

HERRAMIENTA 4.9

Lista de verificación para comprometerse públicamente a abordar el acoso y la violencia de género y establecer un modelo de comportamiento respetuoso

- » **OBJETIVO:** Describir los pasos que los equipos de liderazgo pueden seguir para demostrar su compromiso de abordar los casos de AVG.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Directorio, niveles gerenciales y recursos humanos.

Ser un modelo de comportamiento y hablar de los temas que preocupan

El compromiso asumido por el directorio y los niveles gerenciales de una empresa para abordar el acoso y la violencia de género (AVG) ayuda a impulsar cambios en la cultura corporativa. Es importante que los líderes sean modelo de un comportamiento positivo y demuestren públicamente el compromiso de su empresa con la prevención del AVG para generar confianza en que las quejas se tomarán en serio.

Estas son algunas de las medidas que una empresa puede tomar:

- **Mensajes y comportamientos del directorio y del director ejecutivo** para crear conciencia de que no se tolera el AVG y que los trabajadores que presencien, oigan o experimenten estas situaciones deben plantear sus inquietudes.
- **Reconocimiento de los trabajadores y trabajadoras** que se esfuerzan por abordar el AVG y han adoptado buenas prácticas. La recompensa o las palabras de reconocimiento de la empresa en las reuniones, por ejemplo, pueden ayudar a animar a los demás a reflexionar y cambiar su comportamiento.
- **Designar a un gerente superior para impulsar el cambio**, así como a otras personas que puedan desempeñar un papel importante en la prevención y respuesta ante casos de AVG. Los coordinadores deben demostrar interés en abordar el AVG (y contar con los valores adecuados), y esta función adicional debe incluirse en su programa de trabajo, asignándole una cantidad realista de tiempo. Los exámenes periódicos del desempeño deben centrarse en la función, las tareas y los resultados. Se puede analizar la posibilidad de presentar informes periódicos al directorio para mejorar la rendición de cuentas.
- **Acordar la manera de comunicar mensajes claros y coherentes** sobre el AVG, tanto interna como externamente, a las comunidades y a los usuarios de los servicios. Los mensajes simples y culturalmente sensibles sobre el comportamiento que se espera de los empleados son más efectivos (por ejemplo, “apoyamos un lugar de trabajo que ofrezca seguridad y respeto a todos”).

Alentar a los trabajadores a pensar en el comportamiento respetuoso como parte de un espectro

Los lugares de trabajo que se caracterizan por el respeto operan en la zona VERDE, donde los valores de una empresa se observan en la práctica, los conflictos se resuelven con respeto, los empleados y empleadas se tratan entre sí con cortesía y las personas que cometen errores reflexionan sobre lo ocurrido y se hacen responsables. Cualquier comportamiento que no se encuentre en la zona

verde del espectro requiere una respuesta, pero el tipo de respuesta varía según el contexto, el nivel del comportamiento y la posibilidad de daño. Los empleados pueden moverse por el espectro en diferentes contextos, por lo que, si bien puede parecer que están en verde en algunos casos, es posible que no lo estén en otros.

Aliente a los trabajadores a reflexionar sobre su conducta y a fortalecer sus prácticas de comportamiento respetuoso.

GRÁFICO 4A | Espectro de comportamientos en el lugar de trabajo



Tratar a los empleados como aliados

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

La alianza une a los empleados en el lugar de trabajo, ya que aumenta el compromiso y activa los valores de la empresa. Ser un aliado significa contribuir a las medidas de la empresa relacionadas con el AVG y apoyar a las personas sobrevivientes. Las empresas deben fomentar la colaboración, ya que esto puede ayudar a eliminar el estigma que hay en torno al AVG y proteger a las y los sobrevivientes.

Alentar a los espectadores a actuar

Ser un espectador activo significa ser consciente de cuándo el comportamiento de alguien es inapropiado o amenazante y elegir enfrentarse a él. Un espectador es una persona que no está directamente implicada en el abuso ni como persona perpetradora ni como sobreviviente, pero que es testigo o escucha sobre el caso de AVG.

Las acciones de los testigos pueden incluir calmar una situación para evitar que se haga daño a alguien, apoyar a una persona afectada por AVG velando por su bienestar, hablar y enfrentar a una persona perpetradora de AVG, o denunciar el incidente. Cabe reconocer que la actuación del personal como testigo puede resultar más difícil si las personas perpetradoras forman parte del personal superior o la gerencia. Es crucial que los directivos de la empresa sean modelos de conducta para la acción de los espectadores.

Cada situación puede requerir una respuesta diferente, y es importante que los empleados prioricen la seguridad al tomar medidas. Para obtener más información sobre las políticas de la empresa y las medidas asociadas, véase la **HERRAMIENTA 4.12**.

Estos son algunos pasos clave que puede tomar una empresa para promover la acción de las y los espectadores:

- Presentar la idea del espectador activo y vincularla con los valores de la empresa (es decir, todos en una organización tienen la responsabilidad de defender los valores de la empresa).
- Hacer hincapié en que las diferentes situaciones requerirán respuestas diferentes como espectador activo (por ejemplo, denunciar, hablar, apoyar y calmar los ánimos).
- Recaltar a los empleados que ser un espectador activo no es un proceso de pasos determinados. La respuesta depende del contexto, pero, si una situación está causando un daño grave, se debe denunciar.

