de medición de la gestión, las organizaciones pueden fortalecer su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas, creando así un entorno laboral más ético, responsable y sostenible.

V.7. Herramientas tecnológicas

En la era digital, la tecnología y los sistemas de información desempeñan un papel cada vez más importante en el funcionamiento y la gestión de las organizaciones. Desde los sistemas de gestión empresarial hasta las plataformas de colaboración en la nube, la tecnología puede colaborar ampliamente en mejorar la eficiencia operativa, facilitar la comunicación y proporcionar información en tiempo real sobre el desempeño y la conformidad de la organización. Al mismo tiempo, es importante garantizar que los sistemas tecnológicos implementados sean seguros y estén protegidos contra riesgos cibernéticos y amenazas de seguridad, ya que estas variables pueden afectar directamente a la transparencia y la rendición de cuentas, por ejemplo, si se produce una brecha entre los datos suministrados o publicados, o bien existe una violación de la seguridad.

Asimismo, el uso de herramientas tecnológicas avanzadas, como análisis de datos, inteligencia artificial y monitoreo en tiempo real, puede fortalecer significativamente la capacidad de la organización para prevenir y detectar fraudes internos. Estas herramientas permiten identificar patrones inusuales, anomalías y comportamientos sospechosos de manera más eficiente. Es importante destacar que cada una de estas herramientas deben ser implementadas de manera integral y en conjunto con una cultura de ética y transparencia en la organización. Además, es fundamental contar con el apoyo y compromiso de la alta dirección para asegurar su efectividad.

Impacto de la Inteligencia Artificial (IA)

La IA en particular está revolucionando la toma de decisiones en diversos ámbitos, incluyendo el sector público y el privado. Es probable que muchas de las organizaciones ya estén siendo impactadas por el uso de estas herramientas en la automatización y facilitación de los procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, este avance tecnológico presenta desafíos en cuanto a la transparencia y la rendición de cuentas. Por ello, a medida que avanza su implementación, debe medirse el impacto del uso de la IA en los procesos de gestión, en aspectos tales como:

Transparencia:

- Prevenir algoritmos que generen sesgos y discriminación. Los algoritmos de autoaprendizaje, por ejemplo, pueden ser entrenados mediante ciertos conjuntos de datos (decisiones anteriores, bases de datos, etc.) que podrían contener datos sesgados y, por consiguiente, conducir a decisiones sesgadas.

- Asegurar la explicabilidad de los sistemas de IA. Las personas que operan dichos sistemas para tomar decisiones en base a sus resultados deben poder comprender cuáles fueron los pasos ejecutados por la aplicación para llegar a los mismos y, a su vez, poder explicarlos en forma clara a quienes así lo requieran.

- Implementar mecanismos de auditoría. Para asegurar la transparencia del proceso es clave poder identificar y comprender el registro de acciones, decisiones y/o cualquier otro evento que afecte a los sistemas involucrados en el uso de IA. Si las soluciones están implementadas dentro de la infraestructura de la organización (on premise), deberá asegurarse además el control del acceso tanto lógico como físico a los sistemas y a la infraestructura involucrada. En cambio, si estuvieran alojadas en la nube resultará importante analizar, previo a la contratación, las funcionalidades de auditoría ofrecidas para comprender si los sistemas permiten instrumentar los principios éticos y de transparencia requeridos.

Rendición de cuentas:

- Asignar responsabilidades por las decisiones tomadas por sistemas de IA. La tecnología ejecuta distintas acciones que le son ordenadas por una persona humana con intención, discernimiento y libertad de acción. Por ello, ante el eventual caso de que estas órdenes no estén alineadas con el bien común y los derechos humanos, deben existir instrumentos de control diseñados para identificar a los responsables por las mismas.

- Establecer mecanismos claros para la rendición de cuentas. Elaborar mecanismos adecuados de supervisión, evaluación del impacto, auditoría y diligencia debida, para garantizar la rendición de cuentas respecto de los sistemas de IA y de su impacto a lo largo de su ciclo de vida.

- Desarrollar marcos legales y éticos para regular el uso de la IA. Establecer marcos de actuación adecuados para asegurar un enfoque del uso de la IA centrado en la protección de los derechos humanos, tales como uso legítimo de la

tecnología, derecho a la intimidad y protección de datos personales, sostenibilidad, equidad y no discriminación, entre otros.

Como puede observarse, la IA plantea una amplia gama de desafíos que deben abordarse con conciencia para asegurar su uso de manera responsable, transparente y ética.

VI. Relación de la transparencia y la rendición de cuentas con programas ESG

La integración de consideraciones ambientales, sociales y de gobierno (ESG) en la estrategia empresarial es cada vez más importante en un mundo donde los grupos de interés o stakeholders exigen un mayor compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

Los informes de sostenibilidad y los criterios ESG proporcionan una plataforma para una mayor transparencia en cuanto a las prácticas empresariales y el impacto en la sociedad y el medio ambiente. Al mismo tiempo, promueven una mayor rendición de cuentas al obligar a las organizaciones a evaluar y divulgar su desempeño en estas áreas y a asumir la responsabilidad por cualquier impacto negativo.

En este sentido, el siguiente capítulo abordará el impacto de la transparencia y la rendición de cuentas en el ámbito externo de una organización.

VII. Diferencia en la implementación entre empresas públicas y privadas

Si bien los procesos de toma de decisiones y la rendición de cuentas pueden diferir según se trate del ámbito público o del privado, en ambos casos se busca tomar decisiones informadas y responsables.

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, la transparencia y la rendición de cuentas son pilares fundamentales para el buen gobierno corporativo, la construcción de confianza y la sostenibilidad a largo plazo.

La forma en que se implementan procesos decisorios transparentes y la rendición de cuentas podrá variar en función de la naturaleza y los objetivos de cada tipo de entidad:

	Sector Público	Sector Privado
Naturaleza	Son entidades creadas por el Estado para proveer bienes y servicios de interés público.	Son entidades creadas con fines de lucro, buscando generar valor para sus accionistas.

	Sector Público	Sector Privado
Objetivos	Buscan optimizar el uso de recursos públicos, garantizar la calidad de los servicios prestados, promover el bienestar social y contribuir al desarrollo económico del país.	Se enfocan en la rentabilidad, la eficiencia, la innovación y la competitividad en el mercado.
Transparencia	Debido a su naturaleza pública, están sujetas a mayores exigencias de transparencia en sus procesos decisorios y en la rendición de cuentas por sus resultados. Ello implica la divulgación de información sobre sus actividades, finanzas y decisiones ante los ciudadanos y otras partes interesadas. Por ejemplo: Información sobre Transparencia Activa en el sitio web de la empresa Aerolíneas Argentinas (169). Se sumarán otras obligaciones de transparencia en aquellos casos en los cuales la empresa realice oferta pública de sus acciones en la bolsa. Por ejemplo, en el caso de YPF (170).	Las empresas que hacen oferta pública de sus acciones deben cumplir con normativa de transparencia específica que permita a los inversores tomar decisiones informadas. Por ejemplo: informar al mercado sobre toda situación que pudiera afectar el precio de las acciones, divulgación completa de remuneración y beneficios de altos ejecutivos, operaciones con partes relacionadas, etc. Por otro lado, incluso las empresas no cotizantes deben cumplir directrices y normativas contables y de información más estrictas que en años anteriores. En todos los casos, la transparencia resulta beneficiosa al generar confianza entre inversores, clientes y empleados.
Rendición de cuentas	Deben rendir cuentas a diversos actores, incluyendo el gobierno, los ciudadanos y los usuarios de sus servicios. La rendición de cuentas se materializa a través de mecanismos como informes públicos, auditorías y procesos de participación ciudadana.	Rinden cuentas principalmente a sus accionistas, quienes tienen el poder de influir en la dirección de la empresa. También pueden estar sujetas a regulaciones gubernamentales y a la rendición de cuentas ante sus clientes y empleados.
Desafíos	Pueden enfrentar desafíos para lograr una verdadera transparencia y rendición de cuentas debido a la complejidad de sus operaciones, la influencia de intereses políticos y la falta de recursos o capacitación adecuados.	Pueden enfrentar desafíos para equilibrar la transparencia con la protección de información confidencial que podría afectar su competitividad. Además, la rendición de cuentas a múltiples actores puede generar conflictos de intereses.

Fuente: elaboración propia.

(169) Sitio web: www.aerolineas.com.ar/transparencia-activa.

(170) Stio web: <https://inversores.ypf.com/>.

Sin transparencia no hay debida participación en la toma de decisiones, la rendición de cuentas se ve seriamente perjudicada y es imposible monitorear y contrarrestar la influencia desproporcionada de situaciones de conflicto de intereses.

En resumen, las empresas públicas y privadas enfrentan diferentes desafíos y oportunidades en la implementación de procesos decisorios transparentes y la posterior rendición de cuentas. La naturaleza de cada tipo de entidad, sus objetivos, los marcos regulatorios y las expectativas de las partes interesadas son factores clave para determinar el enfoque con el cual deben implementarse estos procesos para ser efectivos.

VIII. Transparencia y rendición de cuentas como pilar de la sostenibilidad

Conforme se trató en extenso en el capítulo de la presente obra sobre ESG y Riesgos asociados, los criterios ESG resultan de vital importancia para la estrategia de Sostenibilidad y su gestión. La dimensión “Gobernanza”, se encuentra profundamente imbricada con las nociones de transparencia y rendición de cuentas, constituyendo ambas un elemento central en la diseño, gestión y monitoreo de estrategias institucionales de sostenibilidad. Las acciones e iniciativas que se impulsan para el abordaje de temas sociales y ambientales requieren de procesos virtuosos que puedan dar cuenta, tanto interna como externamente, del real grado de avance en distintas materias, no solo en miras a sostener buenas prácticas de transparencia, sino además para la implementación de planes de acción efectivos. Estos deben, necesariamente, partir de una labor diagnóstica que trabaje sobre las debilidades detectadas, construyendo indicadores que permitan monitorear la evolución de los distintos ejes y temáticas que dan sustento a la estrategia de sostenibilidad.

Las herramientas enumeradas a lo largo del presente capítulo deben incluir la perspectiva de Sostenibilidad en aras a eficientizar procesos, procurando integrarla en forma orgánica y permitiendo que esta sea operativa, transversal, y estratégica.

Por otro lado, las buenas prácticas modernas de gobierno corporativo promueven la escucha activa y la participación de las partes interesadas, (por ejemplo, las personas empleadas), lo cual mejora la licencia social para operar de cada empresa, fortaleciendo los procesos de toma de decisión frente a los grupos de interés internos, y también externos.

De esta manera, la Sostenibilidad deja de ser un objetivo externo, convirtiéndose en un criterio para evaluar el desempeño organizacional, para cuyo fin la Transparencia y la rendición de cuentas no son ya un requisito deseable, sino el punto de partida de toda estrategia empresarial que pretenda ser sostenible.

IX. Conclusiones finales

No quedan dudas que implementar prácticas de buen gobierno corporativo, ética y cumplimiento normativo es fundamental para fortalecer la gestión y el desarrollo sostenible de las organizaciones.

En última instancia, una organización exitosa es aquella en la que todos los componentes trabajan en armonía para lograr los objetivos comunes de la entidad. Desde la estructura organizativa hasta las políticas internas y los sistemas tecnológicos, cada aspecto de la organización contribuye a su funcionamiento general y a su capacidad para cumplir con sus obligaciones éticas y legales. Al reconocer la interconexión de estos componentes y garantizar su coherencia y alineación, las organizaciones pueden fortalecer su capacidad para promover la transparencia, la rendición de cuentas y la integridad en todas sus operaciones y relaciones comerciales.

Por ello, quienes participen del proceso deben estar comprometidos activamente en promover la concientización sobre la relevancia de estas técnicas, instando a las organizaciones a hacer un alto en sus urgencias diarias y a dedicar tiempo y recursos para desarrollar e implementar programas de buen gobierno corporativo, ética empresarial y cumplimiento normativo, con el apoyo y la orientación de profesionales especializados, en caso de ser necesario.

Resulta clave comprender que invertir en la implementación de estas herramientas no solo es —en algunos casos— una obligación legal, sino también una estrategia empresarial inteligente que puede generar beneficios tangibles a largo plazo.

En conclusión, resulta clave tomar un enfoque proactivo hacia la integridad organizacional y el cumplimiento normativo, recordando —principalmente a socios, miembros de la organización, y directivos— que la adopción de prácticas éticas y transparentes no solo protege la reputación de la entidad y reduce el riesgo de litigios y sanciones legales, sino que también puede mejorar la competitividad, atraer inversiones y fortalecer la confianza de clientes y socios comerciales.

IX. Bibliografía

OECD, “Accountability and Transparency: A Guide for State Ownership”, ©2010, ©2014 Sindicatura General de la Nación (SIGEN) para la edición en español.

Moore, M. G., “¿Qué tan transparente debe ser con su equipo?”, Harvard Business Review, Enero 13, 2023. Disponible en: <https://hbr.org/2023/01/how-transparent-should-you-be-with-your-team?language=es>.

Mallon D., “Getting decisions rights right”, Febrero 27, 2020. Deloitte. Disponible en: www.deloitte.com/au/en/our-thinking/insights/topics/talent/organizational-decision-making.html.

Fink, T. “CFO Insights to Help Create Transparency leadership”. Abril 25, 2023. Disponible en: www.linkedin.com/pulse/cfo-insights-help-create-leadership-transparency-thomas-fink/.

LinkedIn, “How do you develop policies and procedures” Disponible en: www.linkedin.com/advice/1/how-do-you-develop-policies-procedures?lang=es&originalSubdomain=es.

Dirección Nacional de Vialidad, “Código de Ética”, página 13. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/codigo_de_etica_imp.pdf.

Dell Inc, “Nuestro Código de conducta”, 2012, página 12. Disponible en: https://i.dell.com/sites/doccontent/corporate/corp-comm/es/Documents/Dell_Code_of_Conduct_Spanish.pdf.

D. J Anderson y G. Eubanks, Institute of Internal Auditors, “Leveraging COSO across the Three Lines of Defense”, Julio 2015. Disponible en: www.ciso.org/_files/ugd/3059fc_cc80a9492ca743fd90d517049736c4da.pdf.

“La IA y el Estado de derecho: Fortalecimiento de capacidades para los sistemas judiciales” Disponible en: www.unesco.org/es/artificial-intelligence/rule-law/mooc-judges.

Secretria de Innovación Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros, República Argentina, “Recomendaciones para una Inteligencia Artificial Fiable”, 2023. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-aprobo-una-guia-para-una-inteligencia-artificial-etica-y-centrada-en-las-personas>.

UNESCO, “Recomendación sobre Ética de la inteligencia artificial”, 2021. Disponible en: <https://www.unesco.org/es/artificial-intelligence/recommendation-ethics>.

“Incrementando la transparencia en la toma de decisiones”, Disponible en: www.access-info.org/es/transparencia-en-la-toma-de-decisiones.

“Argentina: 7 Lineamientos de Buen Gobierno para Empresas del Estado”. Alejandra Mastrángelo. Disponible en: <https://alejandramastrangelo.com/argentina-7-lineamientos-de-buen-gobierno-para-empresas-del-estado/>.

Metodología OKR: qué es y por qué la utiliza Google con sus empleados, disponible en: <https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-02-01/metodologia-okr-que-es-y-por-que-la-utiliza-google-con-sus-emplead>.

“Las diez empresas que hacen un gran trabajo en evaluación de desempeño”, disponible en: <https://talentarete.com/10-empresas-que-hacen-un-gran-trabajo-en-la-evaluacion-del-desempeno/os.html>.

“Código de Gobierno Societario Santander”, disponible en: https://www.santander.com.ar/banco/wcm/connect/fa01b0e2-2aab-4b25-86fe-4c8c5af9f907/C%C3%B3digo+de+Gob.+Societario+2021.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-fa01b0e2-2aab-4b25-86fe-4c8c5af9f907-nyOAYED.

“Código y Políticas Grupo Santander” , disponibles en: <https://www.santander.com/es/accionistas-e-inversores/gobierno-corporativo/codigo-de-conducta>

Guía para implementar con éxito un modelo de auditoría continua. La Fábrica del pensamiento. Instituto de Auditores Internos de España.

Programa anticorrupción de ética y cumplimiento para las empresas: Guía práctica. Naciones Unidas, 2013

Lineamientos para la implementación de programas de integridad, Oficina Anticorrupción, 2019.

APREDA, Rodolfo.”Corporate Governance”, La Ley , Buenos Aires, 1ª Edición, 2017

Transparencia y rendición de cuentas en el ámbito externo. *Reporting*

Betina del Valle Azugna

I. Introducción

La credibilidad de las organizaciones, sus estrategias de negocios y su accionar interno y externo ha experimentado un gran decaimiento en los últimos años. Lo dice Warren Buffet “Se necesitan 20 años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla”, y lo dijo el expresidente Barack Obama en su discurso al congreso en el año 2009: “La crisis 2008/2009 no fue un accidente de la naturaleza, sino el resultado de decisiones deliberadas y de una búsqueda implacable de ganancias a cualquier costo”. Los grupos de interés creen más en las recomendaciones de sus amigos o en los comentarios favorables de sus *influencers* preferidos en las Redes Sociales, que en un *brochure* de una empresa, y muchas veces prevalece esa creencia de que ninguna empresa va a hablar mal de sí misma, por lo cual es muy difícil lograr esa confianza. Esa es la razón de este capítulo. Para poder brindar herramientas a las organizaciones a fin de que puedan desenvolverse con una conducta responsable en el mercado, siendo al mismo tiempo competitivas, y llegando a los diferentes grupos de interés en forma sincera y transparente. Ello puede lograrse con una rendición sistematizada y transparente de cuentas.

Las organizaciones tienen el deber de “hacer lo correcto” y al mismo tiempo lograr el éxito comercial. Por ello siempre es bueno recurrir a las fuentes y citar, por ejemplo, el concepto de Responsabilidad Social / Sustentabilidad de la Norma Internacional ISO 26.000 que un poco resume el objetivo de este capítulo: “Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”.

Todo esto es lo que se busca cuando se trabaja en un proceso de gestión de *AccountAbility*.

Por eso, a través de esta rendición de cuentas no solo se busca en rendir cuentas a accionistas que procuran obtener beneficios, sino que además se apunta a una rendición de cuentas amplia donde se abarquen aspectos sociales, ambientales y de Gobernanza.

“Actualmente se está produciendo un cambio radical y las presiones aumentan sobre el sector privado; existe más preocupación por temas ambientales y sociales por parte de gobiernos y sociedad civil. Los consumidores prefieren productos y servicios elaborados por empresas socialmente responsables. El costo por mala conducta es devastador para las empresas, mientras que un buen accionar se premia con fidelidad, respuesta y por ende crecimiento de participación en el mercado **(171)**”.

