HERRAMIENTA 4.8

Términos de referencia para la evaluación del acoso y la violencia de género, y del respeto en el lugar de trabajo

- **OBJETIVO:** Proporcionar un modelo de términos de referencia para que especialistas independientes realicen entrevistas y encuestas a los empleados sobre AVG.
- **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos y coordinadores de las cuestiones de género.

El objetivo del modelo de términos de referencia que figura a continuación es contratar a un especialista en acoso y violencia de género (AVG) y realizar una evaluación del impacto del AVG en su empresa, sus empleados o las comunidades en las que opera su empresa, y hacer recomendaciones para mejorar sus respuestas frente a estos problemas.

En general, se recomienda comenzar abordando el hostigamiento y el acoso sexual y tomar medidas para prevenir el abuso y la explotación sexuales relacionados con el lugar de trabajo. Una vez que haya avanzado con 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. Cada empresa que utilice este modelo de términos de referencia deberá evaluar en qué etapa se encuentra en el proceso de respuesta al AVG.

La evaluación debe estar a cargo de una persona o empresa que haya demostrado tener conocimientos de los principios relativos al AVG, incluidos el enfoque centrado en las y los sobrevivientes, el interés superior de los niños y niñas, la atención centrada en el trauma y el enfoque basado en los recursos[70]. Las personas o empresas que no sigan estos principios podrían causar daños por retraumatizar a las y los sobrevivientes o poner a los empleados y a sí mismas en riesgo de sufrir represalias[71]. Un experto externo también puede contribuir a la imparcialidad a nivel de la empresa.

La persona o la empresa también debe tener experiencia demostrada en problemas relacionados con el lugar de trabajo, de modo que las recomendaciones se correspondan con las leyes y prácticas laborales pertinentes. Si una empresa no cuenta con los medios para contratar a un experto en AVG, podría buscar orientación en recursos en línea reconocidos sobre los pasos que debe tomar.

Nota: Una evaluación inicial del AVG y del respeto en el lugar de trabajo puede ayudar a las empresas a comprender los diferentes tipos de AVG que afectan a los empleados y a los miembros de la comunidad e inciden en los conocimientos y las actitudes de los empleados o miembros de la comunidad en relación con el AVG, y las conductas de búsqueda de ayuda. Por lo general, permite a las empresas organizar los servicios de capacitación, apoyo o derivación necesarios para el personal y las comunidades. Algunas personas o empresas pueden ofrecer asesoramiento técnico durante todo este proceso y utilizar los datos y la información de las evaluaciones sobre AVG y el respeto en el lugar de trabajo para brindar asesoramiento acerca de las medidas que puede adoptar la empresa después de la etapa de evaluación inicial.

---

70 Para obtener más información sobre estos principios, véanse las directrices para prestadores de servicios en la **HERRAMIENTA 4.5**.

71 Para obtener más información sobre cómo garantizar que una evaluación se realice de forma segura y ética, véanse las directrices de la Organización Mundial de la Salud sobre investigación de la violencia contra las mujeres.

Modelo de términos de referencia para la contratación de expertos externos

Panorama general

El AVG se desarrolla en lugares de trabajo de todo el mundo. En estudios internacionales se han documentado los costos para las empresas ocasionados por los comportamientos irrespetuosos en el trabajo. El AVG que se produce en el trabajo puede crear un ambiente hostil que provoca estrés, ansiedad y miedo en los empleados. También puede alterar la concentración, lo que conduce a una reducción de la productividad o a aumentos de la rotación del personal. La violencia que se manifiesta fuera del lugar de trabajo, como la violencia doméstica y familiar, puede afectar asimismo la seguridad y el bienestar de los empleados e influir en el desempeño laboral. El AVG tiene consecuencias financieras para las personas y las empresas, ya que puede incrementar los riesgos para la salud y la seguridad, reducir la satisfacción y la productividad de los empleados, incrementar el ausentismo y el presentismo laboral[72], acelerar la rotación del personal y dañar la imagen pública, la reputación comercial y la licencia social para operar de las empresas.