Apoyar a los empleados

Cuando se plantean estos problemas, se debe alentar a los empleados y empleadas a utilizar los servicios de apoyo (véase la **HERRAMIENTA 4.5**); las quejas deben tomarse en serio y deben aplicarse medidas al respecto. Si los problemas no se abordan, los empleados perderán la confianza en la empresa y dejarán de plantear sus inquietudes, lo que incidirá en la moral y el bienestar del personal y en las utilidades netas. Es fundamental que la información sobre los servicios de apoyo se mantenga actualizada y se comparta con los empleados y los miembros de la comunidad. Véanse las directrices sobre prestadores de servicios en la **HERRAMIENTA 4.5**. Los espectadores que denuncian incidentes deben estar protegidos por principios similares a los que se aplican a la atención de sobrevivientes, lo que incluye el concepto de confidencialidad.

Las quejas deben tomarse en serio y deben aplicarse medidas al respecto.

Si los problemas no se abordan, los empleados perderán la confianza en la empresa y dejarán de plantear sus inquietudes, lo que incidirá en la moral y el bienestar del personal y en las utilidades netas.

Cosas importantes que hay que recordar

Ir más allá de la acción individual: Evite los mensajes que hacen demasiado hincapié en la acción individual y, en cambio, utilice los mensajes inclusivos (es decir, todos en una organización tienen la responsabilidad de intervenir cuando son testigos o toman conocimiento de la violencia laboral dentro y fuera del lugar físico de trabajo).

No es aconsejable depender de empleados o personas asignados en forma individual, ya que esto puede socavar la sostenibilidad a largo plazo de las acciones relacionadas con el AVG que deben incorporarse a nivel de la empresa y ser respaldadas colectivamente por los empleados para tener impacto. La dependencia excesiva de personas individuales también pone en riesgo la sostenibilidad de las acciones contra el AVG si determinados miembros del personal rotan, abandonan la empresa, etc. Dado que el AVG está arraigado en la desigualdad de género y la desigualdad de poder —lo que puede hacer que las personas, especialmente las mujeres y las niñas, queden en situación de vulnerabilidad frente a la violencia y el acoso—, es fundamental que los empleados no carguen con la responsabilidad de las actividades de prevención y respuesta.

Plazos prolongados y medidas continuas: Explique que abordar el AVG es una tarea a largo plazo y que los cambios llevan tiempo. Comunique a los empleados y a los miembros de la comunidad qué actividades planea implementar y cuándo, y de qué manera estas actividades funcionan en conjunto para abordar el AVG. Esto ayudará a gestionar las expectativas sobre lo que se puede lograr a través de cada intervención individual. También es fundamental garantizar que se asignen recursos suficientes para las medidas relacionadas con el AVG a fin de lograr una mejora continua y un avance sostenido.

Las empresas deben tener en cuenta que es normal que las denuncias se multipliquen en el corto o mediano plazo: esto es una indicación de que las medidas adoptadas están funcionando. Las empresas también deben alejarse de los enfoques de tolerancia cero (véase el recuadro 4j).

No perpetuar los estereotipos: Es importante no perpetuar estereotipos cuando abordamos el AVG. El AVG es causa y consecuencia de la desigualdad de género, y no debemos reforzar las normas que la perpetúan. Evite textos, imágenes o acciones que sugieran que los hombres son más fuertes que las mujeres o que necesitan proteger a las mujeres.

Algunas personas pueden ser más vulnerables a la violencia por motivos de raza, ingresos, religión, origen étnico, edad, orientación sexual o discapacidad. Las comunicaciones o medidas dirigidas a abordar el AVG no deben exacerbar las vulnerabilidades. Por ejemplo, en las comunicaciones sobre violencia de género no se debe describir a un grupo racial como “peor” que otro. Utilice mensajes simples y culturalmente sensibles sobre el comportamiento que se espera de los empleados.

La capacitación no es una solución mágica: La capacitación puede ser un medio poderoso para aumentar los conocimientos o las habilidades de las personas o para mejorar las actitudes. Sin embargo, es posible que muchos problemas de AVG deban abordarse con cambios estructurales, por ejemplo, mediante la mejora de los procedimientos, la modificación de la cultura empresarial cuando no esté alineada con los valores de la empresa o la modificación de las prácticas laborales que puedan exponer a los empleados a riesgos (por ejemplo, no proporcionar un transporte seguro para hacer los turnos de noche).

Mantener la curiosidad y la humildad: El tratamiento del AVG en el lugar de trabajo es un ámbito relativamente nuevo. Nadie conoce todas las respuestas, y tenemos que aprender juntos. Si bien algunas iniciativas pueden tener mejores resultados de lo previsto, hay que estar atentos a los desafíos. Es importante aprender continuamente de nuestras acciones. Para obtener más información, consulte las orientaciones sobre seguimiento y evaluación de la **HERRAMIENTA 4.15**.

RECUADRO 4J | Orientaciones sobre los enfoques de tolerancia cero

Un enfoque de tolerancia cero frente al acoso y la violencia en el lugar de trabajo puede tener efectos indeseados. Los mensajes de tolerancia cero a menudo se interpretan en el sentido de que solo se pueden reportar incidentes muy graves para que se actúe. Por ejemplo, es posible que muchas personas no reporten las bromas sexualmente explícitas si creen que por esto alguien será despedido. Esto puede llevar a evitar el reporte y a permitir que el incidente escale a un nivel superior, ya que los empleados pueden esperar hasta que consideren que la situación es lo suficientemente grave como para reportarla. Las personas perpetradoras actos de violencia también pueden tomar represalias si creen que su empleo está en peligro. En los casos en que la persona despedida es el único sostén de la familia, esta puede verse significativamente afectada por la acción de la empresa.

También puede ser difícil implementar políticas de tolerancia cero, especialmente en países donde existen altos niveles de AVG, ya que esto daría lugar al despido de una gran proporción de trabajadores. Puede ser más útil aplicar medidas disciplinarias proporcionales y limitar la rescisión del empleo a los casos más graves.