Y el objetivo de esta rendición de cuentas no tiene que solamente apuntar a la comunicación y a la demostración de esa transparencia. Esta rendición de cuentas debe traducirse, o, mejor dicho, debe ser la expresión final de un proceso de gestión donde se conozca a fondo el contexto para poder identificar riesgos externos, oportunidades de crecimiento, donde se monitoree la industria, y se haga una autoevaluación exhaustiva de cada uno de los aspectos internos que responden a esa triple creación de valor de la que siempre hablamos.

En otras palabras, a través de este proceso de gestión que significa el *reporting*, la empresa puede identificar riesgos, detectar impactos en el entorno, lo que le permite generar planes de acción, de contingencia e incluso de creación de valor. El reporte debe ser una herramienta para gestionar impactos económico-financieros, sociales y ambientales, que le permita a la empresa crecer saludablemente y al mismo tiempo contribuir al desarrollo sostenible de su entorno.

Este capítulo tendrá un abordaje distinto a los demás, pues aquí, además de abordar una serie de pasos tentativos (o de guía) para llevar adelante una rendición de cuentas transparente y responsable a través de herramientas de *reporting*, se presentarán los lineamientos que surgen de las principales herramientas internacionales de *reporting*, analizando los beneficios y desafíos que cada uno de ellos presenta, mencionando también algunas guías y compromisos internacionales para robustecer la rendición de cuentas en torno a algunos temas específicos. Por otro lado, se procurará dar algunas recomen-

(171) Autor: Betina Del Valle Azugna. Libro: Marketing Nuevos Caminos. Ediciones Gargola. Capítulo 3: Diferenciarse con la creación de valor social y ambiental.

daciones en torno a cuestiones que deben ser trabajadas para poder no solo reportar, sino también generar el mayor impacto posible a través de dicho esfuerzo.

II. Diagnóstico y autoevaluación

Tanto el diagnóstico interno como externo son imprescindibles como base para gestionar un proceso de *reporting*. Debemos conocer el contexto internacional, regional, nacional y local, así como las tendencias y realidades de la industria donde nos desempeñemos, lo que hace la competencia, cadenas de valor y mercado. Para ello es indispensable realizar un buen estudio de benchmarking relevando los últimos informes, encuestas e investigaciones. Un buen estudio amplio para comenzar podría ser el del *World Economic Forum* **(172)** y luego seguir por aquellos más focalizados en las realidades regionales y la actividad.

Por otro lado, es indispensable realizar una autoevaluación o diagnóstico interno, para contar con el panorama en el que nos encontramos actualmente, lo que nos permitirá comenzar a considerar y construir indicadores cuantitativos y cualitativos de base.

Para ello existen diversas herramientas de autoevaluación amplias como las de Ethos, Pacto Global de Naciones Unidas, entre otras.

III. Estudio de campo de la empresa

El estudio de campo o “Scoping Study” es un ejercicio que se hace al recopilar toda la información disponible en la organización para obtener de allí los datos cualitativos y cuantitativos que pueden ser de utilidad en el proceso de *reporting*, que resulten útiles para sacar conclusiones, evaluar las políticas, elaborar las que no existan, entre otros. Es uno de los primeros pasos y complementa al autodiagnóstico.

La información que se recopila en este estudio de campo debe considerar:

Características, dimensiones y ubicación: industria a la que pertenece, modelo legal, ubicación (sucursales, alcance geográfico), el detalle de sus productos / servicios, su posición en el ranking de mercado y participación en el mismo, su crecimiento, las asociaciones a las que pertenece y apoya, si tiene participaciones en otras empresas. Organigrama y estructura, principales números (disponibilidades, inversiones, Patrimonio Neto, facturación). Su misión, visión y valores.

(172) <https://www.weforum.org/>.

Racional del proceso de RSE / sustentabilidad: es imprescindible saber dónde está parada la empresa en estos aspectos y qué entiende hoy la empresa por Sustentabilidad o por un proceso de Reporte de Rendición de cuentas. Se pueden evaluar documentos corporativos, si contemplan algo de esto en su contenido o si es necesario, se pueden hacer entrevistas a los funcionarios y empleados. Es clave incluir en este relevamiento a todas las jerarquías y niveles empresarios, ya que ello permite considerar los puntos de vista de las diversas áreas de la organización a través del diálogo abierto y sincero.

Los objetivos que se persiguen con estas entrevistas deberían estar orientados a:

- Medir el nivel de conocimiento de los empleados sobre la sustentabilidad.
- Promover la participación y representación del personal de las diferentes áreas.
- Conocer el grado de aceptación de un proceso de *reporting* o de gestión de la sustentabilidad y evaluar las áreas de trabajo y de comunicación que se deberá incluir en las primeras etapas.
- Sondear las posibilidades que existen de integrar el proceso de responsabilidad social empresarial / sustentabilidad / ASG al resto de los sistemas de gerenciamiento.

En lo posible también es conveniente entrevistar a los miembros de la alta dirección. Conocer sus intenciones y compromisos. Saber si la organización está dispuesta a asegurar que el proceso de responsabilidad social empresarial / sustentabilidad / ASG sea un proceso continuo, si está comprometida a elaborar informes sociales confiables y libres de prejuicios y a considerar la opinión de las audiencias clave para determinar la relevancia de los impactos que la organización debe atender.

Con los resultados de estas entrevistas se debería poder identificar fortalezas y debilidades de la empresa ante todos los posibles escenarios que se presenten (falta de compromiso, inversión, infraestructura, escepticismo, entre otros), lo que podría plasmarse en un FODA o un Diagnóstico estratégico del proceso del *reporting*.

Públicos de interés y temas importantes: si bien forma parte del estudio de campo, lo abordaremos con profundidad más adelante en una de las secciones de este capítulo.

Políticas en relación con el proceso de reporting: se debe realizar un rastillaje de toda la documentación oficial existente dentro de la organización, para identificar las políticas, procedimientos y protocolos en relación con empleados, cadena de valor, ambiente, clientes, como podrían ser, por ejemplo,

la Política de reclutamiento, selección y contratación de RR.HH.. Políticas de Personal y Bienestar, Política de calidad, Política de Medio Ambiente, Códigos de Ética, Protocolos de H&S, Certificación de Normas ISO u otro tipo de certificaciones.

Sistemas en relación con el proceso de reporting: es fundamental relevar además los sistemas vigentes en la organización ya sea los utilizados para administrar los servicios y recursos como aquellos que usa para obtener información sobre empleados, clientes, organizadores, proveedores, sus requerimientos, satisfacción, imagen de la empresa y su desempeño social. Intranet, CRM, sistemas de calidad, sistemas de encuestas, tableros, son ejemplos de buenos insumos. Otros pueden ser sistemas de clasificación de clientes, Inteligencia Artificial aplicada, información provista por *bots*. Una herramienta clave a utilizar puede ser la Telemática. También se deberá monitorear sitios webs y plataformas. No se trata de crear un sistema de cero sino de aprovechar todos los sistemas de información y control existentes para ir construyendo un tablero de sustentabilidad a medida de la empresa, donde converja toda esta información que ya existe, y luego pueda adicionar los indicadores que deba construir.

Iniciativas actuales: será útil relevar además todo tipo de acciones que esté realizando la empresa con sus diferentes grupos de interés que vayan más allá del cumplimiento de la ley (como podrían ser: beneficios para empleados, para clientes, condiciones extraordinarias para proveedores, prácticas con la comunidad, acciones de cuidado del ambiente) y cualquier tipo de auditoría de calidad, verificación por parte de auditores externos, debida diligencia contable/financiera, entre otros.

Temas legales y regulatorios: se deberá relevar además todas las leyes, normas y regulaciones por las que se rija la empresa, tanto sea por la industria, el país, la actividad, la forma legal de la organización, los reguladores, etc.

IV. Análisis de herramientas internacionales de reporting

El siguiente paso luego de tener claros los resultados de las autoevaluaciones y el estudio de Campo es analizar las herramientas internacionales de *reporting* para decidir cuál de ellas va a elegir para llevar adelante su rendición de cuentas. El principal objetivo de una organización al reportar debería enfocarse en dar a conocer los avances que realiza en cada tema material identificado en la gestión del negocio en el marco del contexto de sustentabilidad, y sus impactos positivos y negativos en lo que corresponde a criterios de Gobernanza, sociales y ambientales. Los lineamientos internacionales que utilice son solo una guía, y una fuente de contribución para enriquecer esa gestión sustentable (no constituyendo un compromiso lineal con cada uno de ellos), a menos que por tener una forma societaria determinada, esté obligada

a usar alguno de ellos en forma específica. Esto debe ser expresado en el alcance del documento.

A continuación, se listan los lineamientos más reconocidos y actualizados que *combinados* son útiles para guiar un proceso y llevar adelante la rendición de cuentas y el *reporting*. Respecto de cada uno de ellos, se mencionan tanto sus principales fortalezas o puntos positivos así como sus debilidades, junto a una conclusión que refleja mi mirada experta como usuaria de dichos instrumentos.

IV.1. Estándares GRI (Global Reporting Initiative) (173)

GRI es una organización independiente que desarrolla estándares globales para la elaboración de reportes de sostenibilidad. Su propósito es ayudar a las empresas a comunicar su impacto económico, ambiental y social de manera transparente y comparable. Desde su fundación en 1997, es el marco más aceptado a nivel internacional para elaborar Reportes de Sostenibilidad.

Promueve la rendición de cuentas y la toma de decisiones informadas. Ayudan a las organizaciones a presentar un cuadro equilibrado de su desempeño económico, ambiental y social.

Posibilitan la comparabilidad entre reportes de sustentabilidad. Tiene suplementos sectoriales, lo que hace que la rendición de cuentas se adapte mucho mejor a la industria a la que pertenece la empresa. Los Lineamientos son revisados periódicamente (2000, 2002, Guía G3, G3.1, G4 2013, GRI Standards, GRI 2021) y están traducidos a 16 idiomas. Son aplicables a organizaciones de cualquier tamaño, sector y ubicación geográfica.

Tiene tres primeros estándares que hablan de la composición de la empresa, los contenidos básicos generales y el *management*; y los tres estándares restantes incluyen la revisión de los contenidos básicos específicos, separados en económicos, ambientales y sociales.

Puntos positivos:

Transparencia y comparabilidad: GRI ofrece un marco estandarizado, lo que facilita la comparación de informes entre diferentes organizaciones. Esto no solo fortalece la confianza de los *stakeholders*, sino que también permite a las empresas medir su progreso de manera coherente.

Alcance integral: GRI aborda una amplia gama de temas, desde el impacto ambiental hasta los derechos humanos y la ética empresarial. Esto asegura

(173) <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>.

que las empresas cubran todos los aspectos relevantes de la sostenibilidad, brindando una visión holística de su desempeño.

Mejora continua: Al seguir las directrices de GRI, las empresas pueden identificar áreas de mejora, establecer objetivos claros y monitorear su progreso a lo largo del tiempo. Esto no solo promueve una cultura de mejora continua, sino que también puede mejorar la reputación de la empresa a largo plazo.

Acceso a inversión responsable: Con el aumento del interés en la inversión sostenible, los informes basados en GRI, tan rigurosos y exhaustivos pueden atraer a inversores interesados en prácticas empresariales responsables, facilitando el acceso a capital de inversión.

Debilidades:

Complejidad y costo: La implementación de las directrices de GRI puede ser costosa (en el hecho de que seguramente se necesite contratar un asesor externo para llevar a cabo este proceso) y consumir mucho tiempo, especialmente para empresas pequeñas o medianas. La recopilación de datos y la preparación de informes detallados requieren recursos significativos.

Evolución constante: Las normas GRI están en constante evolución para adaptarse a nuevos desafíos y expectativas. Esto requiere que las empresas estén siempre al tanto de las actualizaciones, lo cual puede añadir complejidad a largo plazo.

Conclusión:

La implementación de la GRI en el proceso de sustentabilidad de una empresa ofrece múltiples beneficios, especialmente en términos de transparencia y mejora continua. Sin embargo, las empresas deben estar preparadas para enfrentar los desafíos asociados, como la complejidad. Una aplicación estratégica y comprometida de la GRI puede generar valor significativo, fortaleciendo tanto la sostenibilidad como la competitividad empresarial.

IV.2. Norma Internacional ISO 26000 (174)

Proporciona directrices sobre responsabilidad social, ayudando a las empresas y organizaciones a operar de una manera socialmente responsable. A diferencia de otras normas ISO, la ISO 26000 no es certificable, sino que ofrece una guía para integrar la responsabilidad social en las operaciones y estrategia de una organización. La expresión correcta es que esta norma “se adopta” para aplicarla a procesos y gestión o “se usa como guía para integrar la susten-

(174) <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>.

tabilidad en los valores y prácticas”. Es una guía de orientación y recomendaciones de acciones de Sostenibilidad.

Fue lanzada en noviembre de 2010. Múltiples grupos de interés participaron en su elaboración. Es Complementaria con los lineamientos GRI, Pacto Mundial, AA1000SES y también con el *SDG Compass* para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Contiene 7 materias fundamentales y 37 asuntos relacionados a la Sustentabilidad con todos los grupos de interés.

Puntos positivos:

Enfoque holístico: La ISO 26000 abarca un amplio rango de temas relacionados con la responsabilidad social/ sustentabilidad, como derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, y participación activa en la comunidad. Este enfoque integral permite a las empresas abordar la sustentabilidad de manera completa.

Flexibilidad: La norma es adaptable a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, sector o ubicación. Esto facilita su aplicación en diferentes contextos, lo que es crucial para la globalización de las estrategias de sustentabilidad.

Base para Reportes de Sustentabilidad: ISO 26000 ofrece un marco que puede servir de base para elaborar reportes de sustentabilidad, alineándose con otros estándares como el *Global Reporting Initiative* (GRI), lo que facilita la coherencia en la presentación de informes.

Debilidades:

No Certificable: Al ser ISO, pero no certificable, puede dar idea de menos peso frente a las otras normas ISO que sí lo son.

Requiere Interpretación: Dado que la norma es amplia y flexible, las empresas deben interpretar cómo aplicarla a su contexto específico. Esto puede requerir un poco más de tiempo y dedicación y la complementariedad con otros estándares que brindan más detalle y guía en términos de indicadores.

Limitada Visibilidad Global: Aunque es una norma internacional, ISO 26000 no tiene la misma visibilidad o reconocimiento que otras normas ISO, lo que podría limitar su impacto en ciertos mercados o sectores.

Conclusión:

La ISO 26000 es una herramienta valiosa para las empresas que buscan integrar la sustentabilidad en su estrategia. Aunque no es certificable, su enfoque holístico y adaptable puede impulsar un desarrollo sostenible y mejorar

la reputación corporativa, siempre y cuando la empresa esté dispuesta a invertir en su correcta interpretación y aplicación.

ISO 26000 y GRI: sus contenidos cubren temas similares a los lineamientos GRI, ISO26000 provee una estructura para que las empresas organicen sus actividades, que puede influir en el proceso de *reporting*. GRI ofrece los lineamientos más adecuados para apoyar a las organizaciones interesadas en reportar los temas cubiertos por ISO26000. Utilizando los lineamientos GRI conjuntamente con la ISO26000, las organizaciones tendrán herramientas para medir y reportar sus políticas y prácticas de responsabilidad social.

IV.3. Pacto Global de Naciones Unidas (Comunicación de Progreso) (175)

Fue lanzado en 1999 por Ban Ki Moon como una iniciativa para que la comunidad internacional (en particular el empresariado) se adhiera a valores y principios universales. Trabaja las áreas de Derechos Humanos, Derechos Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

En lo que refiere a temas de *reporting*, adherir al pacto conlleva el compromiso de realizar una Comunicación de Progreso (COP) para rendir cuentas de cómo la empresa gestiona esos 10 principios.

La COP es una herramienta clave y exige a las empresas participantes que presenten un informe anual describiendo los avances en la implementación de estos principios en esas cuatro áreas mencionadas, más temas de Gobernanza y contribución a los ODS. Este informe no solo es un requisito de participación, sino también una forma de transparencia y rendición de cuentas.

Puntos positivos:

Compromiso con los Principios Universales: La COP se basa en principios universalmente reconocidos, lo que brinda un marco sólido y respetado para guiar la estrategia de sostenibilidad de una empresa. Esto fortalece la alineación de la empresa con las expectativas globales en materia de responsabilidad social corporativa / sustentabilidad.

Transparencia y Rendición de Cuentas: La exigencia de presentar una COP anual fomenta la transparencia, al obligar a las empresas a comunicar sus avances y desafíos en la implementación de los Diez Principios (Sino presentan la COP son deslistadas de la iniciativa). Esto fortalece la credibilidad de la empresa ante sus partes interesadas.

(175) <https://www.pactomundial.org/>.

Visibilidad y Reputación: Participar en el Pacto Global y cumplir con la COP puede mejorar la reputación de la empresa a nivel global, destacándola como una organización comprometida con la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Flexibilidad en el Reporte: Aunque se requiere un informe anual, las empresas tienen la flexibilidad de estructurarlo según sus necesidades, siempre y cuando aborde los principios y muestre un compromiso continuo. Esto facilita la integración del informe en los procesos existentes de reporte de sostenibilidad y se transforma en una herramienta accesible y guía para la pyme.

Contribución a los ODS: la COP apoya la contribución de las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), su cuestionario de autoevaluación los incluye en forma orgánica, alineando las prácticas empresariales con las metas globales de desarrollo sostenible.

Debilidades:

Enfoque Voluntario: Aunque la presentación de la COP es obligatoria para los miembros del Pacto Global, la implementación de los Diez Principios sigue siendo voluntaria. Esto puede resultar en un compromiso superficial de algunas empresas, que pueden reportar avances sin hacer cambios significativos.

Poco Énfasis en la Materialidad Financiera: A diferencia de otras iniciativas como SASB, la COP no se enfoca en la materialidad financiera, lo que podría limitar su utilidad para los inversores que buscan información financiera relacionada con la sostenibilidad.

No es exhaustivo en temas de negocios: al enfocarse en las cuatro áreas mencionadas deja de lado algunos aspectos claves del negocio.

Conclusión:

La Iniciativa de Comunicación de Progreso del Pacto Global es una herramienta valiosa para las empresas comprometidas con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Aunque su enfoque en principios universales y su flexibilidad son ventajas claras, la falta de un enfoque en la materialidad financiera y la variabilidad en la calidad de los reportes pueden ser limitaciones. Para maximizar su efectividad, las empresas deben utilizar la COP como parte de un enfoque más amplio que también incluya otras iniciativas y estándares que aborden diferentes aspectos de la sostenibilidad pero es un buen punto de partida, tanto para la gran empresa, pero sobre todo para la Pyme.

IV.4. Objetivos de Desarrollo Sostenible - SDG Compass **(176)**

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Se lanzaron en septiembre 2015 como producto de un trabajo consensuado entre 193 estados miembro de la Organización de Naciones Unidas quienes aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

Constituye un nuevo conjunto de compromisos que marcan la agenda de desarrollo para los próximos 15 años. Reemplazan los Objetivos del Desarrollo del Milenio tomando las lecciones aprendidas. Integran metas económicas, sociales y ambientales para la reducción de la pobreza y la desigualdad y la promoción del desarrollo sustentable e inclusivo. Conllevan un mayor rol para el sector privado.