Cualquier persona puede ser víctima del AVG, independientemente de su sexo, identidad de género, orientación sexual o condición intersexual. Si bien los hombres también sufren formas de AVG, como el acoso sexual en el lugar de trabajo, estas situaciones afectan con mayor frecuencia a mujeres, niñas y niños. Otros factores que aumentan el riesgo de sufrir violencia son la raza, los ingresos, la religión, el origen étnico, la edad, la orientación sexual o la discapacidad.

[*Nombre de la empresa*] está comprometida a promover un lugar de trabajo basado en el respeto y sin AVG, y brinda apoyo a los empleados y a los miembros de la comunidad que puedan haber experimentado AVG en relación con el lugar de trabajo. [*Empresa*] está llevando a cabo una evaluación para comprender los diferentes tipos de AVG que afectan a los empleados y a los miembros de la comunidad e inciden en los conocimientos y las actitudes de los empleados y los miembros de la comunidad hacia el AVG; al mismo tiempo, está analizando las conductas de búsqueda de ayuda, de modo de poder elaborar los servicios de capacitación, apoyo o derivación necesarios para estos grupos.

Objetivo

El objetivo de estos términos de referencia es ayudar a comprender mejor lo siguiente:

- los diferentes tipos de AVG que se producen en los lugares de trabajo en [*insertar el país*] y en [*nombre de la empresa*] específicamente;
- las políticas y los procedimientos a nivel nacional y de la empresa sobre AVG;
- los tipos de personas que pueden estar en situación de riesgo;
- la opinión de los gerentes y los empleados sobre estas cuestiones;
- las respuestas actualmente disponibles a través de la empresa y la comunidad, y las percepciones de los empleados y miembros de la comunidad acerca de estas respuestas;
- otros elementos que podrían ayudar a la empresa a manejar mejor estas cuestiones, tanto internamente como a nivel comunitario.

[72] Se produce cuando el personal ha comprometido su productividad debido a problemas relacionados con el AVG y el respeto en el lugar de trabajo.

La evaluación debe servir de base para formular recomendaciones que fortalezcan la respuesta de [*nombre de la empresa*] a las situaciones de AVG. También puede considerar mejoras en los siguientes ámbitos:

- políticas;
- crear conciencia sobre el AVG y abordar el tema de culpar a las víctimas;
- responder al AVG de una manera centrada en las personas sobrevivientes y en el interés superior de los niños y niñas, teniendo en cuenta los traumas y buscando formas positivas de abordar la situación, lo que incluye los mecanismos para denunciar y recibir casos de abuso, llevar a cabo las investigaciones, brindar apoyo a las y los sobrevivientes y aplicar medidas disciplinarias proporcionales;
- acción de los espectadores;
- seguimiento y evaluación, incluidos los comentarios del personal a través de la encuesta de satisfacción de los empleados[73].

Alcance de la labor

El consultor será responsable de realizar una evaluación exhaustiva en la que se analicen los temas mencionados, entre otros[74].

Se espera que los consultores realicen esta evaluación mediante encuestas, grupos de discusión y entrevistas con informantes clave, además del examen de políticas, procedimientos y datos. No deben preguntar a los empleados sobre sus experiencias personales relativas al AVG.

Los consultores deben mantener la confidencialidad (a menos que el incidente justifique una derivación a una instancia superior) y asegurarse de que las conversaciones se manejen prestando atención adecuada a los derechos, las necesidades y los deseos de las y los sobrevivientes.

Todas las observaciones deben mantenerse en estricta confidencialidad. Las experiencias individuales no deben incluirse en los resultados directamente, ni se debe obligar a nadie a divulgar experiencias relacionadas con el AVG. Si se dan a conocer casos individuales y es necesario derivarlos a una instancia superior, se debe contar con un mecanismo para manejar la divulgación de esta información, brindar ayuda a la persona sobreviviente y proteger la confidencialidad del denunciante, a menos que desee hacer pública su experiencia.

Calidad de la investigación

La calidad de la investigación sobre AVG que lleve a cabo el consultor y la recopilación de datos estarán determinadas por la medida en que se implementen los procedimientos de recolección de información y se incorporen los principios de no hacer daño, consentimiento informado y anonimato[75]. El consultor debe establecer una serie de mecanismos para garantizar y evaluar la calidad de los datos recopilados. Esto incluye:

- el uso de un paquete de capacitación estandarizado y detallado para los encuestadores (si se aplica habitualmente);

[73] Consulte la **HERRAMIENTA 4.7** para ver preguntas sobre las encuestas de satisfacción de los empleados.

