

HERRAMIENTA 4.1

Guía para usar las herramientas del Conjunto de Herramientas 4

- » **OBJETIVO:** Presentar cómo se interrelacionan todas las herramientas de este conjunto.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Todos los lectores.

Propósito: El propósito de esta guía es orientar a las organizaciones para que utilicen las herramientas y los recursos que conforman este conjunto de herramientas a fin de abordar el acoso y la violencia de género (AVG) como problema en el lugar de trabajo y crear un entorno de respeto que incremente el valor empresarial a través del bienestar de los empleados y la comunidad.

Destinatarios: Empresas del sector privado y el personal pertinente, incluidos los encargados de las actividades de difusión comunitaria, los programas de asistencia a los empleados, las comunicaciones internas, los recursos humanos, los aspectos legales, las cuestiones médicas, la salud y seguridad ocupacional, los coordinadores de género, la seguridad y los sindicatos.

Cómo usar este conjunto de

herramientas: Antes de emprender el camino hacia la creación de un lugar de trabajo con más seguridad y respeto, deberá decidir en qué medida su empresa abordará el AVG. Como mínimo, debe asegurarse de que cumple con sus obligaciones de proporcionar un lugar de trabajo seguro y se compromete a tomar medidas. Esto significa que deberá abordar el **hostigamiento y el acoso sexual** y actuar para **prevenir el abuso y la explotación sexuales relacionados con el lugar de trabajo**. Una vez que haya

avanzado en estas cuestiones, habrá creado la cultura corporativa que le permitirá apoyar aún más a sus empleados respondiendo a los casos de violencia doméstica y sexual que puedan ocurrir fuera del lugar de trabajo (en el recuadro 4A se pueden encontrar las definiciones más importantes).

- **Comience por** abordar el hostigamiento y el acoso sexual y prevenir la explotación y el abuso sexuales relacionados con el lugar de trabajo.
- **Luego** brinde apoyo a los empleados respondiendo a la violencia doméstica y sexual.

Enfoque: Trate a los empleados como aliados cuando aborde las cuestiones de AVG. Los empleados responderán mejor si les pide que lo ayuden a prevenir y abordar el AVG que si los trata como posibles perpetradores de actos indeseables. Vincule sus iniciativas de AVG con los valores de la empresa.

1. **EVALUAR Y PREPARAR:** El primer paso para abordar el AVG en su empresa es comprender en qué medida es un problema dentro de la entidad, las obligaciones legales y los contextos conexos, los recursos disponibles, y las percepciones de los empleados y las condiciones del lugar de trabajo.
 - › **Evalúe la situación:** Comience por leer la justificación económica de la **HERRAMIENTA 4.2** para entender de qué manera el AVG afecta a su empresa, a sus empleados y a las comunidades en las

Las empresas tienen la oportunidad no solo de establecer normas sobre una atmósfera y conductas aceptables en el lugar de trabajo y sobre el comportamiento de los empleados en las comunidades, sino también de brindar apoyo a los empleados que puedan sufrir violencia en el hogar.

que opera. La **HERRAMIENTA 4.3** proporciona orientaciones para identificar y evaluar datos sobre AVG específicos de su empresa, mientras que la **HERRAMIENTA 4.4** describe las obligaciones legales relacionadas con el AVG que pueden aplicarse a su empresa. En la lista de verificación de la **HERRAMIENTA 4.5** se señalan formas de investigar qué tipos de apoyo están disponibles para las personas sobrevivientes y aquellas responsables de actos de AVG en los lugares donde opera su empresa.

- › **Comprenda las percepciones y condiciones de los empleados:** El panorama general de la seguridad con perspectiva de género y el estudio de caso de la **HERRAMIENTA 4.6** pueden aportar información para orientar una auditoría de seguridad desde el punto de vista del género. La **HERRAMIENTA 4.7** contiene ejemplos de preguntas que se pueden incluir en las encuestas de satisfacción de los empleados para evaluar el grado de seguridad que sienten en el trabajo y la probabilidad de que planteen inquietudes.
- › **Contrate a un especialista independiente:** Dado que no debe preguntar a sus empleados sobre sus experiencias personales con el AVG, puede contratar a un experto si desea realizar entrevistas o encuestas con su personal. La **HERRAMIENTA 4.8** incluye un modelo de términos de referencia.