Para la rendición de cuentas de los mismos el *Global Reporting Initiative* (GRI), el Pacto Global de las Naciones Unidas y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) diseñaron la iniciativa internacional SDG Compass como una herramienta de aplicación y seguimiento. Su objetivo es guiar a las empresas en la alineación de sus estrategias empresariales con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (y sus 169 metas), proporcionando un marco para que las empresas integren los ODS en su gestión y reporten sus avances. A través de él las empresas pueden alinear sus estrategias y medir y gestionar su contribución a los ODS.

Presenta cinco pasos que ayudan a las empresas a maximizar su contribución a los ODS.

El alcance de las metas se debe guiar por prioridades estratégicas, las metas deben incluir oportunidades de contribución y reducción de impactos negativos actuales y potenciales

Se asegura de que los objetivos no cubran solo las operaciones de la empresa sino también se extiendan a la cadena de valor. Demanda KPI específicos, medibles y con límite de tiempo y la definición de una línea de base atada a un punto particular en el tiempo y a un período de tiempo en particular. Maneja objetivos absolutos y relativos.

Una aclaración para este punto, la organización debe tener claro que los ODS no “se cumplen” por parte de la empresa, sino que la gestión de los mismos es una “contribución a su cumplimiento”; por ello es muy necesario que la organización identifique qué objetivos y qué metas son estratégicas para su negocio para así poder innovar en el mismo y hacer una contribución sólida.

(176) https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf.

La aplicación de los objetivos a su gestión no debe ser superficial, sino ir profundamente hasta los indicadores de gestión.

Puntos positivos:

Alineación con los ODS: SDG Compass ayuda a las empresas a identificar y priorizar los ODS más relevantes para su negocio. Al alinear sus estrategias con estos objetivos globales, las empresas pueden contribuir de manera significativa a los desafíos mundiales mientras crean valor a largo plazo.

Proceso Estructurado: La herramienta ofrece un enfoque claro y estructurado de cinco pasos: Entender los ODS, definir prioridades, establecer objetivos, integrar la sostenibilidad en toda la empresa, y reportar y comunicar. Este enfoque facilita la implementación de los ODS en la estrategia corporativa.

Mapeo profundo de la cadena de valor: proporciona una guía muy completa y clara sobre como mapear los ODS frente a la cadena de valor, identificando y alimentando los impactos positivos y disminuyendo los negativos.

Integración en la Estrategia Empresarial: SDG Compass no solo promueve la identificación de los ODS relevantes, sino que también guía a las empresas en la integración de estos objetivos en su estrategia de negocio, fomentando un enfoque más holístico hacia la sostenibilidad.

Coherencia en el Reporte: La iniciativa alienta a las empresas a utilizar marcos de reporte reconocidos, como el GRI, para comunicar sus avances en los ODS. Esto mejora la coherencia y comparabilidad de los informes de sostenibilidad a nivel global.

Adaptabilidad: SDG Compass es flexible y aplicable a empresas de diferentes tamaños, sectores y regiones. Esto lo hace accesible para una amplia gama de organizaciones que buscan contribuir a los ODS de manera significativa.

Debilidades:

Complejidad en la Implementación: Implementar SDG Compass puede ser complejo, especialmente para empresas que no están familiarizadas con los ODS o que carecen de recursos para realizar un análisis profundo de sus impactos y oportunidades.

Enfoque Amplio: Los 17 ODS cubren una amplia gama de temas, lo que puede resultar en que las empresas se enfrenten a dificultades para priorizar y focalizar sus esfuerzos en áreas clave. Esto puede diluir el impacto si la empresa no logra identificar los que son claves para su negocio e industria y gestionarlos adecuadamente.

Alto riesgo de greenwashing: al ser una herramienta tan visible y atractiva se corre el riesgo de que el compromiso de la empresa sea superficial. Integrar los ODS en la estrategia corporativa requiere un compromiso sostenido y a largo plazo. Las empresas que buscan resultados a corto plazo pueden encontrar difícil justificar los recursos y esfuerzos necesarios y quedarse en un paso de “adhesión” sin profundizar en la gestión de los mismos.

Es una herramienta complementaria: se suele tomar como algo básico para gestionar cuando es una iniciativa en la que se debe trabajar cuando ya los principales aspectos de sustentabilidad de la empresa están resueltos. Los principios de Pacto Global son la base, si éstos no están trabajados, no se puede pensar en gestionar los ODS para contribuir a la agenda.

Conclusión:

SDG Compass es una herramienta poderosa para guiar a las empresas en la alineación de sus estrategias con los ODS, proporcionando un enfoque estructurado y adaptable. Sin embargo, su implementación requiere un compromiso serio y recursos significativos, lo que puede ser un desafío para algunas empresas. Para maximizar el valor de SDG Compass, es recomendable combinarlo con otros marcos y herramientas de sostenibilidad que aborden aspectos específicos del negocio y proporcionen una visión integral de la sostenibilidad corporativa. Por ejemplo, ya tener una COP consolidada.

El empresariado es un socio vital para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las empresas pueden contribuir a través de la actividad principal de su negocio, por lo que pedimos a las empresas de todo el mundo, que evalúen su impacto, establezcan metas ambiciosas y comuniquen de forma transparente sus resultados.

Ban Ki-moon, *secretario general de las Naciones Unidas.*

IV.5. Estándares AccountAbility 1000 (AA1000) (177)

AccountAbility es un marco internacionalmente reconocido para la gestión de la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa. Su principal objetivo es mejorar la calidad de las prácticas de rendición de cuentas, asegurando que las organizaciones involucren a las partes interesadas en la toma de decisiones, la implementación de estrategias y la elaboración de informes de sostenibilidad. El estándar AA1000 se basa en principios clave que promueven la transparencia, la inclusión y la capacidad de respuesta, proporcionando una guía práctica para que las empresas gestionen sus impactos y demuestren su

(177) <https://www.accountability.org/standards>.

responsabilidad social y ambiental. Impulsan la rendición de cuentas y el diálogo con los grupos de interés.

El estándar AA1000 se compone principalmente de tres marcos:

AA1000 AccountAbility Principles (AA1000AP, 2018): Establece los principios fundamentales de la responsabilidad, que incluyen la Inclusión (Participation), la Materialidad (Materiality), la Capacidad de Respuesta (Responsiveness) y el Impacto (Impact).

AA1000 Assurance Standard (AA1000AS, 2008): Proporciona una metodología para la verificación y aseguramiento independiente de los informes de sostenibilidad y otros tipos de comunicación de la empresa.

AA1000 Stakeholders Engagement Standard (AA1000SES, 2015) Ofrece un marco para la participación efectiva de las partes interesadas, asegurando que sus preocupaciones y expectativas se consideren en el proceso de toma de decisiones.

Puntos positivos:

Enfoque en la Inclusión y la Participación de las Partes Interesadas: AA1000 enfatiza la importancia de involucrar a las partes interesadas en el proceso de sostenibilidad. Este enfoque asegura que las decisiones empresariales reflejen las expectativas y preocupaciones de todos los grupos relevantes, lo que puede mejorar la legitimidad y aceptación de las acciones corporativas.

Flexibilidad y Adaptabilidad: El estándar es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño y sector, lo que lo convierte en una herramienta versátil. Las empresas pueden adaptar los principios y marcos de AA1000 a sus contextos específicos, lo que facilita su implementación y alineación con otros marcos de sostenibilidad.

Mejora de la Transparencia y la Responsabilidad: Al seguir los principios de AA1000, las empresas pueden mejorar significativamente la transparencia en sus operaciones y su rendición de cuentas ante las partes interesadas. Esto es crucial para construir confianza y credibilidad en un entorno empresarial cada vez más exigente en términos de sostenibilidad.

Aseguramiento Independiente: El marco AA1000AS permite que los informes de sostenibilidad sean verificados de manera independiente, lo que fortalece la confiabilidad de la información presentada y demuestra un compromiso genuino con la responsabilidad corporativa.

Orientación hacia la Mejora Continua: AA1000 promueve un enfoque iterativo en la gestión de la sostenibilidad, incentivando a las empresas a revisar

y mejorar continuamente sus prácticas en función de los comentarios de las partes interesadas y el análisis de materialidad.

Debilidades:

Complejidad y Requerimientos de Recursos: La implementación de AA1000 puede ser compleja y demandante en términos de tiempo y recursos, especialmente para las pequeñas y medianas empresas que pueden no tener la infraestructura o el personal necesario para cumplir con todos los aspectos del estándar.

Requiere Compromiso de Largo Plazo: El enfoque en la participación continua de las partes interesadas y la mejora iterativa implica un compromiso a largo plazo y una rendición de cuentas permanente, sobre todo en lo que significan las respuestas de los diálogos a los grupos de interés. Esto puede ser difícil para organizaciones que buscan soluciones rápidas o que operan en entornos dinámicos y cambiantes.

Variabilidad en la Aplicación: Debido a su flexibilidad, la forma en que las empresas aplican los principios de AA1000 puede variar considerablemente, lo que puede generar inconsistencias en la calidad y comparabilidad de los informes de sostenibilidad.

Costo del Aseguramiento Independiente: Aunque la verificación independiente fortalece la credibilidad, también puede ser costosa, lo que podría ser una barrera para algunas empresas, especialmente aquellas con recursos financieros limitados. Igualmente, el estándar considera que la verificación pueda ser hecha por la sociedad civil y no solo por auditoras.

Conclusión:

El estándar AA1000 es una herramienta robusta que puede mejorar la rendición de cuentas y la gestión de la sostenibilidad en las empresas. Su énfasis en la inclusión de las partes interesadas, la transparencia y la mejora continua lo convierte en un marco sumamente recomendable. Sin embargo, su implementación puede ser compleja, lo que requiere un compromiso significativo de recursos y tiempo. Para maximizar su efectividad, las empresas deben considerar cómo integrar AA1000 con otros marcos y estándares de sostenibilidad, asegurando así una rendición de cuentas integral y una comunicación efectiva con todas las partes interesadas. El estándar AA1000SES en particular es considerado uno de los mejores a utilizar para procesos de diálogo con los grupos de interés.

IV.6. Sustainability Accounting Standards Board (SASB) **(178)**

Es una iniciativa internacional que desarrolla estándares de divulgación específicamente diseñados para ayudar a las empresas a comunicar información financiera significativa relacionada con la sostenibilidad a sus inversores. SASB es único en su enfoque basado en sectores, proporcionando métricas relevantes que varían según la industria, para abordar los riesgos y oportunidades materiales relacionados con la sostenibilidad.

Puntos positivos:

Enfoque en Materialidad Financiera: SASB se centra en la materialidad financiera, lo que significa que identifica los aspectos de sostenibilidad que tienen un impacto directo en el desempeño financiero de la empresa. Esto asegura que las empresas se concentren en los temas más relevantes para sus inversores.

Sector Específico: SASB ha desarrollado estándares para más de 77 industrias, lo que permite una gran precisión y relevancia en la información reportada. Esto es beneficioso para las empresas, ya que pueden abordar las preocupaciones específicas de su sector.

Facilita la Comparabilidad: Al proporcionar métricas estandarizadas por sector, SASB facilita la comparación entre empresas dentro del mismo sector, lo que es altamente valorado por los inversores y otras partes interesadas.

Complementa Otros Marcos: Los estándares de SASB pueden integrarse con otras iniciativas, como el *Global Reporting Initiative* (GRI) o el *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD). Esto permite a las empresas crear reportes más robustos y coherentes.

Apoyo del Mercado: SASB ha ganado aceptación significativa en los mercados financieros, lo que refuerza su credibilidad. Muchos inversores institucionales lo consideran una herramienta valiosa para evaluar los riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad.

Debilidades:

Enfoque Limitado: Aunque SASB es útil para los inversores, su enfoque exclusivo en la materialidad financiera puede dejar fuera otros aspectos importantes de la sostenibilidad que no tienen un impacto financiero inmediato, pero que son relevantes para otras partes interesadas.

(178) <https://sasb.ifrs.org/>.

Complejidad y Recursos: Implementar los estándares de SASB puede ser complejo y requiere recursos significativos, especialmente para empresas que operan en múltiples sectores o que no están acostumbradas a la medición detallada de métricas de sostenibilidad.

Adaptabilidad Global, Aunque SASB tiene un enfoque internacional, fue desarrollado en los Estados Unidos, lo que puede limitar su aplicabilidad en ciertos contextos o regiones con diferentes marcos regulatorios o expectativas de sostenibilidad.

Conclusión:

La iniciativa SASB es una herramienta poderosa para integrar la sostenibilidad en la estrategia financiera de una empresa y para mejorar la comunicación con los inversores. Sin embargo, su enfoque en la materialidad financiera puede ser visto como limitado en comparación con otros marcos que abordan un rango más amplio de temas de sostenibilidad. Para maximizar su efectividad, las empresas deben considerar combinar SASB con otros marcos de reporte que aborden preocupaciones adicionales de sus partes interesadas.

IV.7. Iniciativa de Reportes Integrados (<IR>) (179)

El Reporte Integrado es una iniciativa promovida por el *International Integrated Reporting Council* (IIRC), ahora parte de la *Value Reporting Foundation* (fusionada luego con la IFRS Foundation). Su objetivo es mejorar la calidad de la información disponible para los inversores y otros grupos de interés, al comunicar cómo una organización crea valor en el corto, mediano y largo plazo.

El enfoque del <IR> integra información financiera y no financiera (económica, ambiental, social y de gobernanza) en un único informe, que muestra cómo se interrelacionan los distintos capitales que utiliza una organización: financiero, manufacturado, intelectual, humano, social-relacional y natural.

Fue lanzado oficialmente en 2013 con la publicación del “Marco Internacional de Reporte Integrado”, el cual establece principios y elementos claves para la elaboración del informe.

Puntos positivos:

Enfoque Estratégico y a Largo Plazo: A diferencia de otros estándares, el <IR> no se limita a reportar el desempeño pasado, sino que promueve una visión holística sobre cómo la organización planea crear valor sostenible en el tiempo.

(179) <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-SPANISH-1.pdf>.

Conectividad de la Información: Uno de sus principios más innovadores es la interconexión entre distintos factores internos y externos, lo que mejora la comprensión del modelo de negocio y los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta.

Relación con otros estándares: Es complementario a GRI, SASB, TCFD y otros marcos. Se puede usar junto a ellos para enriquecer el contenido del informe, sin duplicar esfuerzos.

Enfoque en la creación de valor: Prioriza el concepto de valor más allá del valor financiero, ampliando la mirada hacia el valor para la sociedad y el medio ambiente.

Impulsa la gobernanza: Fomenta la transparencia sobre cómo se toman decisiones estratégicas y cómo se gestionan los distintos capitales.

Debilidades:

No estandariza indicadores: A diferencia de GRI o SASB, el <IR> no exige indicadores concretos ni métricas específicas, lo que puede generar informes poco comparables o vagos si no se complementa con otros marcos.

Requiere madurez organizacional: La implementación efectiva del <IR> demanda una alta integración entre áreas de la empresa, y un trabajo alineado con el área que realiza el Reporte lo que puede ser complejo para organizaciones que aún operan con silos de información.

Falta de obligatoriedad: al ser una herramienta tan compleja con adopción voluntaria, se limita considerablemente su implementación

Desafío de comunicación clara: La necesidad de mostrar conexiones entre diferentes tipos de capital puede hacer que los informes se tornen densos o difíciles de entender para ciertos públicos.

Conclusión:

El Reporte Integrado es una herramienta poderosa para alinear la estrategia, la gestión y la comunicación con una visión de valor sostenible. Si bien no sustituye a otros marcos de reporte más detallados como GRI, ofrece una estructura integradora y orientada al futuro que puede mejorar significativamente la toma de decisiones y la transparencia empresarial. Su principal desafío radica en su implementación efectiva y en la necesidad de complementarlo con otros estándares más específicos.

Utilizado en conjunto con GRI u otros marcos de métricas, el <IR> permite a las organizaciones mostrar no solo qué hacen, sino cómo y por qué lo

hacen, destacando el impacto y la sostenibilidad de su modelo de negocio a largo plazo.

IV.8. IFRS Sustainability Disclosure Standards (ISSB S1 y S2) **(180)**

Los Estándares de Divulgación de Sostenibilidad del International Sustainability Standards Board (ISSB), parte de la Fundación IFRS, fueron lanzados oficialmente en junio de 2023.

El estándar IFRS S1 establece los requerimientos generales para la divulgación de información financiera relacionada con la sostenibilidad. El estándar IFRS S2, por su parte, se enfoca específicamente en el cambio climático, alineado con las recomendaciones del TCFD.

Ambos estándares buscan proporcionar una base global y coherente para los reportes de sostenibilidad orientados a los mercados financieros, facilitando la toma de decisiones por parte de inversores y actores económicos.

Están diseñados para integrarse dentro de los sistemas de reportes existentes y son compatibles con marcos como SASB, TCFD y GRI. Son considerados por muchos como el paso hacia la consolidación definitiva de las normas globales de divulgación de sostenibilidad.

Puntos positivos:

Unificación Normativa: Responden a la necesidad de simplificar el ecosistema fragmentado de estándares de sostenibilidad, proveyendo un marco común y coherente, con respaldo de reguladores y organismos financieros internacionales.

Foco en Información Financiera Relevante: Alinean la sostenibilidad con los requerimientos de información financiera, lo que mejora la relevancia para inversores y otros usuarios del mercado de capitales.

Compatibilidad con Marcos Preexistentes: Son compatibles con SASB, TCFD y otras iniciativas, lo que facilita su adopción progresiva por parte de las organizaciones que ya trabajan con esos marcos.

Estándares Claros y Comparables: Ofrecen lineamientos estructurados que facilitan la comparabilidad entre empresas, sectores y países, algo que ha sido una gran carencia en reportes anteriores.

(180) <https://www.ifrs.org/sustainability/knowledge-hub/introduction-to-issb-and-ifrs-sustainability-disclosure-standards/>.

Impulso Regulatorio: Están siendo adoptados o considerados por múltiples jurisdicciones como base para la regulación obligatoria en reportes de sostenibilidad (por ejemplo IFRS-aligned markets).

Debilidades:

Enfoque Financiero Limitado: Al estar centrados en la información financiera material, pueden dejar de lado aspectos importantes de la sostenibilidad que no se reflejan de forma inmediata en el valor financiero, como derechos humanos o impacto en comunidades.

Alta Exigencia Técnica: Su implementación requiere una sólida capacidad técnica y procesos internos bien integrados, lo cual puede ser un obstáculo para pequeñas y medianas empresas.

Fase Inicial de Implementación: Aunque prometen convertirse en estándar global, su adopción aún está en una etapa inicial, por lo que su impacto real todavía está por medirse.