[74] En función del tamaño de la empresa y de los recursos disponibles, especifique el rango de evaluación. Decida si encuestará a todos los empleados o solo a una muestra, y defina una metodología de muestreo. La confidencialidad es clave.

[75] Ellsberg, M. y L. Heise (2005), *Researching Violence Against Women: A Practical Guide for Researchers and Activists*, Washington, DC, Organización Mundial de la Salud y PATH.

- explicaciones claras de los principios que deben seguir los consultores, entrevistadores y encuestadores para garantizar que la investigación no genere daños;
- la supervisión atenta de los entrevistadores durante la recopilación de datos, incluidas la observación de las entrevistas, las comprobaciones al azar de los datos reunidos, etc.;
- el control de calidad del ingreso de datos, el análisis y la revisión de pares;
- garantizar que los consultores, entrevistadores y encuestadores reciban servicios y sesiones informativas para el cuidado de su salud[76].

Los procesos de investigación y recopilación de datos deben seguir las siguientes directrices:

- Tenga en cuenta que durante el proceso de investigación podría revelarse información sobre experiencias personales relacionadas con el AVG.
- Aclare a los participantes que la información que se comparta en el contexto de la evaluación se mantendrá anónima y confidencial (a menos que el incidente justifique una derivación a una instancia superior).
- El consultor debe saber cómo identificar situaciones de trauma y tener información disponible para derivar a las personas a otros prestadores de servicios según sea necesario.
- Proporcione información detallada sobre los prestadores de servicios a los participantes de las entrevistas. Como mínimo, los consultores tienen la obligación ética de proporcionar al encuestado información o servicios que puedan ayudarlo con su situación.
- Deben establecerse procesos de derivación a una instancia superior antes del comienzo de cualquier actividad de investigación; se debe describir claramente qué sucede si los empleados, los miembros de la comunidad, los investigadores u otras partes interesadas corren un riesgo inminente de sufrir daños graves debido a la violencia y el acoso en el lugar de trabajo relacionados con la empresa. En los procesos se debe respetar la confidencialidad, centrando la atención en las y los sobrevivientes y en el interés superior de los niños y niñas, y evitando generar trauma. Las directrices deben incluir información sobre las personas a las que se puede contactar y en qué plazos.

Los procedimientos de derivación a una instancia superior en situaciones en las que existe un riesgo inminente de daños graves son los siguientes:

- Los investigadores informarán inmediatamente de cualquier problema de seguridad grave a la persona de contacto de la empresa.
- La persona de contacto de la empresa recopilará cualquier información pertinente relacionada con el problema de seguridad grave e informará al equipo directivo (por correo electrónico).
- La persona de contacto convocará a una reunión virtual del equipo directivo (por videoconferencia o teléfono) dentro de las 24 horas posteriores a la recepción del informe.
- Se realiza la reunión virtual para revisar el caso y determinar un curso de acción.

[76] Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) (2022), *How to Embed Self- and Collective Care in Organizations Addressing Gender-Based Violence* (Cómo integrar el cuidado individual y colectivo en las organizaciones que abordan la violencia de género).

- La persona de contacto de la empresa será responsable de aplicar el curso de acción acordado e informar al equipo directivo.
- La persona de contacto preparará un informe confidencial del incidente, que incluirá las medidas adoptadas y los resultados finales; este informe se compartirá con el equipo directivo y se guardará en los registros de la empresa.

Productos que deben elaborarse

- metodología del estudio y preguntas que se formularán al personal, incluidos los aspectos éticos y de seguridad que se aplicarán (véanse los requisitos precedentes), y políticas y datos que se han de examinar;
- borrador del informe;
- informe final con las principales recomendaciones para que la empresa emprenda acciones.

En general, se recomienda comenzar abordando el hostigamiento y el acoso sexual y tomar medidas para prevenir el abuso y la explotación sexuales relacionados con el lugar de trabajo. Una vez que haya avanzado con 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.