RECOMENDACIÓN: *Los clientes de IFC reciben apoyo preciso de especialistas en cuestiones ambientales y sociales vinculadas con las Normas de Desempeño de la entidad. Véase el resumen del recuadro 4B.*

2. **ABORDAR:** Cuando las empresas se preparan para implementar iniciativas sobre AVG, es necesario asegurarse de que cuenten con el respaldo de los directivos y personal exclusivo que reciba capacitación, recursos y otro tipo de apoyo adecuado. Todas las iniciativas deben centrarse en las personas sobrevivientes (véase el **RECUADRO 4I**).

- › **Garantice el compromiso de los directivos:** El compromiso de los directivos es fundamental para abordar el AVG en el lugar de trabajo. Sin este compromiso, fracasarán todas las medidas que se tomen para resolver este tipo de situaciones. El compromiso de los directivos puede implicar la asignación de recursos, la aceptación de objetivos, la dedicación de tiempo para participar, el cumplimiento de las normas y la responsabilidad por los resultados. La justificación económica de la **HERRAMIENTA 4.2** puede ayudar a lograr la participación del equipo directivo y lograr su compromiso, y la **HERRAMIENTA 4.9** incluye una lista de verificación para ayudar al personal superior a comprometerse públicamente a abordar el AVG y ser ejemplo del comportamiento apropiado.

RECOMENDACIÓN: *No avance a los siguientes pasos hasta que haya asegurado el compromiso de los directivos.*

- › **Identifique y capacite al personal clave para que actúe como coordinador contra el AVG:** Elija personal que sea respetado en el lugar de trabajo. Incluya a integrantes de recursos humanos, salud y seguridad ocupacional, participación de la comunidad, y otras personas que desempeñan una función relacionada con el bienestar de los empleados. Asegúrese de tener como respaldo a un miembro de los niveles gerenciales. La **HERRAMIENTA 4.10** contiene orientaciones para seleccionar al personal. Una vez elegidos los coordinadores, se deben llevar a cabo actividades de capacitación para mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes sobre AVG. Este proceso debe incluir información sobre la justificación económica para abordar el AVG, las definiciones y los conceptos de AVG, los aspectos fundamentales sobre la prevención del AVG, un apoyo real a las y los sobrevivientes y los pasos por seguir con las personas perpetradoras.

La **HERRAMIENTA 4.11** contiene más información sobre la capacitación de los coordinadores.

RECOMENDACIONES:

- *Los niveles de jerarquía no son importantes siempre y cuando el personal que se elija cuente con apoyo para desempeñar su función. Sin embargo, es importante solicitar el respaldo de un miembro de los niveles gerenciales que ayude a destacar la importancia de las medidas relacionadas con el AVG.*
- *La participación debe ser voluntaria. No debe obligar al personal a encabezar iniciativas relacionadas con el AVG, dado que muchas personas se ven afectadas por este problema y es posible que no quieran que se les recuerde su mala experiencia.*
- *Los coordinadores deben contar con los recursos necesarios para realizar bien su labor. Asegúrese de que al personal se le asigne tiempo remunerado para desempeñar su función de coordinador sobre AVG.*
- *La capacitación debe basarse en un enfoque centrado en las personas sobrevivientes, ya que es probable que, de lo contrario, cause daño (véanse los detalles en el **RECUADRO 4I**).*

- › **Formule políticas y procedimientos sobre AVG y respeto en el lugar de trabajo:** Revise y actualice las políticas, los procedimientos y los mecanismos de denuncia e investigación (si los hubiera), o elabórelos si no cuenta con ellos. La **HERRAMIENTA 4.12** incluye orientaciones y un modelo de política.