Enfoque Principal en Inversores: Pone el foco en los usuarios de la información financiera (inversionistas), lo que podría restar atención a otros grupos de interés relevantes como comunidades, trabajadores o consumidores.

Conclusión:

Los Estándares de Sostenibilidad IFRS representan un paso decisivo hacia la consolidación de un lenguaje común para la divulgación de información de sostenibilidad, especialmente desde una perspectiva financiera. Su potencial es enorme, especialmente si se generaliza su adopción a nivel regulatorio.

Sin embargo, para lograr una rendición de cuentas completa e inclusiva, es clave que se utilicen en conjunto con otros marcos como GRI, que incorporan la perspectiva de múltiples grupos de interés. El ISSB puede considerarse como el “esqueleto financiero” del reporte de sostenibilidad, que necesita ser complementado con la “dimensión social y ética” que ofrecen otros estándares.

V. Compromisos Internacionales para tomar de referencia

De manera complementaria a los estándares mencionados, para abordar temáticas específicas como ambiente, género, diversidad o generaciones futuras, entre otros, existen guías y compromisos internacionales que son útiles para robustecer la rendición de cuentas y hacer más exhaustiva la gestión de esos temas. En la temática ambiental, el cambio climático ha vuelto estas iniciativas casi de uso mandatorio.

La Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) y *los Science-Based Targets (SBT)* son dos iniciativas clave en la gestión del cambio climático

y la sustentabilidad empresarial. Ambas ofrecen marcos complementarios que ayudan a las empresas a abordar el riesgo climático, pero desde enfoques diferentes: la TCFD se centra en la divulgación de riesgos financieros relacionados con el clima, mientras que los SBT proporcionan objetivos específicos basados en la ciencia para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).

V.1. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) **(181)**

Es una iniciativa liderada por el Financial Stability Board (FSB) que proporciona recomendaciones para que las empresas divulguen los riesgos y oportunidades financieros relacionados con el cambio climático. Su enfoque está basado en cuatro áreas: Gobernanza, Estrategia, Gestión de Riesgos, y Métricas y Objetivos. El objetivo es mejorar la transparencia y ayudar a los inversores a tomar decisiones informadas sobre cómo el cambio climático puede impactar a las empresas.

Puntos positivos:

Enfoque integral: TCFD proporciona un marco exhaustivo que cubre desde la gobernanza hasta las métricas, permitiendo a las empresas abordar el riesgo climático de manera completa.

Mejora la Transparencia Financiera: Al enfocarse en los riesgos financieros relacionados con el clima, TCFD facilita la integración de estos riesgos en los procesos de toma de decisiones financieras.

Impulso regulador: Muchos países y regiones están comenzando a exigir divulgaciones alineadas con la TCFD, inclusive las directrices de la OCDE lo solicitan, lo que refuerza su relevancia y adopción.

Debilidades:

Complejidad de Implementación: Requiere un análisis profundo de riesgos y oportunidades climáticas, lo que puede ser complejo y demandar recursos significativos.

Dependencia de Escenarios: TCFD recomienda el uso de análisis de escenarios climáticos, que pueden estar sujetos a incertidumbres y variaciones en la interpretación.

V.2. Science-Based Targets (SBT) **(182)**

Los SBT son una iniciativa conjunta de CDP (Carbon Disclosure Project, Proyecto de divulgación de Carbono), el Pacto Global de las Naciones Unidas, el

(181) <https://www.fsb-tcf.org/>.

(182) <https://sciencebasedtargets.org/>.

World Resources Institute (WRI) y WWF (World Wildlife Fund, Fondo Mundial para la Naturaleza o Vida silvestre). Esta iniciativa guía a las empresas para establecer metas de reducción de GEI alineadas con la ciencia climática, específicamente con el Acuerdo de París, para limitar el calentamiento global a 1.5°C o 2°C.

Puntos positivos:

Enfoque Científico: Los SBT aseguran que las metas de reducción de emisiones estén alineadas con lo que la ciencia considera necesario para evitar los peores impactos del cambio climático.

Credibilidad y Reconocimiento: La validación por parte de la SBT confiere legitimidad y refuerza la confianza entre las partes interesadas y los inversores.

Impulso Innovador: Al establecer objetivos ambiciosos, las empresas se ven impulsadas a innovar y mejorar su eficiencia operativa.

Debilidades:

Desafío de Cumplimiento: Establecer y cumplir con objetivos basados en la ciencia puede ser un reto significativo incluso para las grandes empresas y, especialmente para industrias con altas emisiones.

Enfoque en GEI: Aunque crucial, los SBT se centran solo en la reducción de emisiones, dejando de lado otros aspectos importantes de la sostenibilidad, como la biodiversidad o la gestión del agua.

Complementariedad y aplicación en la sustentabilidad corporativa:

TCFD y SBT se complementan al abordar diferentes aspectos de la gestión del cambio climático. Mientras que los SBT ofrecen un camino claro para la reducción de emisiones, TCFD permite a las empresas evaluar y divulgar cómo esos objetivos impactan sus riesgos y oportunidades financieros. Juntas, estas iniciativas proporcionan un marco robusto para la rendición de cuentas y la integración del cambio climático en la estrategia empresarial.

Aplicación en la Rendición de Cuentas:

Transparencia y Comunicación: Las empresas pueden utilizar la TCFD para comunicar sus riesgos y estrategias climáticas, y los SBT para demostrar su compromiso tangible con la reducción de emisiones.

Mejora de la Reputación y Cumplimiento Regulatorio: La adopción de ambos marcos puede fortalecer la reputación de la empresa y prepararla para cumplir con futuras regulaciones climáticas.

Conclusión:

La integración de TCFD y SBT en la estrategia de sostenibilidad permite a las empresas abordar el cambio climático de manera integral, combinando la gestión de riesgos financieros con la acción climática concreta. Aunque ambos marcos requieren un compromiso significativo de recursos, su implementación ofrece ventajas críticas en términos de transparencia, resiliencia financiera y liderazgo en sostenibilidad.

V.3. Guía de principios rectores sobre las empresas y los DDHH (Marco Ruggie) (183)

Los DERECHOS HUMANOS son uno de los temas críticos que se incluye hoy en las agendas de negocios del mundo.

Entender mejor los derechos humanos y conocer el impacto negativo más severo a los derechos generado por la empresa y las relaciones comerciales es clave para la rendición de cuentas.

Por ello lo que más se recomienda es considerar la adopción de los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre el Marco de Información sobre los Negocios y los Derechos Humanos.

Es imprescindible crear conciencia y difundir el conocimiento en toda la empresa y su cadena de suministro y considerar la colaboración de múltiples partes interesadas para la acción colectiva en torno a un área de derechos humanos.

El trabajo de análisis de riesgos de la cadena de suministro y la auditoría son un primer paso para identificar los riesgos en derechos humanos. Pero es clave que la empresa realice una Debida Diligencia de los Derechos Humanos en toda la organización. Esto es un proceso complejo y a veces lento, pero que debe abordarse mandatoriamente (en algunos países ya tiene marco regulatorio y las exigencias se trasladan hacia la cadena de valor) (184).

V.4. Derechos del niño y principios empresariales (185)

Desarrollados por Save the Children, el Pacto Global de la ONU y UNICEF, subrayan la diversidad de formas en que las empresas afectan a la infancia. Esto incluye el impacto de todas sus operaciones empresariales: sus productos, servicios, métodos de marketing y prácticas de distribución, así como sus relaciones con los gobiernos nacionales y locales, y su inversión en comunida-

(183) https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciples-businessshr_sp.pdf.

(184) Ver al respecto, capítulos sobre gestión de riesgos y sobre debida diligencia.

(185) <https://www.unicef.org/lac/informes/derechos-del-nino-y-principios-empresariales>.

des locales. Proporcionan un marco general para entender y tratar el impacto del mundo empresarial en el bienestar de los niños.

Cada principio presenta distintas medidas que pueden tomar las empresas en el ámbito de su responsabilidad corporativa para respetar los derechos del niño, así como sugerencias para promover los derechos del niño en el lugar de trabajo, en el mercado y en la comunidad.

Esta iniciativa orienta a las empresas para que realicen un matching ente los Derechos del Niño y los indicadores de gestión económico, social y ambiental y brinda herramientas sobre cómo informar y comunicar la manera en que respetan y promueven los derechos del niño a través de sus políticas, procesos y operaciones en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad.

Siempre es útil consultarlos al menos como guía ya que la empresa, al quizás estar orientada a productos y servicios que no tienen un alcance directamente en niños, niñas y adolescentes, muchas veces ignora los impactos reales que produce sobre los mismos.

V.5. Principios de empoderamiento de las mujeres **(186)**

Son una serie de 7 principios elaborados a través de una asociación entre ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas,

Ofrecen a las empresas y al sector privado orientaciones prácticas sobre cómo empoderar a las mujeres en el lugar de trabajo, los mercados y la comunidad.

Están diseñados para ayudar a las empresas a la hora de examinar las políticas y prácticas que aplican —o a crear otras nuevas— en el ámbito del empoderamiento de las mujeres.

Parte de la firma del compromiso con los Principios de Empoderamiento de las Mujeres por parte de la máxima autoridad de la empresa. Brinda la posibilidad de una autoevaluación que es el punto de partida para examinar las políticas y prácticas que aplican en la empresa y como las atraviesa (o no) el empoderamiento de las mujeres.

Guía además a las empresas en su gestión a fin de contribuir para empoderar a las mujeres en el lugar de trabajo, los mercados y la comunidad.

VI. Mapeo, análisis y participación de los grupos de interés

En los últimos años surgió un nuevo concepto, la redefinición de una presencia estratégica para la empresa: los Stakeholders (o Grupos de Interés o partes interesadas). Ellos son Individuos, grupos u organizaciones que tienen

(186) <https://www.pactomundial.org/biblioteca/principios-de-empoderamiento-de-la-mujer/>.

influencia sobre una organización o son influidos por las decisiones tomadas por dicha organización, lo que ha generado la necesidad de un nuevo perfil de liderazgo dentro de las empresas.

Estos grupos de interés pueden ser: Empleados, accionistas, proveedores, comunidad en general, gobierno, medios de comunicación, etc.

Es clave que la empresa realice un mapeo de estos grupos y construya su mapa de relación con los mismos.

Esto se puede realizar a través del uso de herramientas de investigación como el MAPEO Y CLASIFICACION DE GRUPOS DE INTERÉS (MCGI) donde se identifica a los públicos claves de la empresa y se contacta a una cantidad representativa de ellos para conocer sus opiniones y expectativas con respecto al accionar de la organización.

Una vez realizado el MCGI, se define los Grupos de Interés específicos con los cuales la empresa va a dialogar según la prioridad asignada y los temas específicos de diálogo. El diálogo es la base de un Proceso de Responsabilidad Social Empresaria / Sustentabilidad / ASG. Brinda insumos básicos para la construcción de una estrategia sólida y transversal.

El proceso de sustentabilidad no termina en un ciclo, sino que es un proceso continuo, a largo plazo, que va repitiéndose y perfeccionándose con el transcurso del tiempo.

Con el aprendizaje de cada Ciclo se va mejorando el proceso y ampliando la participación de los Grupos de Interés. Por ello, los mapeos de partes interesadas deben ser actualizados, para permitir la participación de nuevos Grupos de Interés que no se han incluido en Ciclos anteriores.

Los Grupos de Interés proveen información sobre la cual la empresa debe luego trabajar para responder a las expectativas revisar constantemente el proceso para detectar áreas de mejora y a la vez encontrar soluciones adecuadas a las mismas

Este enfoque de mejora continua permite a la empresa analizar constantemente la opinión de sus stakeholders y volcarla en el gerenciamiento diario, buscando que cada ciclo nuevo que se inicie sea mejor que el anterior.

El MCGI, a su vez, permite obtener información para evaluar el contexto en el que opera la organización. Los objetivos del MCGI son los siguientes:

- Identificar a las principales audiencias clave o Grupos de Interés de la organización

- Establecer la naturaleza de la relación entre la empresa y los Grupos de Interés identificados, y los principales temas y medios a través de los cuales se relacionan.

- Indagar la percepción y expectativas que la organización tiene sobre la relación, y la percepción y expectativas que el Grupo de Interés tiene sobre esta misma relación.

Una vez realizado el “Mapeo” se puede “Clasificar” a los Grupos de Interés según la naturaleza de la relación, las expectativas que tienen en cuanto al accionar general de la empresa, y la importancia del Grupo de Interés para el negocio de la organización.

Un modo de llevar este proceso adelante podría ser a través de la elaboración de una tabla o documento que contemple un detalle de los grupos de Interés a nivel general, los cuales incluyen y agrupan a cada uno de sus integrantes específicos. Asimismo, estos pueden ser caracterizados según diferentes parámetros como: Tiempo de la relación, Naturaleza de la relación (Tamaño del Grupo de interés, Frecuencia de contacto, tipo de diálogo o contacto), Eventos clave / historia de la relación, Principales temas por los cuales se relacionan y; percepciones y expectativas sobre la relación tanto de los Grupos de Interés como de la organización **(187)**.

(187) Algunas claves utilizadas para completar la tabla:

- 1) Tiempo de la relación.
 1. Largo= más de 15 años
 2. Mediano= 5 a 15 años (inclusive)
 3. Corto= menos de 5 años
- 2) Tamaño del Grupo de interés: Este parámetro indica, en forma aproximada, la dimensión del Grupo de Interés.
 1. Muy pequeño = Desde 1 hasta 50
 2. Pequeño = Desde 51 hasta 500
 3. Mediano= Desde 501 hasta 5000
 4. Grande= Desde 5001 hasta 50000
 5. Muy Grande = Desde 50001 hasta 500000
 6. Enorme = Más de 500.000
- 3) Frecuencia del contacto: Esta clasificación indica aproximadamente las veces que la organización se contacta o relaciona con el Grupo de interés.
 1. Muy Alta = diaria
 2. Alta = Más de 4 veces por mes
 3. Media= entre 1 y 4 por mes
 4. Baja= menos de 1 veces por mes
- 4) Tipo de diálogo o contacto: contempla los medios por los cuales la empresa se contacta con el Grupos de Interés (: newsletter, encuestas, contacto personal, etc.)
- 5) Eventos Claves / historia de la relación. se Incluyen, si es que los hubo o hay; algún evento clave en la historia de la relación, que pueda afectar la percepción que el G de I tiene de la empresa, y viceversa. Y los temas para diálogos futuros
- 6) Principales temas por los cuales se relacionan

En base a estos resultados se construye una matriz que nos orienta sobre los próximos pasos a dar con cada grupo

VI. Dialogo con los grupos de interés

Luego de tener identificado en un mapeo a los Grupos de Interés se procede al Diálogo. El diálogo con los grupos de interés es conveniente que [AB1] sea realizado a través de un proceso sistemático de consultas, que tenga como finalidad incorporar sus expectativas a la gestión del negocio y así retroalimentar cada ciclo y cada año de trabajo.

La gestión del negocio alineado a la estrategia de sustentabilidad se nutre de las opiniones y expectativas de los Grupos de Interés. Este es el eje principal de la estrategia.

La clave es realizar un diálogo sistemático y estandarizado con los grupos de interés para validar el accionar de la empresa y obtener con esto además su “licencia social” para operar.

Objetivo: conocer las *expectativas y opiniones* de los grupos de interés con respecto al manejo responsable del negocio.

Algunas herramientas para lograr un diálogo efectivo podrían ser:

- Guías para dialogar en forma sistematizada, transparente y creíble con los grupos de interés.

- Implementación de entrevistas en profundidad, encuestas, focus groups implementados con la guía del estándar AA1000SES, que priorice los principios de Inclusividad, Relevancia, y Capacidad de Respuesta que permiten incorporar el conocimiento adquirido en la gestión cotidiana del negocio.

- Verificación del diálogo con un Facilitador externo: otorga credibilidad, transparencia y confianza al diálogo con los grupos de interés.

Etapas del diálogo:

Importante: el diálogo es una herramienta de gestión de la Sustentabilidad y práctica de empresas líderes que posibilita:

§ Escuchar y entender a los grupos de interés.

§ Incorporar feedback a la gestión del negocio.

7) Percepciones y expectativas de la organización sobre la relación: se hace en análisis conjunto con las áreas pertinentes de la empresa.

8) Percepciones y expectativas del Grupo de Interés: sobre la relación con la empresa. La mayoría de ellos se hizo en base a las encuestas y estudios relacionados previamente

§ Mejora continua de la gestión y el desempeño de la sustentabilidad y alimentación del Reporte.

VI.1 Estándar AA1000SES

Es el primer estándar a nivel mundial de diálogo y relacionamiento con los grupos de interés. Es un marco para ayudar a las organizaciones a desarrollar procesos de diálogo robustos, con objetivos y resultados y posee distintos alcances. Ayuda a Identificar temas relevantes. De allí surge que podrían aplicarse distintas modalidades y formas de relevar y priorizar.

A su vez, brinda algunas recomendaciones para los diálogos presenciales, como ser:

- Libertad de opinión: todos pueden participar.
- Mantener el diálogo dentro del alcance establecido.
- Realizar intervenciones breves para que todos puedan hablar.
- Intentar expresar expectativas claras y concretas para la empresa.
- Los representantes de la empresa deben escuchar activamente y comprenden las expectativas y preocupaciones de los grupos de interés.
- Fomentar entre todos un diálogo constructivo.

Luego, la empresa debería analizar las expectativas surgidas, trabajando en unificar y agruparlas por subtemas, definiendo en base a ello planes de acción para responderlas con indicadores posibles. De acuerdo al estándar, con esto debiera procederse a un segundo Diálogo (que suele ser por mail), enviando todos esos planes detallados en respuesta a las expectativas relevadas, o en su defecto, las razones por las cuales no fueron consideradas (ya que, por ejemplo, se entendió que lo planteado no era responsabilidad de la empresa sino del Estado). Se da un tiempo prudente para recibir *feedback* de los Grupos de Interés (se pide que estos chequeen si su expectativa fue considerada y tiene una respuesta) y luego se suma todo este proceso en la rendición de cuentas a fin de comunicar. Así se va incorporando lo conversado en el corto y largo plazo en el proceso de elaboración del Reporte de Sustentabilidad / ASG.

De esta manera, los resultados del dialogo retroalimentan los contenidos del reporte y la gestión de sustentabilidad de la organización.

VII. Proceso de materialidad

(Identificación de temas, Evaluación, priorización, Matriz)

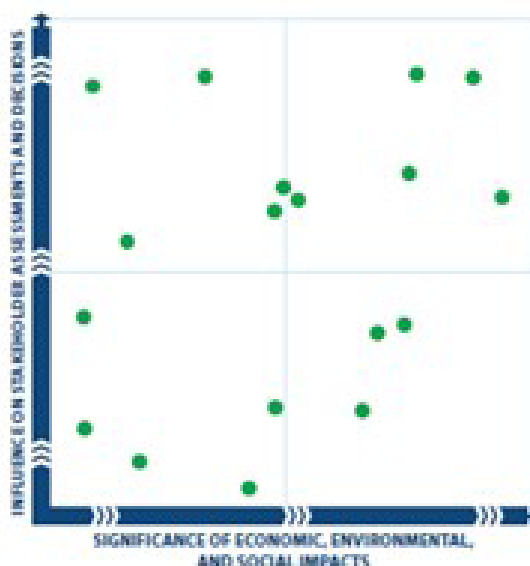
Tanto GRI como la Serie AA1000 contemplan prioritariamente desde sus inicios el Principio de Materialidad.