ABORDAR: HERRAMIENTAS 4.9 a 4.14

Sobre la base de los conocimientos desarrollados con las herramientas de la sección "Evaluar", las herramientas de la sección "Abordar" empoderan a las empresas para tomar medidas frente al acoso y la violencia de género (AVG) y el respeto en el lugar de trabajo. Para evitar daños mayores, todas las actividades deben basarse en un enfoque centrado en las personas sobrevivientes que, a su vez, se sustente en los principios de respeto, confidencialidad y seguridad (véase el **RECUADRO 4I**, que se encuentra a continuación). Estos son los pasos que se deben seguir:

- **Garantizar el compromiso de los directivos:** El compromiso de los directivos es fundamental para abordar el AVG en el lugar de trabajo. Debe obtenerse antes de avanzar a los pasos y medidas posteriores; caso contrario, fracasarán los esfuerzos de lucha contra el AVG. Utilice la justificación económica para lograr la participación del equipo directivo y asegurar su compromiso (véase la **HERRAMIENTA 4.2**); luego, como primer paso, comprométase públicamente a abordar el AVG y sea un ejemplo de conducta respetuosa. Véase la lista de verificación en la **HERRAMIENTA 4.9**.
- **Identificar y capacitar al personal clave para que se encargue de las tareas de coordinación en torno al AVG:** Seleccione personal que sea respetado en el lugar de trabajo y que desempeñe una función relacionada con el bienestar de los empleados y, al menos, un integrante de los niveles gerenciales que respalde estas iniciativas. La **HERRAMIENTA 4.10** contiene orientaciones para la selección del personal. Una vez elegidos los coordinadores, se deben llevar a cabo actividades de capacitación para mejorar sus conocimientos, habilidades y actitudes sobre AVG. La capacitación debe incluir información sobre la justificación económica para abordar el AVG, definiciones y conceptos, y los aspectos fundamentales sobre prevención, el apoyo real a las personas sobrevivientes y la manera de tratar con las personas perpetradoras. La **HERRAMIENTA 4.11** contiene más información sobre la capacitación de los coordinadores.
- **Formular políticas y procedimientos sobre AVG y respeto en el lugar de trabajo:** Revise y actualice las políticas, los procedimientos y los mecanismos de reporte e investigación (si los hubiera), o elabórelos si no cuenta con ellos. La **HERRAMIENTA 4.12** incluye orientaciones y un modelo de política.
- **Fomentar 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.
- **Ayudar 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.

RECUADRO 4I | Principios clave del enfoque centrado en las personas sobrevivientes

Una forma importante de crear una cultura de respeto en el lugar de trabajo y eliminar las barreras a la presentación de testimonios es aplicar un enfoque centrado en las y los sobrevivientes para gestionar esta divulgación de información apenas se da a conocer. Este enfoque busca empoderar a las y los sobrevivientes priorizando sus derechos, necesidades y deseos[77].

Esto alienta a los empleados a dar un paso al frente y buscar apoyo porque saben que pueden esperar que la empresa tome en serio el incidente que sufrieron y responda de forma ética y justa.

El enfoque consta de tres principios clave:

El primer principio es el respeto, es decir, apreciar y valorar las experiencias, las decisiones y las acciones de la persona que reporta. Se trata de escuchar activamente, no juzgar y mostrar consideración. De esta manera, el empleado o empleada sentirá más confianza en el apoyo que usted le ofrece. Así se alienta a esta persona a aprovechar sus fortalezas y resiliencia, y aceptar que se trata del mejor camino a seguir.

El segundo principio es la confidencialidad. La confidencialidad del empleado o empleada debe ser respetada y protegida. El consentimiento informado es importante en este proceso, lo que significa que hay que asegurarse de que los empleados comprendan sus obligaciones si avanzan con una queja. En ciertos contextos y circunstancias, puede ser un requisito legal romper la confidencialidad. La **HERRAMIENTA 4.12** contiene orientación adicional sobre este tema.

El tercer principio es la seguridad. Esto es importante para garantizar que los empleados se sientan seguros a la hora de buscar ayuda o presentar quejas, pero también para mantener su seguridad y dignidad una vez que lo hacen.

[77] Obtenga más información sobre el enfoque centrado en los sobrevivientes en ONU Mujeres.