RECOMENDACIONES:

- *En las políticas se debe señalar claramente que no se tolerará el comportamiento irrespetuoso, se deben dar ejemplos de este comportamiento y sus consecuencias (que deben abordarse caso por caso), y se debe indicar dónde reportar el AVG y qué apoyo se brindará a los empleados afectados.*
- *Los mecanismos de reporte deben centrarse en las y los sobrevivientes e incluir múltiples canales: informales, formales o en línea, con al menos una forma anónima de reportar conductas irrespetuosas.*
- *Investigue y resuelva todos los casos planteados de manera segura y confidencial, a través de un equipo capacitado para tal fin.*
- *Debe asegurarse de que las medidas disciplinarias sean proporcionales al impacto del acto de AVG.*

- › **Fomente la concientización de los empleados:** Mejore la concientización de los empleados sobre el compromiso y las iniciativas de la empresa relacionados con el AVG proporcionando capacitación y recordatorios diarios, como carteles en el lugar de trabajo. La **HERRAMIENTA 4.13** contiene más información y materiales.

RECOMENDACIONES:

- *La capacitación debe servir para sensibilizar a los empleados acerca de las medidas que pueden tomar si experimentan o presencian episodios de AVG, o escuchan acerca de ellos. Se debe crear conciencia a través de la capacitación y la práctica de escenarios. Para obtener más información sobre el enfoque del espectador, véase la **HERRAMIENTA 4.9**.*
- *No comience con la concientización de los empleados hasta que haya completado las medidas anteriores de esta guía. La concientización sobre AVG creará expectativas acerca de la respuesta de la empresa. Debe estar preparado para aceptar los testimonios de las personas afectadas y apoyar a las y los sobrevivientes antes de generar concientización.*

- › **Ayude a los coordinadores a impulsar el progreso y el cambio:** Considere la posibilidad de realizar una sesión informativa con otros coordinadores o prestadores de servicios u orientadores relacionados con el AVG; ofrecer cursos de actualización; proporcionar reconocimiento o recompensas; destacar y celebrar sus esfuerzos y éxitos, y alentarlos a

cuidarse a sí mismos. En la **HERRAMIENTA 4.14** se proporcionan información y materiales para respaldar a los coordinadores.

RECOMENDACIÓN: *Establezca relaciones con los prestadores de servicios, de manera que los coordinadores tengan acceso inmediato al apoyo cuando sea necesario.*

- 3. MONITOREAR Y SOSTENER:** Supervise los avances e institucionalice mecanismos para garantizar la mejora continua en el tratamiento del AVG. Es fundamental garantizar que se monitoreen y se evalúen los casos de AVG y las respuestas pertinentes, y que se examinen los enfoques adoptados según corresponda. Debe mantener un registro confidencial de las quejas y las medidas adoptadas, incluidos los detalles del apoyo a las personas sobrevivientes y las medidas disciplinarias adoptadas, y ajustar las acciones a nivel de la empresa según sea necesario, en función de las lecciones aprendidas. Entre los pasos adicionales se incluye el seguimiento de los cambios en cuanto a conocimientos, actitudes y comportamiento. La **HERRAMIENTA 4.15** proporciona ejemplos sobre cómo monitorear estos aspectos en su empresa a través de una teoría del cambio, mientras que se puede recurrir a la **HERRAMIENTA 4.7** para recopilar datos a través de mecanismos de encuestas de satisfacción de los empleados.