Materialidad = umbral a partir del cual un aspecto/ indicadores pasa a ser lo suficientemente importante para ser incluido en la gestión de sustentabilidad de la empresa y por lo tanto en su Reporte. ¿Importante para quién? Para la empresa y para sus grupos de interés.

La información contenida en el Reporte deberá reflejar los impactos económicos, sociales y ambientales de la organización e incluir todos los aspectos del negocio que puedan influenciar las decisiones de los grupos de interés.

La Materialidad es un principio propuesto por GRI / AA1000 / ISO 26000 / Pacto Global. Reflejar los impactos económicos, sociales y ambientales de la organización y aspectos del negocio que puedan influenciar las decisiones de los grupos de interés. El objetivo es Identificar asuntos e indicadores relevantes para el negocio y sus partes interesadas. Comprende también las opiniones de esas partes.

Una materialidad bien realizada genera un Reporte conciso, relevante y bien enfocado, pues:



Fuente: Global reporting Initiative.

- Es fundamental para determinar los *temas que tienen un alto impacto* sobre la compañía y sobre los grupos de interés.

- Ayuda a definir los contenidos a *incluir en un Reporte*.

- Permite establecer las prioridades de la *gestión de la sustentabilidad* en la Compañía a futuro.

Los reportes no solo deben dar respuesta a las preocupaciones de las partes interesadas, sino que deben cubrir los temas significativos y relevantes para la organización.

Propósito *guiar la estrategia de sustentabilidad del negocio*:

- Comprender el vínculo entre la sustentabilidad y la estrategia del negocio.

- Identificar generadores de valor en el largo plazo.

- Gestión de riesgos sociales y ambientales.

- Analizar la sostenibilidad en el contexto del mercado.

- Promover el aprendizaje y la innovación.

Los temas materiales parten de un análisis profundo del contexto internacional, la industria, lo que contemplan los estándares de sustentabilidad, los resultados de los diálogos con los grupos de interés, los temas claves de la empresa, (por ello es necesario tomar en cuenta todo lo anteriormente desarrollado). Con eso se armará un listado de temas que, luego mediante encuestas sistematizadas, serán priorizados, lo que permitirá la construcción de una matriz de materialidad, mapa que guiará la estrategia.

En este proceso, la empresa podría considerar distintos tipos de materialidad. Así, para una materialidad simple, se priorizarán las respuestas de los funcionarios de la empresa (construcción del Eje X: impacto para el negocio) y, por otro lado, se priorizarán las respuestas del resto de Grupos de Interés (Eje Y: intereses para los stakeholders). Para una doble materialidad, se deberán dar premisas para que los temas se analicen desde dos ópticas: cómo influye el contexto en el negocio: materialidad financiera; y cómo impacta la organización en la sociedad y el ambiente: materialidad de impacto (ambiental y social). Esto es independientemente de a quién se le requiera la priorización. Y los ejes de análisis son: eje X: impacto financiero, eje Y: impacto sobre la sociedad y el ambiente. La guía recomendada para implementar este análisis de materialidad son los estándares GRI.

VIII. Contenidos y diseño del reporte

(Recopilación de información, análisis, procesamiento herramientas relevamiento info)

El propósito de esta etapa consiste en alinear los valores, políticas y prácticas con la RSC/Sustentabilidad/ASG y los comentarios y expectativas recibidos de los Grupos de Interés. Ya realizados los análisis de los diálogos, generando acciones a partir de las expectativas realistas expuestas se procede a sistematizar. De esta forma, tomando en cuenta los aspectos sociales, ambientales y financieros, así como también su impacto sobre los distintos Grupos de Interés, se establecen planes de acción en respuesta a las expectativas planteadas en el Diálogo.

Con toda la información obtenida, se evalúan las posibilidades de respuesta, se plantean reformas y acciones nuevas de ser necesarias. El propósito de esta etapa es formular las respuestas a las expectativas que hayan surgido de los grupos de interés en base a los valores, políticas y prácticas de la empresa.

En paralelo, se trabaja con las Áreas de la organización para la recopilación de información. Lo ideal es realizar una inducción al Grupo de Trabajo que relevará los indicadores a fin de construirlos con calidad. Luego se evalúan los datos recopilados para el proceso de indicadores GRI (o la iniciativa / iniciativas que se hayan elegido para relevar la información) Y la organización analiza y define lo qué se informará, según sea material o estratégico. Es probable que se requiera la construcción de indicadores nuevos para la empresa en los primeros Reportes.

La información contenida en el Reporte debería:

- Reflejar los impactos económicos, sociales y ambientales de la organización.
- Incluir todos los aspectos del negocio que puedan influenciar las decisiones de los grupos de interés.

Qué debería incluir el Reporte de sustentabilidad:

- Alcance y enfoque.
- Quién es la empresa, su historia, negocio, principios y valores.
- Compromiso y declaraciones del CEO.
- Política y estrategia de sustentabilidad.
- *Temas relevantes para la sustentabilidad del negocio.* Análisis de materialidad.

- Mapeo y Relación con cada grupo de interés.
- Políticas corporativas.
- Programas y alianzas con terceros en aspectos clave del negocio.
- Logros y oportunidades para los aspectos clave del negocio de cada tema material.
- Indicadores de desempeño económico, social, medioambiental.
- Aseguramiento (verificación externa, paneles expertos, opiniones *stakeholders*).
- Canal de comunicación con los grupos de interés.

Se comunica allí también el desempeño de los ODS. Los ODS proporcionan un lenguaje común. Contribuyen a definir como priorizar la narrativa del Reporte Para cada ODS la empresa puede revelar:

- Porqué es relevante y como fue identificado.
- Impactos positivos y negativos.
- Objetivos identificados y su progreso.
- Estrategias y prácticas para integrarlos a la empresa.

Este reporte debería ser aprobado internamente, tanto a nivel gerencial como por la Alta Dirección o uno de sus representantes, luego de lo cual se procede al diseño (considerando todos los aspectos que requieren los grupos de interés: gráficos didácticos y entendibles, anexo para ampliar Información, capítulo técnico para inversores y expertos) y la publicación.

IX. Verificación del proceso

(Informe del verificador externo, procedimientos, normas)

Para una verificación de calidad de los contenidos del Reporte de Sostenibilidad /ASG, lo más recomendado es la aplicación del estándar AA1000AS (Assurance Standard). Este estándar se desprende del marco AA1000 que se centra en proporcionar un proceso sistemático para asegurar la calidad, fiabilidad y credibilidad de los informes de sostenibilidad (que mencionamos en una de las secciones anteriores). Este estándar es utilizado para verificar que los informes de una organización cumplen con los principios de inclusividad, materialidad y capacidad de respuesta.

El AA1000AS se centra en la **verificación externa independiente** de los informes de sostenibilidad. Proporciona un marco para que los auditores, co-

nocidos como *proveedores de aseguramiento*, evalúen el desempeño de una organización en la implementación de los principios de sustentabilidad, así como en la calidad y precisión de sus informes.

Tiene los siguientes componentes clave:

1. Aseguramiento de los Principios (Principles-based Assurance): el aseguramiento se basa en los tres principios del AA1000: Inclusividad, Materialidad y Capacidad de Respuesta. El auditor evalúa si la organización ha aplicado estos principios de manera efectiva en su informe.

2. Evaluación de los Datos (Data Assessment): este componente implica una revisión detallada de los datos y la información presentada en el informe de sustentabilidad. El objetivo es verificar la precisión y la fiabilidad de la información, asegurando que los datos son completos y no inducen a error.

3. Niveles de Aseguramiento (Levels of Assurance): el AA1000AS permite diferentes niveles de aseguramiento, dependiendo de la profundidad del análisis requerido:

- Moderado: Implica una evaluación menos profunda, donde el auditor revisa la información a nivel general.

- Alto: Es un nivel más riguroso que incluye una revisión detallada de los datos y procesos, con un análisis exhaustivo para asegurar la calidad del informe.

4. Informe de Aseguramiento (Assurance Statement): Después de la auditoría, se emite un *Informe de Aseguramiento* o “informe de Verificación Independiente” que va dirigido a la empresa y a los Grupos de Interés. Este informe incluye las conclusiones del auditor (verificador), indicando si el informe de sustentabilidad cumple con los principios de AA1000 y proporcionando recomendaciones para mejorar futuras presentaciones.

Ventajas:

1. Credibilidad y Confianza: Al utilizar un proceso de aseguramiento independiente, las organizaciones pueden aumentar la credibilidad de sus informes de sustentabilidad ante sus partes interesadas.

2. Mejora Continua: La revisión externa proporciona retroalimentación valiosa que puede ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas de sostenibilidad y la calidad de sus informes.

3. Flexibilidad: es adaptable a diferentes tipos de organizaciones y sectores, permitiendo que el aseguramiento sea personalizado según las necesidades específicas de la empresa.

4. **Alineación con Normativas Globales:** es compatible con otras normativas y estándares globales de sustentabilidad, como el *Global Reporting Initiative* (GRI) y las normas ISO, lo que facilita su integración en los sistemas de gestión existentes.

Debilidades:

1. **Costo:** El proceso de aseguramiento puede ser costoso, especialmente si se opta por un nivel alto de aseguramiento, lo que puede ser un desafío para las pequeñas y medianas empresas.

2. **Dependencia de la Calidad del Auditor:** La eficacia del aseguramiento depende en gran medida de la competencia y la independencia del auditor/verificador. Una verificación mal realizada puede comprometer la credibilidad del informe.

3. **Complejidad del Proceso:** La implementación del aseguramiento bajo AA1000AS puede ser compleja, requiriendo una planificación y coordinación exhaustiva por parte de la organización.

Conclusión:

El AA1000 Assurance Standard es una herramienta poderosa para asegurar que los informes de sustentabilidad sean precisos, relevantes y creíbles. Proporciona un marco sólido para la verificación independiente de los informes, lo que aumenta la confianza de las partes interesadas en la información proporcionada por la organización. A pesar de los desafíos asociados con los costos y la complejidad, la adopción de AA1000AS puede ser altamente beneficiosa para organizaciones comprometidas con la transparencia y la mejora continua en sus prácticas de sostenibilidad.

Hacer uso de la verificación externa es una forma de aumentar la credibilidad y calidad de los informes.

X. Comunicación del reporte

Se deben definir los grupos de interés a enviar Reporte (empleados, inversores, clientes, medios, reguladores, intermediarios, proveedores) y proceder a distribuirlo y publicarlo en un lugar accesible y gratuito para que cualquier público tenga posibilidad de acceder.

Hago un paréntesis acá para destacar un tema que se ha vuelto clave para la comunicación de la rendición de cuentas de las organizaciones, y es comunicar y hablar de criterios ASG.

Que implica hablar de ASG, implica construir un Reporte para la mirada estratégica de los inversores.

- Brindar Información medioambiental, social y de gobierno de una organización.

- Gestionar riesgos: económicos (de gobierno), sociales y ambientales.

- Mejores resultados financieros.

- Atractivo para inversores (Fondos de Inversión, Índices Bursátiles y entidades financieras, evalúan ASG antes de invertir).

- La presión sobre las empresas para que midan y reporten sus criterios ASG es cada vez mayor.

- Lo que se mide, se gestiona. Se espera un beneficio para el planeta a través de la incorporación de criterios ASG en la gestión.

- Es una de las formas más valoradas de Rendir cuentas y reportar con transparencia.

Como verán, hablar de ASG es hablar de un Proceso sustentable del Negocio, guiado por todos los estándares mencionados.

¿Qué criterios ASG esperan ver los inversores?

Los criterios medioambientales pueden incluir el uso de energía de una empresa, los residuos, la contaminación, la conservación de los recursos naturales y el bienestar animal. Los criterios también pueden utilizarse para evaluar los riesgos medioambientales a los que puede enfrentarse una organización y la forma en que esta los gestiona (aquí entra el impacto económico del cambio climático, una de las 5 mayores preocupaciones mundiales hoy en día),

Los criterios sociales examinan las relaciones de la compañía con sus grupos de interés,

En lo que respecta a la gobernanza, los inversores analizan si una empresa utiliza métodos contables precisos y transparentes y que los accionistas tienen la oportunidad de votar sobre cuestiones importantes. También pueden querer garantías de que las empresas evitan los conflictos de intereses en la elección de los miembros del consejo de administración, no utilizan las contribuciones políticas para obtener un trato indebidamente favorable y, por supuesto, no realizan prácticas ilegales.

XI. Conclusiones

El *reporting* o rendición de cuentas tiene muchos beneficios, ya que:

- Nos habilita a escuchar a los grupos de interés e internalizar sus opiniones.

- Genera oportunidad de negocios, competitividad y rentabilidad través de la sustentabilidad.

- Valoriza los activos intangibles: marca corporativa y reputación. Posibilita la gestión de riesgos sociales, ambientales éticos y de gobierno corporativo.

- Disminuye también riesgos para la empresa en el sentido de que se anticipa a futuros requerimientos legales y otros de normativas internacionales para comercializar.

- Permite rendir cuentas y reportar con transparencia (Informes de gobierno corporativo, Reportes de Sustentabilidad, redes sociales).

El reporte es una herramienta de gestión y de comunicación que *sistematiza y mide* el desempeño económico, social y ambiental; *detecta* oportunidades de mejora para una gestión responsable; *planifica* (gestión de riesgos) y *comunica* información transparente y estandarizada de las actividades empresariales en los planos económico, social y medioambiental.

Desarrolla reputación, posicionamiento y confianza entre empresa y grupos de interés y es una tendencia indiscutible de empresas líderes.

Otros beneficios:

- Planifica a largo plazo la sustentabilidad del negocio: Gestiona riesgos y oportunidades de mejora.

- Sistematiza indicadores de gestión económicos, sociales y ambientales

- Explica la relación del negocio con el desarrollo sustentable

- Profundiza el vínculo con los grupos de interés respecto al manejo responsable del negocio. Integra sus expectativas

- Rinde cuentas sobre el manejo del negocio

- Fortalece la confianza con los grupos de interés.

- Motiva internamente. Sentido de pertenencia.

- Mejora la reputación. Apertura e integridad.

- Brinda acceso a nuevos mercados. Requerimientos de clientes e inversores.

- Robustece a la empresa ante el aumento de criterios de Sustentabilidad para acceder a mercados internacionales.

- Posibilita cumplir el requisito anual de presentación de la COP.

La transparencia empresarial cobra relevancia y criticidad para las compañías de la región en la interacción con sus *stakeholders*. Hay un creciente

impulso hacia la elaboración efectiva y transparente de informes de sostenibilidad. Se han realizado grandes avances en materia regulatoria enfocados a actividades específicas o dimensiones de la empresa.

Tendencias futuras del reporting:

Mayores expectativas: Las empresas están experimentando una mayor presión de las partes interesadas en temas de sustentabilidad. Explorar y probar el interés de los interesados en la presentación de informes en diferentes formatos y frecuencias

Restablecer objetivos: las empresas están decididas a revisar sus objetivos. Hacer un análisis sobre cómo establecer objetivos a largo plazo y que representen la generación de resultados sostenibles. La pregunta constante que se realizan es ¿Se pueden implementar más mediciones basadas en el impacto y los resultados?

Mejorar los datos: Se deben introducir mejoras en los procesos internos de recopilación de datos para mejorar la presentación de informes en relación con las tendencias de sustentabilidad y apoyar una mejor comprensión y gestión de los problemas

Profundizar la comprensión del impacto: La cadena de suministro es vista como el próximo desafío para muchas empresas y la necesidad de comprender mejor los riesgos y los impactos es primordial.

Seguir de cerca y explorar las grandes tendencias (cambio climático, derechos humanos, desigualdad de riqueza y datos y tecnología).

Los ODS importan: Existe un fuerte consenso de que el acuerdo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible es significativo y afectará las agendas de sostenibilidad corporativa.

Claves para el proceso de reporting:

- Sistematizar para mejorar la gestión y comunicación del desempeño económico, social y ambiental.

- Es un proceso de mejora continua: se aprende mediante la práctica.

- Objetivo clave: buscar y afianzar el compromiso del Directorio.

- Sistematizar grupos de trabajo.

- Integrar a la estrategia y gestión.

- Dialogar interna y externamente.

- Conocer los temas clave de la empresa y las expectativas de los grupos de interés: Análisis de Materialidad.

XII. Reflexión final

En este capítulo, el objetivo fue proporcionar una perspectiva que ayude a unificar la variedad de temas que se discuten hoy en día en los aspectos de reporting y ofrecer algunas orientaciones y guías para desarrollar la capacidad de gestionar un negocio y su rendición transparente de cuentas, considerando tanto la empresa como su impacto. La meta es generar valor que, a su vez, permita a la empresa diferenciarse siendo una empresa responsable. Confío en haber alcanzado este objetivo, aunque sea en una pequeña medida. Para finalizar y cerrar les dejo un par de reflexiones:

*Además de mejorar notablemente
la comunicación interna entre áreas,
la tarea de reportar va generando
un mayor compromiso con la agenda de sustentabilidad.*

Sebastián Bigorito, director ejecutivo,
CEADS (Cosejo Empresario Argentino
para el Desarrollo Sostenible).

*Lo que no se mide,
no se puede gestionar.
Lo que no se puede gestionar,
no se puede cambiar.*

Peter Drucker, escritor, profesor
y consultor de management.

Acciones colectivas

Dorothea Garff (coord.)
Mariana Regueira (colab.)

*If you want to go fast, go alone;
if you want to go far, go together.*

African proverb

*Si quieres ir rápido, camina solo.
Si quieres llegar lejos, camina acompañado.*

Proverbio africano

I. Marco conceptual

I.1. La acción colectiva como herramienta en la lucha contra la corrupción

No nos suele llamar la atención que en cualquier lugar del mundo un grupo de empresas o representantes de la sociedad civil con intereses similares unan esfuerzos para generar actividades y visibilidad que apuntan a un fin común. Este fin común puede ser la defensa de su sector o rubro a través de una cámara sectorial empresaria, o la protección de bienes comunes como el medio ambiente o el clima a través de asociaciones, plataformas u otras iniciativas grupales. En este contexto, es más novedoso observar y reconocer como tal, el esfuerzo colectivo como un instrumento innovador en la lucha contra la corrupción.

Usando mecanismos de acción colectiva, muchas organizaciones, sean empresas, organizaciones de la sociedad civil o entidades gubernamentales, que tienen en su agenda la prevención de o la lucha contra la corrupción, empiezan a acercarse a sus grupos de interés y partes interesadas para ganar visibilidad e incrementar el impacto de sus esfuerzos. En ese sentido, la acción colectiva complementa la lucha individual por una mayor integridad en los negocios, que no suele ser suficiente para cambiar un entorno con altos niveles de falta de transparencia o corrupción.

Las organizaciones internacionales, referentes en la lucha contra la corrupción, reconocen, estudian y apoyan ese tipo de iniciativas con diferentes herramientas. La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) hacen hincapié en esa tendencia en su más reciente publicación “A Resource Guide on State Measures for Strengthening Business Integrity”, dedicando un capítulo al “Enfoque multiactor para mejorar la integridad empresarial” (“multistakeholder approach to enhance business integrity”) (188). El interés o la necesidad de actuar con enfoque colaborativo con diferentes actores (multiactor) va de la mano con un desarrollo de los negocios que se ven enfrentados a una creciente cantidad de requerimientos en temas de *Compliance*, incluyendo temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo, conocido bajo las siglas “ASG” (Ambiente, Social y Gobierno). Estos nuevos y crecientes requerimientos abarcan el cumplimiento de estándares de Derechos Humanos y Ambiente en toda la cadena de valor, la protección y privacidad de datos en el marco de los cambios que marca la inteligencia artificial y la prevención del lavado de dinero, entre otros.

1.1.a. Definiciones de la acción colectiva

El Instituto del Banco Mundial desarrolló en 2008 una definición genérica que sigue vigente hasta el día de hoy ya que describe la acción colectiva incluyendo su finalidad principal, cuando dice: “‘acción colectiva’ es un proceso colaborativo y sostenido de cooperación entre los grupos de interés. Aumenta el impacto y la credibilidad de la acción individual, reúne a los actores individuales vulnerables en una alianza de organizaciones de ideas afines y nivela el campo de juego entre los competidores...” (189).

Esta descripción general de una acción colectiva contra la corrupción con su finalidad de “leveling the playing field” o “nivelar el campo de juego” ayuda a dar un marco conceptual a un proyecto o iniciativa de acción colectiva. Sin embargo, se recomienda para cada iniciativa contemplar el contexto específico, los desafíos y los intereses de los participantes para poder mantener la necesaria flexibilidad y resiliencia.

Debido a su trayectoria y al mayor funcionamiento de las acciones colectivas a nivel global, el Basel Institute on Governance actualizó recientemente su concepto y definición para establecer parámetros y, con ello, guías más cla-

(188) OECD/UN (2024), Resource Guide on State Measures for Strengthening Business Integrity, OECD Publishing, Paris/UN, New York, páginas 31 ss.

(189) Instituto del Banco Mundial. 2008.

ras **(190)**. En este contexto, también se distingue la acción colectiva de las iniciativas de lobby o de múltiples actores.

Para estos últimos, se exige el cumplimiento de criterios mínimos, como, por ejemplo, tener una estructura formal de personería jurídica, como en el ejemplo alemán de los “Partnerships 2030” **(191)**, y contar con participantes de tres ámbitos diferentes (gobierno, sector privado, académico y civil). Aunque es relevante exigir ciertos estándares mínimos para una iniciativa colectiva, se recomienda no enfocarse tanto en la estructura en sí o en criterios demasiado rígidos, sino en los objetivos acordados y en el impacto o cambio que la acción colectiva está efectivamente generando.

En este sentido, se deben tomar los conceptos con sus características presentados como un marco o una guía genérico y no como una receta única que ayuda a solucionar todos los problemas. De esa manera recomienda el Pacto Global de Naciones Unidas en su Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción (la “Guía”): “la Acción Colectiva es un enfoque flexible, dinámico y potencialmente en constante evolución. Puede diseñarse y aplicarse de muchas maneras en función de múltiples dimensiones” **(192)**.

Para todos los casos se debe tener en cuenta que las acciones colectivas son una propuesta complementaria a la legislación y las normas existentes. Son herramientas facilitadoras, innovadoras que posibilitan identificar un problema y diseñar un enfoque de solución a medida, para un mayor *enforcement* o para crear nuevas reglas que nivelen el campo de juego.

l.1.b. Acciones colectivas para alcanzar objetivos más allá de la lucha contra la corrupción

La acción colectiva es un instrumento reconocido no solamente en la lucha contra la corrupción, sino para lograr alcanzar otros objetivos que apuntan a una integridad de la actividad económico más amplio. El ejemplo clave son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) un plan diseñado por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015 con 17 objetivos globales, una agenda de desarrollo con foco en las personas y el planeta bajo el nombre de Agenda 2030 que busca contribuir con un futuro sostenible inclusivo para todos. In-

(190) Wannenwetsch, Scarlet. 2025. ‘Anti-corruption Collective Action: A typology for a new era.’ Working Paper 56, Basel Institute on Governance. Available at: baselgovernance.org/publications/wp-55

(191) <https://partnerschaften2030.de/en/>

(192) United Nations Global Compact, 2021: UNIDOS CONTRA LA CORRUPCIÓN, Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción. Página 11.

cluso la acción colectiva forma parte de los ODS cuando su último Objetivo 17 instruye a todas las partes de alcanzar todos los demás ODS mediante “Alianzas para lograr los Objetivos” o en su descripción formal: “Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”.

Las metas del Objetivo 17 incluyen:

Alianzas entre múltiples interesados

17.16 Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen e intercambien conocimientos, especialización, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, particularmente los países en desarrollo.

17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas **(193)**.



No solo en el contexto internacional, también en el ámbito local, las acciones colectivas ganaron reconocimiento. Los lineamientos de la oficina anticorrupción para PyMEs recomiendan a ese tipo de empresas no solo implementar programas de integridad sino utilizar la herramienta de la acción colectiva y participar en iniciativas colaborativas para potenciar sus esfuerzos y prevenir con más eficiencia e impacto actos de corrupción u otros actos de falta de integridad **(194)**.

(193) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

(194) Guía complementaria para la implementación de programas de integridad en Pymes, Oficina Anticorrupción, Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Argentina, Noviembre 2019, página 10.

I.1.c. Tipos de acciones colectivas

Tanto la Guía como el Instituto del Banco Mundial mencionan diferentes tipos de iniciativas que van desde acciones colectivas a largo y corto plazo con o sin supervisión, incluyendo iniciativas que se impulsan desde arriba (por organizaciones internacionales) o desde abajo (por un sector o la sociedad civil a nivel local), con enfoque en diferentes temas incluyendo anticorrupción y/o derechos humanos, medio ambiente etc.

La acción colectiva tiene una naturaleza “polimórfica” (195) y la Guía aclara que no hay dos acciones colectivas iguales. Sin embargo, cuando se trata de acciones colectivas contra la corrupción o temas afines, exhibe la clasificación fundamental del Instituto del Banco Mundial, que divide los cuatro tipos principales y ayuda a diferenciar los enfoques macro de cada iniciativa:

	Acción colectiva	
	Compromiso ético	Ejecución externa
Acuerdos basados en proyectos – a corto plazo	Declaración anticorrupción - Los principios obligan a los signatarios a no incurrir en actos de corrupción durante el proyecto. - El compromiso público conduce a la aplicación “por honor” y presión de grupo.	Pacto de integridad - Contrato formal escrito entre entidades públicas, un supervisor independiente (OSC) y empresas licitantes. - Mecanismo independiente para supervisar el cumplimiento y emitir recomendaciones, durante determinadas fases del ciclo de contratación. - Estrategia de comunicación impulsada por la rendición de cuentas, incluida la publicación de un informe de seguimiento.
Iniciativas a largo plazo	Iniciativa basada en principios y estándares - Los principios obligan a los firmantes a no incurrir en corrupción en su actividad diaria. - El compromiso público conduce a la aplicación “por honor”. - La iniciativa puede abogar por la lucha anticorrupción con el gobierno.	Coalición empresarial de certificación - Requisitos previos relacionados con el cumplimiento para la membresía. - Adopción de los requisitos de membresía comprobados por auditorías externas. - Los miembros obtienen la certificación o serán excluidos.

Fuente: United Nations Global Compact, 2021: UNIDOS CONTRA LA CORRUPCIÓN, Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción.

(195) OCDE 2020

Dependiendo de la complejidad de sus objetivos, las acciones colectivas suelen ser iniciativas a largo plazo que implican procesos llevados a cabo por sus participantes bajo estructuras más o menos desarrolladas. En el caso de las declaraciones anticorrupción y los pactos de integridad, el proceso tiene una duración limitada, acorde con la duración y los requerimientos del proyecto; por ejemplo, una licitación de obra. El objetivo de estas declaraciones o pactos es promover un comportamiento íntegro y el cumplimiento de las normas aplicables y las reglas de integridad durante todo el ciclo de un proyecto, desde la preparación de su licitación hasta su terminación por parte de todos los oferentes y las partes relevantes del proyecto.

Las iniciativas basadas en principios o estándares, así como la coalición empresarial de certificación, por lo general no suelen tener plazos determinados y su éxito depende justamente del compromiso y del trabajo durante un tiempo indefinido asumido por todos sus integrantes. En este tipo de acciones colectivas, muchas veces no se pueden percibir éxitos o impactos inmediatos; su desafío más grande es perdurar y fortalecerse a mediano y largo plazo.

Aunque las acciones colectivas pueden clasificarse en diferentes tipos genéricos, ninguna suele ser igual a otra, y una iniciativa puede transformarse de un tipo a otro o mostrar facetas de diferentes tipos. Por ejemplo, *los pactos de integridad* pueden ofrecer, además, un estándar o principios comunes que deben cumplir todos los participantes de la acción colectiva y cuyo cumplimiento se valida y certifica (“coalición empresarial de certificación”).

En su reciente publicación, el Basel Institute on Governance actualizó los tipos de acciones colectivas basándose en las iniciativas registradas en su Collective Action Hub y las dividió en tres grandes grupos: (a) Iniciativas centradas en el compromiso, (b) Iniciativas de establecimiento de normas y (c) Iniciativas centradas en la garantía o el monitoreo externo **(196)**.

Comparado con las definiciones del Banco Mundial (ver cuadro) las primeras Iniciativas centradas en el compromiso (a) se fundamentan en un entendimiento común de los problemas de corrupción, basado en el compromiso ético conforme a la definición del Banco Mundial. Por su parte, las iniciativas basadas en normas (b) se asemejan al compromiso con estándares o normas no vinculantes. Finalmente, la acción colectiva con monitoreo externo (c) abarca tanto los pactos de integridad como las certificaciones con auditorías.

(196) Wannenwetsch, Scarlet. 2025. ‘Anti-corruption Collective Action: A typology for a new era.’ Working Paper 56, Basel Institute on Governance. ver: baselgovernance.org/publications/wp-55: Para el Basel Institute on Governance, la acción colectiva es una subcategoría de la iniciativa multiactor que generalmente surge del sector empresarial y, según el caso, puede incluir a otras partes interesadas del sector público o de la sociedad civil.

Además, esta actualización de conceptos reconoce que un tipo de iniciativa puede evolucionar hacia otro, aunque, en general, una acción colectiva comienza con el compromiso (tipo a). Los tres tipos tienen como pilares y objetivos centrales la generación de confianza, la finalidad de influenciar para asegurar un entorno de negocios íntegro y el compromiso de todos los participantes. **(197)**

I.1.d. Características de una acción colectiva

Este artículo parte de una definición amplia de la acción colectiva, que también incluye las iniciativas llevadas a cabo por grupos multiactor, sin imponer una jerarquía entre ellas. Sin embargo, para establecer un marco con definiciones claras, habría que considerar si, según el tipo de iniciativa, la acción colectiva debería demostrar una serie de características mínimas. Aunque estas pueden variar según el contexto, expertos han evaluado, a través de encuestas entre diferentes iniciativas, ciertas particularidades para determinados tipos de acciones colectivas. Por ejemplo, las iniciativas llevadas a cabo por un grupo multiactor requieren, como mínimo, las siguientes características **(198)**:

- Deben perseguir como objetivo un bien común a través de la cooperación voluntaria a largo plazo.

- Mínimamente, debe haber tres de los siguientes cuatro grupos como partes interesadas: sector público, sector privado, sociedad civil organizada y academia.

- Todas las partes participan bajo el principio de igualdad.

- Se requiere un cierto grado de institucionalización e independencia.

Aunque no existe ningún requisito legal que exija el cumplimiento de estas características mínimas, pueden ser condiciones impuestas por organizaciones que apoyan este tipo de iniciativas para poder otorgar una subvención o apoyo técnico. Las características preestablecidas también pueden servir como una base que ayuda construir una acción colectiva sólida desde su comienzo y darle la fortaleza suficiente para cumplir con sus metas.

I.1.e. Encuadre de la acción colectiva

Para entender mejor la utilidad de las acciones colectivas como herramienta para la lucha contra la corrupción o para lograr otros objetivos, es importante encuadrarla dentro de los sistemas generales de prevención y lucha contra la corrupción y/o a favor de un desarrollo sostenible. El entrenamiento De empresas para empresas (DEPE), desarrollado por la red alemana del Pacto Global y aplica-

(197) Idem.

(198) Katja Treichel, Anne Höh, Sven Biermann and Peter Conze, HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform gGmbH: Multi-stakeholder partnerships in the context of Agenda 2030. A practice-based analysis of potential benefits, challenges and success factors, GlZ, Bonn 2017. Página 11.

do a nivel global por *Alliance for Integrity* en cooperación con algunas Cámaras Alemanas de Comercio en el extranjero (AHKs), elaboró un sistema en seis pasos para la implementación y mejora de programas de integridad. A su vez, el desarrollo y la implementación de los programas de integridad están enmarcados en un sistema de tres pasos escalonados. El sistema de los tres escalones es aplicable a cualquier organización que quiere o debe mejorar la integridad, tanto interna como en relación con sus partes interesadas y al entorno en general.

El primer paso o escalón contiene medidas internas que tienen como objetivo prevenir los incumplimientos de normas o políticas internas por parte de todos los miembros de la organización. El segundo escalón abarca medidas e iniciativas aplicables a los socios comerciales o la cadena de valor para evitar incumplimientos por parte de estos terceros. Finalmente, el tercer escalón incluye iniciativas entre pares u otras terceras partes para mejorar el entorno de la organización y su actividad: las acciones colectivas.

Solamente con ayuda de las acciones colectivas que se inician entre pares o varios jugadores de un mismo o de varios rubros, las empresas u organizaciones pueden llegar al tercer escalón o mejor: al campo de juego nivelado logrando un fair play entre todos o por lo menos la mayor parte de sus competidores (199).



Fuente: entrenamiento "De empresas para empresas, DEPE".

(199) Garff, Dorothea, Argentina | Acciones colectivas, una herramienta para superar los límites que tiene un programa de *Compliance*, Compliance Latam 11 May, 2022 | Noticias <https://compliancelatam.legal/argentina-acciones-colectivas-una-herramienta-para-superar-los-limites-que-tiene-un-programa-de-Compliance/>

1.2. Roles centrales de acciones colectivas

Una acción colectiva contra la corrupción o con otros objetivos predefinidos debe tener varias figuras y roles centrales para poder alcanzar su finalidad. A continuación, y a modo de ejemplo, se presentan algunos de estos roles. Puede haber más figuras importantes para una acción colectiva, y otras que cuentan solamente con algunos de los roles presentados, sin perder su carácter como tal.

a. “Stakeholders” - las partes interesadas primarias y secundarias.

La acción colectiva cuenta con diferentes partes interesadas o participantes principales y secundarios. Los participantes primarios son aquellos que tienen un interés central en la acción colectiva. Los secundarios pueden brindar apoyo porque la temática de la iniciativa concuerda con su agenda o desean respaldarla sin ser participantes o beneficiarios primarios.

Entre los participantes o partes interesadas primarias, puede haber diferentes roles. En caso de que los participantes decidan establecer una estructura con sus propios estatutos o términos de referencia, puede existir un cuerpo de gobierno. También puede haber participantes fundadores, es decir, uno o varios individuos que son los principales impulsores de la acción colectiva.

b. La parte impulsora.

Quién o quiénes impulsan una acción colectiva depende del tipo de iniciativa. En caso de que sea únicamente del sector privado, es probable que la iniciativa surja de una empresa con experiencia en la temática o de un gremio, cámara o similar que nuclea a varias entidades de uno o varios sectores. La Guía resume las características más importantes de la parte impulsora, considerándola “pionera”, que “debe tener una buena reputación desde el punto de vista de la integridad, así como capacidad como “influenciadora” para convencer y atraer a las partes” (200). Como parte motivada y con un interés primaria en la acción colectiva, en muchos casos la parte impulsora toma también el rol de facilitar la acción colectiva. En ese caso hay que prestar atención que la parte impulsora en su rol de persona o entidad que también facilita la acción colectiva puede demostrar *su independencia e imparcialidad* frente a los diferentes intereses y posturas que puedan surgir en la iniciativa.

c. La parte facilitadora.

La parte facilitadora tiene un rol central en la acción colectiva, como coordinadora y como parte que asesora en todo momento a la iniciativa. Se recomienda que sea una persona experta en acciones colectivas y en el problema que

(200) United Nations Global Compact, 2021: UNIDOS CONTRA LA CORRUPCIÓN, Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción, página 37.

se desea abordar (corrupción, derechos humanos, ESG, etc.), además de tener conocimiento del entorno económico local. Es crucial que mantenga total neutralidad e imparcialidad con respecto a los participantes y sus intereses. En este sentido, la Guía recomienda que “los facilitadores efectivos y exitosos deben poseer una sólida integridad personal y profesional, sin conflictos de intereses actuales o potenciales, así como una profunda experiencia en cómo gestionar eficazmente a los diversos participantes interesados y sus intereses y expectativas (que suelen ser conflictivos)” (201).

La figura de la parte facilitadora es central porque debe ser imparcial, mediar en caso de conflictos, prestar atención a respetar todos los intereses, organizar el trabajo, proponer acciones o actividades y asesorar a los participantes para lograr los objetivos.

d. La organización de respaldo.

Tener una organización de respaldo como una cámara con trayectoria, organización regional o internacional puede ayudar a darle visibilidad a la iniciativa y, en un contexto donde la acción colectiva puede tener implicancias políticas, darle un estatus de mayor neutralidad. Contar con ese tipo de respaldo es sobre todo relevante en la lucha contra la corrupción. En caso de que la acción colectiva gane visibilidad y/o involucre tanto al sector privado como al sector público, solamente con una demostrada imparcialidad política se pueden lograr iniciativas que perduren en el tiempo y que tengan suficiente respaldo e institucionalidad para trascender y lograr continuidad en las sucesivas administraciones de gobierno. Una organización de respaldo que sea imparcial y reconocida por un público amplio y diverso de diferentes sectores ayuda a darle credibilidad a la neutralidad política de la acción colectiva.

1.3. Elementos centrales de la acción colectiva

La acción colectiva como iniciativa a largo plazo, contiene varios elementos y procesos relevantes para su éxito y duración en el tiempo. Estos elementos y procesos se deben llevar a cabo de manera continua o regularmente mientras la iniciativa esté vigente.

a. Selección de “Stakeholders” partes interesadas primarias y secundarias.