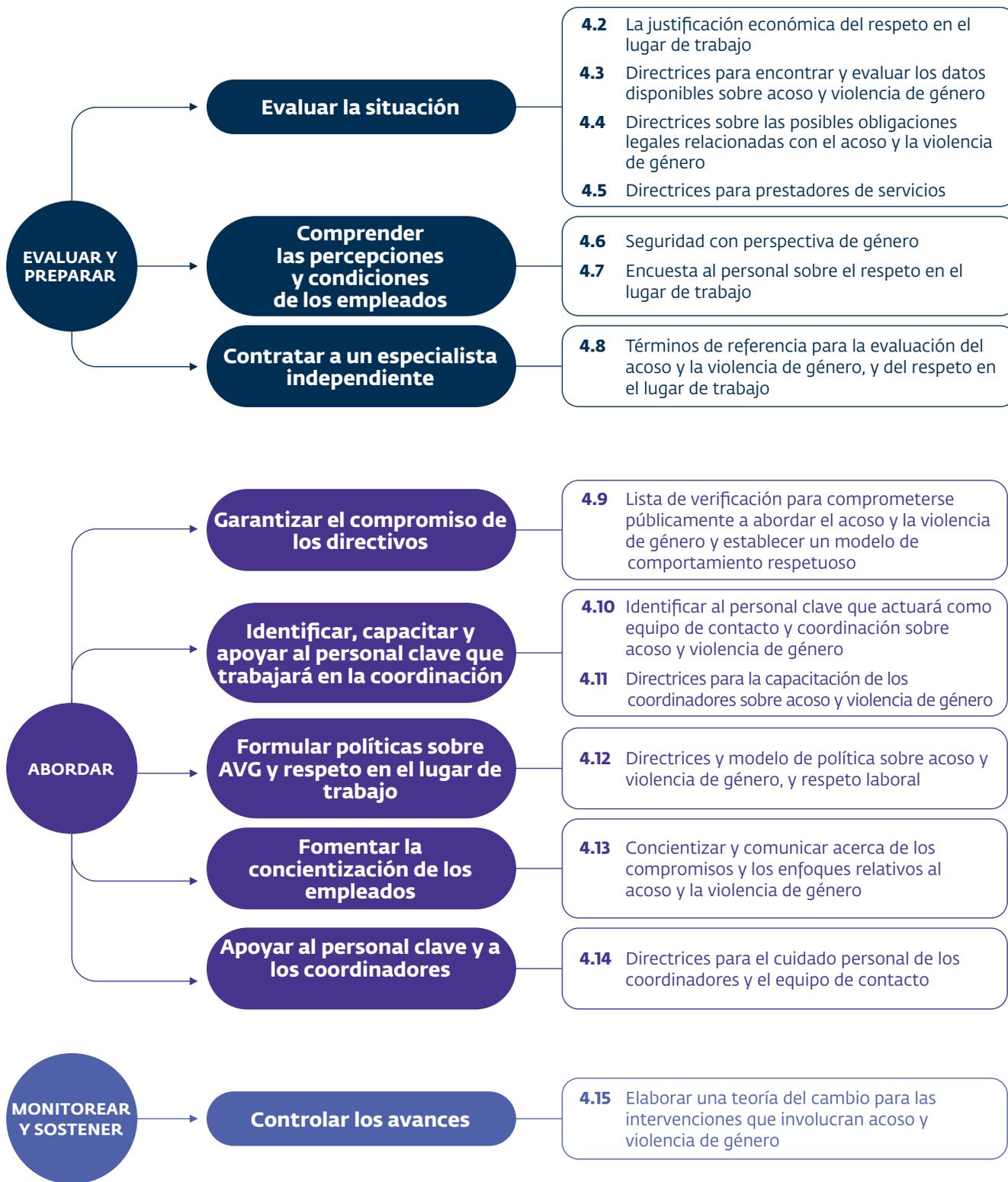
RECOMENDACIONES:

- *Los registros confidenciales de quejas pueden ayudarlo a seguir las tendencias y detectar problemas recurrentes (por ejemplo, ¿algunos departamentos son más propensos a recibir quejas que otros? ¿Los empleados que desempeñan determinados tipos de funciones tienen más probabilidades de sufrir AVG?).*
- *No adopte metas relativas a la disminución de los incidentes de AVG informados. La divulgación de testimonios puede aumentar en el corto y mediano plazo tras la implementación de iniciativas sobre AVG, a medida que mejoran la cultura corporativa y la confianza en la empresa.*

El camino para aumentar la seguridad y el respeto en el lugar de trabajo abordando los casos de AVG lleva tiempo, y los esfuerzos continuos pueden ayudar a construir una cultura empresarial más sólida. Si se dedica la atención de manera sostenida al aprendizaje y a la adaptación de los enfoques, especialmente en lo que respecta a responder a los incidentes de AVG de una manera centrada en las y los sobrevivientes, se contribuirá a aumentar la confianza de los empleados en el compromiso de la empresa y se alentará a otros a reportar casos.