Parecido al mapeo de las dinámicas de los riesgos (ver próximo punto b), el mapa de los “stakeholders” se debe entender como otro elemento dinámico que requiere revisión, flexibilidad, adaptabilidad y actualización periódica, ya que en el transcurso de la acción colectiva puede haber constantemente cambios tanto de los participantes como de los roles o figuras centrales.

(201) United Nations Global Compact, 2021: UNIDOS CONTRA LA CORRUPCIÓN, Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción, página 41.

La selección de las partes interesadas mencionadas en el punto I.2.a es clave para el éxito de la acción colectiva. Aunque existen casos en los que un grupo ya existente inicia por iniciativa propia una acción colectiva, siempre conviene realizar un mapeo de los posibles participantes (interesados primarios) y de las organizaciones o personas que pueden brindar apoyo a la iniciativa (interesados secundarios). Por lo tanto, es recomendable documentar y mapear a todos ellos, y definir el mejor momento para su participación, ya sea puntualmente o de manera prolongada. El mapeo debe incluir tanto personas como organizaciones públicas y/o privadas, activos a nivel local y/o internacional.

b. Análisis de riesgos en base de estudio de las normas sociales.

Los programas de integridad deben desarrollarse acorde a los riesgos que prioriza una organización, ya sean de corrupción y/o de impactos en temas ambientales, sociales o de derechos humanos.

Tener la mayor claridad posible sobre un entorno que se pretende mejorar ayuda también a la acción colectiva. Para tener los impactos deseados, se debe conocer en la mayor profundidad posible los problemas de corrupción u otros temas que se quieren mejorar o erradicar. De esa manera, se pueden aplicar las actividades e iniciativas indicadas que a su vez contribuyen a los cambios deseados. Sobre todo, en entornos de corrupción sistémica, se recomienda realizar un análisis del sistema y de las dinámicas detrás de sospechas de incumplimiento de normas, falta de integridad o simplemente un mal manejo de ciertos procedimientos. La necesidad de un análisis profundo tiene lógica porque aplicando el modelo de los tres pasos (ver punto I.1.d.), la acción colectiva es la herramienta que una empresa u organización sola no es capaz de aplicar de manera eficiente. Solamente un análisis más profundo, llevado a cabo en conjunto entre más participantes trae nueva información y más perspectivas sobre los problemas que se quieren enfrentar con la iniciativa colectiva.

En el ámbito de una organización, generalmente un programa de integridad que quiere fomentar una cultura ética y evitar casos de corrupción se basa en un análisis y mapeo de los riesgos inherentes de corrupción, tanto internamente (primer escalón) como externamente con terceros (segundo escalón). También se puede definir como el “QUÉ” está pasando. Un análisis del entorno con corrupción sistémica va más allá: para entender lo que está ocurriendo conviene tratar de entender el “POR QUÉ”. En este sentido, la academia ha demostrado que no es suficiente estudiar los factores y elementos que facilitan la corrupción (enablers), como la falta de controles y la aplicación eficaz de la ley. Para comprender mejor los fenómenos de falta de integridad, también habría que enfocarse en los “drivers” o factores que impulsan la corrupción, que no solo se reflejan en la figura del “agente principal”, sino que pueden ser mucho más complejos, como fenómenos colectivos regidos por normas sociales o normas no escritas. Además, hay otros factores relevantes como las estructuras de poder, las luchas por posiciones de poder, el estatus social o las necesi-

dades económicas individuales **(202)**. Estas dinámicas entrelazadas y difíciles de cambiar también se conocen como “problema de la acción colectiva”, que no debe confundirse con las acciones colectivas tratadas aquí.

Sin entrar en profundidad en el campo de los estudios de las normas sociales, entender los conceptos básicos puede ayudar a los actores que impulsan o facilitan acciones colectivas, así como a los profesionales que deben realizar mapeos de riesgos de corrupción u otros riesgos de incumplimiento en temas de derechos humanos o medio ambiente.

Las normas sociales son factores relevantes en los comportamientos de las personas y varían según el entorno o grupo, influyendo en las estrategias, prácticas y actividades generales de las personas. Según Scharbatke-Church, “las normas sociales son importantes impulsoras de ciertos comportamientos corruptos porque desempeñan un papel fundamental en las decisiones de los individuos sobre cómo comportarse” **(203)**.

Las normas sociales que influyen en comportamientos corruptos generalmente se dividen en normas descriptivas: creencias sobre lo que hacen los demás en un grupo determinado, y normas injuntivas: creencias sobre lo que aprueban y desaprueban los demás en un grupo determinado **(204)**. Sin embargo, no son los únicos factores que influyen en los comportamientos grupales. También existen un conjunto de factores conocido como “marco floral” (flower framework), que consta de cinco elementos:

1. Factores institucionales: normas, gobiernos, poder formal.
2. Factores estructurales: relaciones intergrupales, poder informal, conflictos internos, ideologías.
3. Factores materiales: situación económica de los individuos, posibilidades económicas, calidad de servicios.
4. Factores individuales: creencias, conocimiento y habilidades, aspiraciones y modelos mentales.
5. Factores sociales: normas sociales, alianzas, *role models*.

(202) Idem.

(203) Scharbatke-Church, Cheyanne, and Diana Chigas. “Understanding Social Norms: A Reference Guide for Policy and Practice.” The Henry J. Leir Institute of Human Security. The Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University, 2019. Página 15.

(204) Idem, página 29.



Figure 3: Flower Framework

Fuente: Scharbatke-Church, Cheyanne, and Diana Chigas. "Understanding Social Norms: A Reference Guide for Policy and Practice." The Henry J. Leir Institute of Human Security. The Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University, 2019.

Todos los factores pueden jugar un papel importante para impulsar y facilitar comportamientos corruptos. Enfocado en las normas sociales se pueden mencionar por ejemplo la creencia extendida en todo un sector de gobierno, o incluso en un gobierno completo, de que el nepotismo no puede ser erradicado porque todos lo practican. En un sentido más amplio, también se puede considerar la creencia de que no es necesario convocar a un concurso para seleccionar al mejor técnico para un puesto en el sector público, sino que se debe elegir a una persona que sea de confianza. Esta práctica puede terminar en un círculo vicioso debido a que no se sanciona y se sigue impulsando bajo el modelo mental de que es más conveniente o seguro, basándose en la creencia de que todos actúan de esa manera (norma descriptiva), y en lo que se espera de cada individuo (norma injuntiva). A través de este fenómeno y otros ejemplos relacionados, como los conflictos de interés, se pueden anali-

zar mejor los patrones de comportamientos corruptos o no éticos, y descifrar su dinámica y su sistema vicioso.

Para poder trabajar sobre los patrones de falta de integridad, se deben ordenar y priorizar los factores que influyen en el nivel de corrupción u otros riesgos en un entorno. Un método conocido pero novedoso para realizar este análisis es el “pensamiento sistémico” o análisis sistémico. Este enfoque releva y mapea todos los factores, patrones (patterns), impulsores (drivers) y facilitadores (enablers) que provocan, conducen y habiliten la corrupción. También se deben incluir los “modelos mentales” (mental models), como las creencias de “todos hacen lo mismo” o “no me gusta, pero así es como funcionan las cosas aquí”. Con la información recopilada de esta manera, se puede generar un mapeo del sistema de corrupción que visibiliza sus factores promotores y su autoalimentación. Visualizarlo también puede revelar oportunidades, ya que ayuda a identificar puntos de entrada o incentivos, como individuos que no siguen el comportamiento generalizado del grupo o nuevas exigencias impuestas por financiadores o un nuevo gobierno. Estas oportunidades funcionan como palancas o puntos de entrada para romper los círculos viciosos y generar los cambios deseados mediante la acción colectiva.

A continuación, se muestra un ejemplo de un mapa sistémico en el que el nivel de cumplimiento en las compras públicas depende, entre otros factores, de comportamientos basados en normas sociales como el clientelismo, nepotismo o conflictos de interés, que a su vez se ven favorecidos y fortalecidos por controles ineficaces, los cuales son producto de una debilidad institucional generalizada. Las instituciones débiles y la falta de controles eficientes y/o sanciones conducen a una creciente falta de confianza de los ciudadanos en la gestión del sector público. Cerrando los círculos, este entorno facilita las colusiones en los procesos licitatorios (Bid-rigging), lo que debilita a su vez los controles eficientes y las instituciones públicas en general **(205)**.

(205) Peter Woodrow. Common Patterns: A Fast Forward Tool for Systemic Corruption Analysis. Working Paper, Corruption, Justice and Legitimacy Program. Calgary: Besa Global, 2024. <http://corruptionjusticeandlegitimacy.org/commonsystems-wp.>, página 13. El ejemplo está basado en un mapa sistémico analizado y desarrollado por Dorothea Garff sobre el nivel de cumplimiento de las compras públicas de gobiernos locales en Argentina.

Pattern #3. Manipulation or Loyalty-based Procurement/Contracting

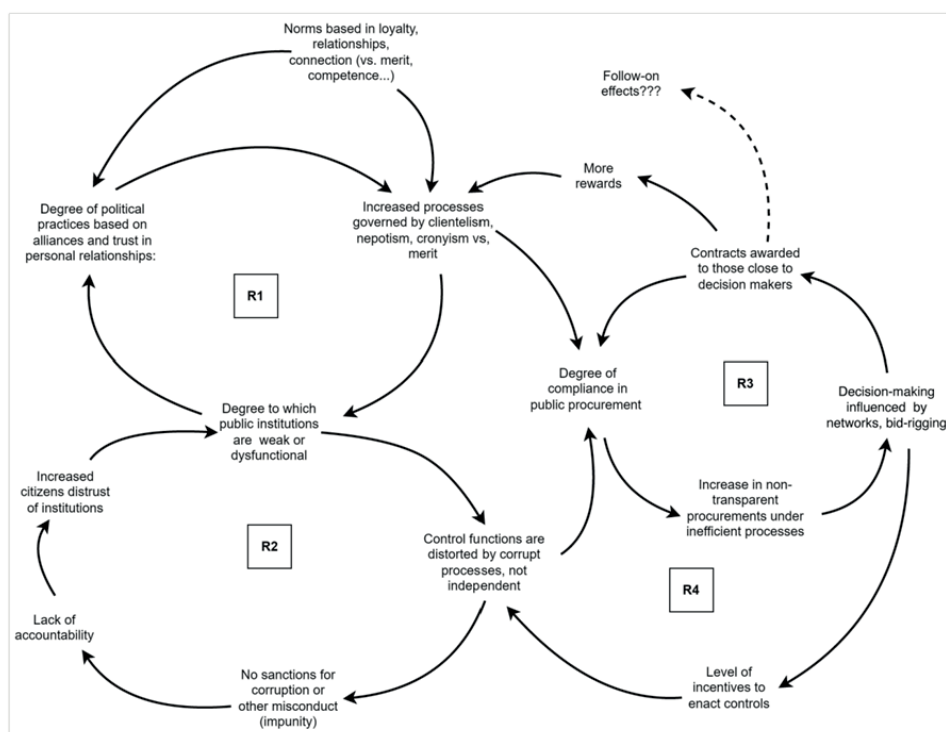


Diagram adapted from the work of Dorothea Garff, Alliance of Transparent Municipalities, Argentina, prepared in the framework of the Anti-Corruption Collective Action Certificate of the International Anti-Corruption Academy.

13 WORKING PAPER: COMMON PATTERNS: A FAST FORWARD TOOL FOR SYSTEMIC CORRUPTION ANALYSIS

Fuente: Peter Woodrow. Common Patterns: A Fast Forward Tool for Systemic Corruption Analysis. Working Paper, Corruption, Justice and Legitimacy Program. Calgary: Besa Global, 2024. Basado en el ejemplo de “Alianza de Municipios transparentes”.

Como todo mapeo de riesgos, los mapeos de los sistemas de corrupción deben revisarse y actualizarse periódicamente o cuando un acontecimiento lo requiera. Por ejemplo, si los objetivos de una acción colectiva cambian, como cuando la iniciativa pasa de abordar solo la corrupción a incluir riesgos de violaciones de derechos humanos.

c. Cambios e impactos reales.

Es clave que una acción colectiva tenga objetivos lo más detallados y alcanzables posible, para lograr cambios e impactos reales y medibles. La academia trabaja con la teoría del cambio aplicada al campo antio-

rrupción **(206)**. Sin entrar en detalle en esta teoría, se puede resumir que los cambios que se quieren lograr deben ser específicos, medibles y alcanzables, teniendo en cuenta acciones de mitigación en caso de que aparezcan obstáculos imprevistos. Adicionalmente, hay que tener en cuenta que, cuanto más precisos se puedan definir los problemas y desafíos mediante el mapa sistémico de corrupción u otros riesgos, más fácil será visualizar y medir los cambios, mejoras e impactos reales.

d. Monitoreo, supervisión y validación.

Los pactos de integridad, pensados para proyectos específicos que cuentan con un respaldo de recursos humanos y financieros, suelen contar con sistemas de monitoreo externos para velar por el cumplimiento del pacto **(207)**. Esa mirada externa sirve para asegurar que se cumplan las reglas del pacto y detectar casos de desvíos. Si la acción colectiva consiste en un compromiso mayor que no implica solamente cumplimiento, sino también otros compromisos asumidos, por ejemplo, que los y las participantes mejoren su transparencia publicando datos y posibilitando el acceso a ellos, o que implementen programas de integridad, la persona responsable de realizar el monitoreo externo puede controlar y validar el grado de cumplimiento, realizar sugerencias o proponer acciones correctivas.

Es importante tener en cuenta que la persona que supervise debe ser externa a la iniciativa, y ni siquiera el facilitador puede cumplir con su rol neutral, ya que es crucial tener una mirada independiente que abarque el trabajo de la parte facilitadora y todos los pasos del proceso y trabajo que realiza la iniciativa. Tener una supervisión externa evita potenciales conflictos entre los intereses de la acción colectiva en avanzar y los de validación o monitoreo, que debe poder investigar y reportar casos de incumplimiento.

e. Mecanismos de reporte y sanciones.

Los conflictos que se pueden generar en un grupo que lleva adelante una acción colectiva idealmente se deberían resolver entre todos los participantes. Si el grupo tiene una cierta estructura con reglas o estatutos, es recomendable prever un mecanismo de resolución de conflictos. Sin embargo, pueden surgir situaciones que, por falta de confianza, por la gravedad o sensibilidad del caso, miedo a represalias o amenazas, requieren canales de reporte. Los

(206) Ver por ejemplo: Jesper Johnsen. Theories of change in anti-corruption work. A tool for programme design and evaluation. Anti-Corruption Resource Centre, U4 Issue October 2012 No 6

(207) Ver también sobre el rol de supervisión: United Nations Global Compact, 2021: UNIDOS CONTRA LA CORRUPCIÓN, Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción. Página 49.

canales de reporte pueden ser, además, una herramienta eficaz para obtener más información sobre el entorno de la acción colectiva, sobre todo cuando su objetivo es la erradicación de la corrupción, la violación de derechos humanos y/o leyes ambientales. En estos casos, se pueden obtener datos sobre situaciones reales que difícilmente surgirían en el trabajo grupal de la iniciativa, y la posibilidad de que el reporte se haga de manera anónima o, al menos, garantizando la confidencialidad, facilita a la acción colectiva el relevo de casos sensibles.

Los canales deben estar alineados con los estándares locales o globales de protección de datos y tener reglas claras y eficaces de protección ante potenciales represalias. Además, deben funcionar de manera correcta y eficaz, sobre todo si se reportan casos que requieren una investigación. Para manejar los canales de manera adecuada, la acción colectiva tiene que estar sólida y contar con recursos humanos y financieros. Si faltan recursos, se puede adaptar y limitar los reportes a temas específicos de la acción colectiva, aclarando el alcance de los canales de reporte para no frustrar expectativas y, de esa manera, afectar la reputación de la acción colectiva.

Consecuentemente, los mecanismos de reporte deben ir de la mano con posibles respuestas, incluyendo sanciones, para los casos de incumplimiento de las reglas de un pacto de integridad u otros casos relacionados. Tanto la recepción, la administración, la valoración y las potenciales respuestas deben estar preestablecidos en una política o, mínimamente, en un procedimiento para la gestión de reportes. Como alternativa, también se pueden incluir reglas básicas en el pacto de integridad o en el reglamento que rige para los participantes de la iniciativa. Estas reglas deben incluir normas claras y ejecutables de no discriminación para los participantes que reportan casos, aunque no se puedan comprobar, siempre y cuando la persona que realiza el reporte tuviera fundamentos para creer en su veracidad.

II. Ejemplos de acciones colectivas

Hay muchas acciones colectivas a nivel local y global que se iniciaron o se encuentran en proceso de implementación, y que se pueden tomar como ejemplos para aprender tanto sobre sus éxitos como sobre los desafíos que enfrentan. A continuación, se presentan con más detalle las iniciativas en las cuales la autora y la colaboradora del artículo están involucradas en su desarrollo o acompañamiento.

II.1. Alianza de municipios transparentes en Argentina (proyecto piloto)

La acción colectiva “Alianza de Municipios Transparentes” se formó como proyecto piloto en el marco del *First Global Post-Graduate Certificate in Anti-Corruption and Collective Action* del IACA (*International Anti-Corruption Academy*), como iniciativa “bottom-up”, es decir, a nivel local. Se eligió el enfoque

local para apoyar en ámbitos de gobiernos municipales donde generalmente hay poca o ninguna ayuda, escasos recursos y, a su vez, dar visibilidad al compromiso de mejorar y a las buenas prácticas ya existentes en algunos municipios. El proyecto contó con el apoyo del IACA, Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana (AHK Argentina) y Alliance for Integrity.

Partes interesadas:

Participaron cuatro gobiernos locales de la Provincia de Buenos Aires y de Mendoza, provenientes de diferentes partidos políticos. El objetivo de la alianza era mejorar el cumplimiento en todas las etapas de las contrataciones de las municipalidades. Las partes interesadas principales eran los gobiernos locales, representados por sus intendencias, que se comprometieron públicamente con la iniciativa. Se formó una mesa de trabajo con representantes de áreas relacionadas con la temática según cada gobierno local: dirección de transparencia, dirección de compras y contrataciones, secretaría de hacienda y oficina anticorrupción. En varias sesiones de trabajo se concientizó sobre las acciones colectivas como herramienta para lograr objetivos entre varios partes interesados, la importancia de la transparencia, la modernización de los gobiernos locales y los riesgos de la corrupción.

Entrenamiento para los proveedores y relevamiento de riesgos que enfrentan:

Con la colaboración de AHK Argentina, se ofreció el programa de entrenamientos en temas de integridad “De empresas para empresas, DEPE” para los proveedores de los cuatro municipios. Este entrenamiento era exclusivo para el sector privado, con el fin de revelar, con un cierto grado de confianza e imparcialidad, los problemas que enfrentan los proveedores que venden o quieren vender bienes y servicios a gobiernos locales. Esta información se reflejó en el mapa sistémico y se analizó en la mesa de trabajo de los gobiernos locales.