Abordar las cuestiones relativas al AVG y el respeto en el lugar de trabajo también representa **una gran oportunidad para mejorar la cultura y los valores corporativos, el bienestar del personal y la productividad de la compañía.**

Agradecimientos: Este conjunto de herramientas se elaboró en forma conjunta a través de una alianza entre el Programa de Respeto Laboral, el Grupo de Género e Inclusión Económica (GEIG) y la Unidad de Asesoría sobre Infraestructura Sostenible (SIA). Las autoras del Conjunto de Herramientas 4 sobre cómo abordar la violencia de género y crear lugares de trabajo respetuosos son Shabnam Hameed (anterior directora global, Respuestas al Acoso y la Violencia de Género en el Lugar de Trabajo, Grupo de Género e Inclusión Económica) e Inka Schomer (asesora sénior sobre género e infraestructura, SIA). Agradecemos especialmente a Adriana Eftimie (experta en género e infraestructura, Unidad de Asesoría sobre Infraestructura Sostenible) y a los expertos evaluadores Ana Luiza Almeida E. Silva (asesora sobre AVG y respeto laboral, GEIG), Amy N. Luinstra (codirectora global interina y experta principal de Asia y el Pacífico, GEIG), Sarah Twigg (gerenta del programa Women in Work, Sri Lanka, GEIG), Katherine Heller y Jennifer Scott (asesoras sénior en cuestiones de género, SIA) por sus importantes aportes. Mark Toner se desempeñó como editor del conjunto de herramientas, y el diseño y la maquetación estuvieron a cargo de Rikki Campbell Ogden.



EVALUAR Y PREPARAR: HERRAMIENTAS 4.2 a 4.8

El primer paso para abordar el acoso y la violencia de género (AVG) es comprender en qué medida es un problema dentro de la empresa, las obligaciones legales y los contextos conexos, los recursos disponibles, y las percepciones de los empleados y las condiciones del lugar de trabajo.

Entre los pasos que puede seguir como parte de la preparación para elaborar la respuesta de su empresa al AVG, cabe mencionar los siguientes:

- Leer la justificación económica de la **HERRAMIENTA 4.2** para entender de qué manera el AVG afecta a su empresa, a sus empleados y a las comunidades en las que opera.
- Acceder a orientaciones sobre cómo encontrar y evaluar información de AVG específica para su empresa en la **HERRAMIENTA 4.3**.
- Acceder a orientaciones sobre las obligaciones legales relativas al AVG que pueden aplicarse a su empresa en la **HERRAMIENTA 4.4**.
- Investigar cuáles son los tipos de apoyo disponibles para las personas sobrevivientes y las personas perpetradoras de AVG en los lugares donde opera su empresa a través de las orientaciones de la **HERRAMIENTA 4.5**.
- Realizar una auditoría sobre seguridad con perspectiva de género. Para obtener una descripción general del tema de la seguridad y el género y un estudio de caso, consulte la **HERRAMIENTA 4.6**.
- Incluir preguntas en las encuestas de satisfacción de los empleados para evaluar qué tan seguros se sienten en el trabajo y qué tan probable es que planteen inquietudes. Para esto, adapte las preguntas modelo de la **HERRAMIENTA 4.7**.

Nota importante:

- No pregunte a sus empleados sobre sus experiencias personales relativas al AVG. Si desea realizar entrevistas o encuestar a sus empleados sobre AVG, debe contratar a un experto. En la **HERRAMIENTA 4.8** se puede ver un modelo de términos de referencia para contratar los servicios de un especialista independiente.

A los fines de la evaluación, los clientes recibirán apoyo preciso de especialistas en cuestiones ambientales y sociales de IFC en relación con las Normas de Desempeño de la entidad. Para obtener más información, véase el recuadro 4B del panorama general.