Análisis y mapeo sistémico de riesgos.

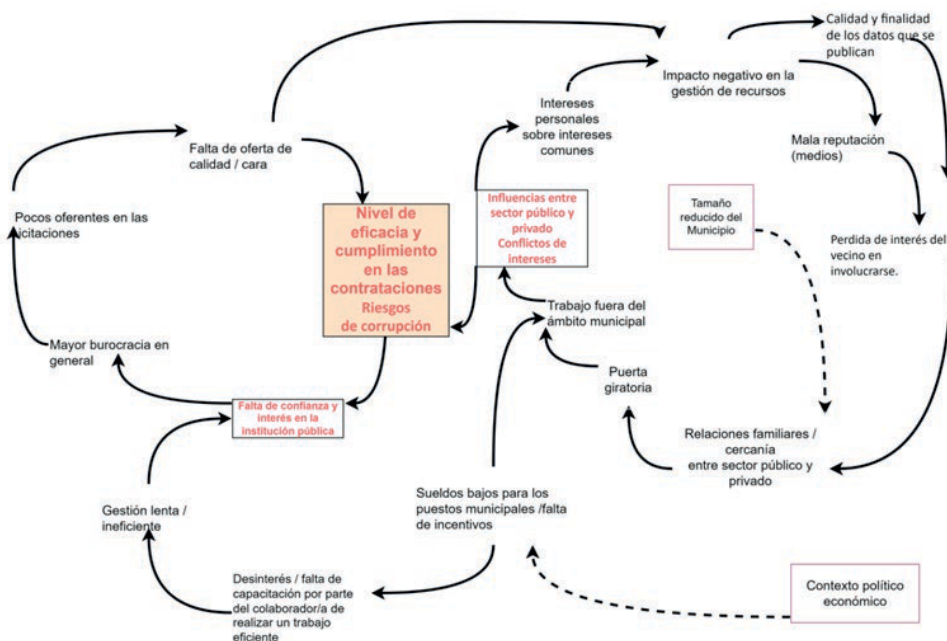
Para armar el mapa sistémico de riesgos se obtuvo la información relevante mediante entrevistas, encuestas anónimas, autodiagnósticos de los gobiernos locales participantes, información relevada entre los proveedores que participaron en el entrenamiento DEPE e intercambio de experiencias en la mesa de trabajo.

Como temas más relevantes para mejorar, se diagnosticaron los conflictos de intereses, la falta de motivación de los empleados y la eficiencia de la administración pública en general.

Entre los factores facilitadores se pueden nombrar, entre otros: relaciones de amistad y entre familiares en municipios pequeños, sueldos bajos que a

su vez impulsan la falta de compromiso con el empleador, el favoritismo y el clientelismo, el fenómeno de la puerta giratoria, el rol de los medios y la consecuente falta de transparencia. A esto se suma que los gobiernos locales no suelen ser clientes atractivos para muchos proveedores debido a los plazos de pago y la complejidad de los procesos licitatorios. Todo esto influye en el grado de confianza de los vecinos.

Sistema de las dinámicas



Desarrollo de capacidades y herramientas:

Basado en los riesgos identificados, se desarrollaron las primeras herramientas para los gobiernos locales, como:

- Manual para elaborar Códigos de Conducta de Municipios en Argentina.
- Un modelo de guía y procedimiento para reconocer y solucionar conflictos de interés (modelo).
- Un modelo de formulario para registrar conflictos de interés.

Además, se desarrolló un material específico de entrenamiento y se capacitaron funcionarios y funcionarias municipales en posiciones de toma de

decisiones. El entrenamiento a su vez sirvió para formar capacidades para ser trasladable a otros funcionarios y funcionarias municipales (*train the trainer*).

Impactos:

A pesar de ser un primer piloto, se podían ver mejoras en las compras y contrataciones de los municipios participantes. Principalmente, se pudieron observar:

- La creación de un espacio de diálogo abierto público-privado para conocer mejor los problemas que enfrentan, por un lado, el municipio y, por otro, sus proveedores.

- La inclusión del tema de la transparencia y de la integridad en el programa para las elecciones.

- Una *app* para los vecinos y las vecinas que posibilita el monitoreo de obras de cierta envergadura.

- La inclusión de una cláusula anticorrupción en todos los contratos con el gobierno municipal.

Conclusión:

Con organizaciones internacionales de respaldo como AHK Argentina, IACA y *Alliance for Integrity* se puede lograr un diálogo continuo entre gobiernos locales de diferentes orientaciones políticas, lo cual es un primer paso clave para lograr mejores prácticas en temas de transparencia e integridad. Algunos gobiernos locales tienen muy claro que su reputación y la confianza de los vecinos y ciudadanos en general dependen directamente del grado de transparencia e integridad que demuestra la administración pública. Esta confianza también se puede consolidar a través de diálogos público-privados en espacios facilitados por expertos neutrales entre gobiernos locales y sus proveedores.

II.2. *Fisheries Transparency Initiative* (FiTI)

La Iniciativa de Transparencia Pesquera (*Fisheries Transparency Initiative* FiTI) es una iniciativa global de transparencia de múltiples partes interesadas, compuesta por representantes de gobiernos, empresas de pesca industrial, asociaciones de pesca en pequeña escala, organizaciones de la sociedad civil y organizaciones intergubernamentales. FiTI es una acción colectiva global que fomenta acciones colectivas en los países cuyos gobiernos que se comprometen con el Estándar FiTI de la siguiente manera:

FiTI apoya a los países costeros que se comprometen con la iniciativa en la implementación del Estándar FiTI, contribuyendo así a la sostenibilidad de las pesquerías marinas al aumentar la accesibilidad, credibilidad y usabilidad

de la información de gestión pesquera nacional. El Estándar FiTI consiste en requisitos de producción y apertura de datos sobre diferentes áreas temáticas de la pesca. FiTI se implementa en cada país que se compromete con el Estándar a través de Grupos Nacionales de Múltiples Actores (MSG), representados equitativamente por el gobierno, los negocios y la sociedad civil. El MSG es el elemento clave que debe velar por el cumplimiento del Estándar, hacer recomendaciones al gobierno para mejorar la transparencia y la gestión pesquera, y contribuir a la difusión de los datos y al debate público para lograr una mejora progresiva de la administración de la pesca marina.

A nivel global, el Consejo Administrativo de FiTI está estructurado de forma similar al de los países que participan en la iniciativa, con miembros de los tres grupos mencionados: gobierno, sociedad civil y empresas del sector pesquero.

El Estándar FiTI es una iniciativa que ofrece herramientas con un alto nivel de desarrollo, reconocidas internacionalmente y que se adaptan continuamente, bajo los principios de mejora continua, a las tendencias globales y a las necesidades locales. A través de reportes regulares sobre los niveles de transparencia alcanzados en cada país y validaciones independientes sobre el cumplimiento de la iniciativa, se miden los avances en los países con criterios claros y transparentes, lo que ayuda a dar visibilidad a los esfuerzos y logros de los países comprometidos con FiTI.

III. Factores para tener en cuenta para el éxito y la prevención de riesgos de una acción colectiva

Existe un infinito número de factores de los cuales depende el éxito o fracaso de una acción colectiva. Como cada iniciativa es única debido a su contexto, sector, ubicación, participantes, etc., todos los factores que se describen a continuación no tienen el mismo nivel de relevancia y pueden ser útiles en diferentes etapas de la iniciativa, ya sea en el momento de su implementación o después de un proceso más largo para una acción ya más madura.

III.1. Formar confianza

La confianza entre los participantes de una acción colectiva es clave para su éxito. En caso de que los participantes ya tengan esa confianza formada desde el inicio, es poco probable, excepto si todos se conocen y ya tienen cierta confianza establecida. Sin embargo, cuando se quieren lograr cambios con impacto en el ámbito de la corrupción, puede ser necesario formar un grupo con actores nuevos en el que se deba generar confianza desde el inicio. Esto se puede lograr a través de una facilitación profesional, reglas claras y objetivos de las iniciativas consensuados entre todos los participantes. Encuestas en iniciativas multiactor han demostrado que los procesos de toma de decisiones transparentes y participativos, bajo reglas internas claras, son cruciales para

formar una confianza más consolidada **(208)**. Estas reglas internas deben incluir idealmente mecanismos de solución de conflictos, para que los desvíos o incumplimientos de un participante de la iniciativa no afecten la confianza construida entre todos.

III.2. Estructura y gobernanza

Reglas claras para todos los participantes de una acción colectiva ayudan a generar confianza, tomar decisiones de forma transparente y a cumplir de manera más ordenada con las metas y objetivos acordados por las partes interesadas primarias o principales. Para esto, conviene formar una estructura de gobierno o, en el caso de una cámara u otro organismo que apoya o impulsa la acción colectiva, ampliar o adaptar estructuras existentes. La estructura de gobierno puede formar parte de un reglamento interno o estatutos acordados y aprobados por la parte impulsora junto con los primeros o todos los participantes de la iniciativa. Las reglas internas se deben difundir y explicar adecuadamente para que las puedan entender e incorporar tanto los participantes existentes como los nuevos que ingresan a la acción colectiva.

Las reglas internas deben incluir elementos como:

- La selección de los participantes.
- Reuniones y mecanismos de toma de decisiones.
- Resolución de conflictos.
- Adhesión a un código de conducta.
- Reglas sobre mecanismos de denuncias.
- Reglas de cumplimiento con normas de defensa de la competencia.

El último punto es, en primer lugar, relevante para acciones colectivas de varias empresas de un mismo sector. En estos contextos, se debe garantizar el estricto cumplimiento de las leyes antimonopolio o de defensa de la competencia, tanto a nivel local como regional, según el alcance de la iniciativa **(209)**.

(208) Katja Treichel, Anne Höh, Sven Biermann and Peter Conze, HUMBOLDT-VIADRINA Governance Platform gGmbH: Multi-stakeholder partnerships in the context of Agenda 2030. A practice-based analysis of potential benefits, challenges and success factors, GlZ, Bonn 2017. Página 37.

(209) United Nations Global Compact, 2021: UNIDOS CONTRA LA CORRUPCIÓN, Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción, página 18.

III.3. Los incentivos

Los incentivos para que los participantes se comprometan activamente con una acción colectiva son diversos y pueden cambiar durante el desarrollo de una iniciativa.

En términos generales, la guía **(210)** distingue algunos de los incentivos más importantes según el grupo de participantes, a los cuales se agregaron otros beneficios relevantes:

Grupo de participantes	Incentivos principales por grupo de partes interesados	Incentivos generales compartidos
Grandes empresas	- Nivelar el campo de juego para mejorar las condiciones comerciales y de libre competencia. - Atracción de talento. - Clima de innovación.	- Esfuerzo adicional al marco legal vigente. - Mejora del clima de negocios. - Posibles soluciones a problemas que no se pueden enfrentar de manera individual. - Aprendizaje mutuo. - Cambios reales a mediano y largo plazo. - Mejora de la reputación de todos los participantes.
Pymes	- Aprendizaje y visibilidad de sus esfuerzos a favor de la integridad. - Incremento de las posibilidades de revertir prácticas de corrupción.	
Sociedad civil (ONGs)	Parte de su agenda de lucha contra los impactos negativos de la corrupción, como temas sociales de derechos humanos y/o desarrollo sostenible.	
Sector público	- Fortalecimiento del estado de derecho, de las instituciones y de la seguridad jurídica. - Atracción de inversiones.	

III.4. Los principales desafíos

Más complejo el entorno, con niveles de corrupción relativamente altos y débil aplicación (*enforcement*) de la ley, más notorios se presentan los desafíos para el éxito o supervivencia de una acción colectiva. No siempre aparecen al inicio de una iniciativa, pero crecen con su desarrollo, sobre todo si las partes

(210) United Nations Global Compact, 2021: UNIDOS CONTRA LA CORRUPCIÓN, Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción, página 45

interesadas o participantes no perciben beneficios a corto plazo. Muchos de estos problemas pueden prevenirse o revertirse. A continuación, se detallan algunos desafíos y sus posibles medidas preventivas o correctivas.

Desafíos	Herramientas de prevención / corrección
Percepción de pérdida de negocios.	Fortalecimiento de programas de integridad internos. Pactos de integridad.
Falta de confianza entre los participantes.	Procesos claros de toma de decisiones. Metas y objetivos acordados entre todos los participantes.
Conflictos entre los intereses individuales de cada participante y los intereses comunes de la iniciativa.	Selección informada de participantes comprometidos con la iniciativa. Reglas internas claras.
Participación de actores que se “aprovechan” de la iniciativa para mejorar su reputación sin demostrar un interés genuino (“free riders”).	Desarrollo de estándares o metas comunes que los participantes deben cumplir y/o alcanzar de manera individual.
Falta de recursos humanos y financieros, tanto a nivel de cada participante como para la iniciativa en general.	Instalar el tema en el grupo para tratar de resolverlo en conjunto, aclarando que es un problema de todos los participantes. Concientización sobre los costos de la falta de integridad, frente a la inversión en una iniciativa colectiva.
Contexto político y económico volátil que puede generar un cambio de prioridades de los participantes.	Análisis de las dinámicas del contexto dentro del mapeo de riesgos de corrupción, para desarrollar herramientas que consoliden e institucionalicen la iniciativa y la hagan resiliente y resistente a largo plazo.
Falta de apoyo y/o falta de experiencia de la parte facilitadora.	Incluir en la estructura de gobernanza posibilidades de elegir y reemplazar la parte facilitadora.
Incumplimiento de reglas internas o leyes	Apertura de canales de reporte. Sanción por parte del grupo o por parte de un sistema de monitoreo y resolución de conflictos externos.

III.5. El apoyo técnico y financiero

Aunque no es una condición, el apoyo técnico y financiero es un factor sensible y relevante para brindar respaldo a la iniciativa y así asegurar su continuidad, crecimiento y visibilidad. Existen diferentes modelos de financiamiento por donantes externos, tanto del sector público como privado, a nivel internacional o local, así como modelos de financiación interna por parte de las partes interesadas en la acción colectiva. Los modelos más seguros y sostenibles a largo plazo consisten en modelos mixtos, que cuentan con apoyo financiero externo y una participación financiera por parte de los participantes y beneficiarios que forman parte de la acción colectiva.

Bajo ciertas condiciones preestablecidas, existen también muchas iniciativas, como el *Basel Institute on Governance* a través de su programa de mentoría (211), *Alliance for Integrity* (212) o el “Anti-Corruption Collective Action Impact Centre” del IACA (213), que suelen brindar formación y apoyo técnico por expertos externos, lo cual puede ser clave para los diferentes desafíos que enfrentan las acciones colectivas. Además, estos apoyos otorgan a la iniciativa visibilidad y legitimidad.

Ejemplos de acciones colectivas en curso a nivel global y en Argentina:

Acción colectiva	Objetivo	Enfoque territorial	Sector	Impacto	Financiamiento
Alliance for Integrity https://www.allianceforintegrity.org/es/	Anticorrupción: A través grupos multiactor se trabaja a nivel global para mejorar la integridad en el sector privado mediante capacitaciones y acciones colectivas. Fomento del dialogo público privados	Global	Todos los sectores.	Introducción y Fortalecimiento de programas de integridad sobre todo en Pymes.	Sí, por gobierno alemán y participantes de las iniciativas.

(211) <https://baselgovernance.org/private-sector>

(212) <https://www.allianceforintegrity.org/es/alliance-for-integrity/sobre-nosotros/>

(213) <https://collective-action.iaca.int/>

Acción colectiva	Objetivo	Enfoque territorial	Sector	Impacto	Financiamiento
The Maritime Anti-Corruption Network (MACN) https://macn.dk/	Anticorrupción: A través de un grupo de más de 200 empresas del sector se trabaja para una industria marítima libre de corrupción.	Global	Industria marítima	En algunos países se redujeron las demandas por sobornos en un 90%.	Financiado por las empresas que forman parte de la acción colectiva.
Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI) https://eiti.org/es	Transparencia y anticorrupción: El Estándar EITI es la referencia mundial para la transparencia y la rendición de cuentas en los sectores del petróleo, el gas y la minería. Como marco para la divulgación de información y la supervisión multiactor, el Estándar EITI está diseñado para empoderar a los gobiernos, la industria y la sociedad civil para promover una comprensión informada sobre la gestión de los recursos naturales, fortalecer la gobernanza y la rendición de cuentas en los ámbitos público y corporativo, y aportar datos que sirvan de sustento para la creación de políticas públicas y el diálogo.	Global	Industrias extractivas	Mejora el desarrollo económico, recaudación y clima de inversión entre otros.	Si, por organizaciones donantes.

Acción colectiva	Objetivo	Enfoque territorial	Sector	Impacto	Financiamiento
Open Contracting Partnership (OCP) https://www.open-contracting.org/es	Transparencia: Estándar para transformar las contrataciones públicas para que sean justas y eficientes.	Global	Gobiernos	Mejoras en los sistemas de contrataciones públicas.	Si, por organizaciones donantes.
Open Government Partnership (OGP) https://www.opengovpartnership.org/es	Transparencia: Alianza multiactor que trabaja a través de apertura de datos para transformar la forma en que el gobierno sirve a sus ciudadanos.	Global	Gobiernos	Fomenta reformas del estado y participación ciudadana.	Si, por organizaciones donantes.
Women in Compliance https://www.womeninCompliance.com.ar/	Integridad: Red de colaboración entre mujeres profesionales con enfoque en Compliance y desarrollo sostenible	Argentina	Mujeres profesionales.	Apoyo mutuo y visibilidad.	No.
Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades (RITE) https://www.rite.gob.ar/	Integridad: Plataforma online para el desarrollo y mejora de Programas de Integridad, de adhesión gratuita y voluntaria, que puede ser utilizada por grandes estructuras, así como por PyMES, cooperativas, empresas públicas y organizaciones de la sociedad civil.	Argentina	Empresas y entidades públicas.	Visibilidad de avances de programas de integridad. Cumplimiento legal.	Si, gobierno y organizaciones donantes.

Acción colectiva	Objetivo	Enfoque territorial	Sector	Impacto	Financiamiento
Círculos Virtuosos https://circulosvirtuosos.org.ar/	Integridad: una iniciativa de Poder Ciudadano que busca construir una acción colectiva en el sector energético argentino, para mejorar sus niveles de integridad y transparencia, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad de las PyMES y Empresas Públicas del sector.	Argentina	Sector energético	Mejora de la competitividad de Pymes como proveedores del estado.	Sí, Siemens Integrity Initiative.
Collective Action B20 HUB https://collective-action.com/	Integridad: Reunir a empresas y otras partes interesadas para resolver problemas compartidos de corrupción en industrias de todo el mundo	Basilea, Suiza	Todas las industrias.	Fortalecer las buenas prácticas empresariales.	Sí, Basel Institute on Governance.