

CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 4 ABORDAR EL ACOSO Y LA VIOLENCIA DE GÉNERO Y PROMOVER EL RESPETO EN EL LUGAR DE TRABAJO

Herramientas para ayudar a las empresas a promover un entorno laboral de respeto y responder al acoso y la violencia de género (AVG)



- ↓ **PANORAMA GENERAL:** Herramientas para abordar el acoso y la violencia de género y promover el respeto en el lugar de trabajo

- ↓ **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 4:** Herramientas para abordar el acoso y la violencia de género y promover el respeto en el lugar de trabajo
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.1:** Guía para usar las herramientas del Conjunto de Herramientas 4

- ↓ **EVALUAR Y PREPARAR:** Herramientas 4.2 a 4.8
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.2:** La justificación económica del respeto en el lugar de trabajo
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.3:** Directrices para encontrar y evaluar los datos disponibles sobre acoso y violencia de género
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.4:** Directrices sobre las posibles obligaciones legales relacionadas con el acoso y la violencia de género
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.5:** Directrices para prestadores de servicios
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.6:** Seguridad con perspectiva de género
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.7:** Encuesta al personal sobre el respeto en el lugar de trabajo
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.8:** Términos de referencia para la evaluación del acoso y la violencia de género, y del respeto en el lugar de trabajo

- ↓ **ABORDAR:** Herramientas 4.9 a 4.14
 - ↓ **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
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.10:** Identificar al personal clave que actuará como equipo de contacto y coordinación sobre acoso y violencia de género
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.11:** Directrices para la capacitación de los coordinadores sobre acoso y violencia de género
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.12:** Directrices y modelo de política sobre acoso y violencia de género, y respeto laboral
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.13:** Concientizar y comunicar acerca de los compromisos y los enfoques relativos al acoso y la violencia de género
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.14:** Directrices para el cuidado personal de los coordinadores y el equipo de contacto sobre respeto en el lugar de trabajo

- ↓ **MONITOREAR Y SOSTENER:** Herramienta 4.15
 - ↓ **HERRAMIENTA 4.15:** Elaborar una teoría del cambio para las intervenciones que involucran acoso y violencia de género

↓ **RECURSOS SELECCIONADOS PARA LECTURAS ADICIONALES**

NORMAS DE DESEMPEÑO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC) APLICABLES

NORMA DE DESEMPEÑO 1: Evaluación y Gestión de los Riesgos e Impactos Ambientales y Sociales

La evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales se centra en los sistemas de gestión ambiental y social que ayudan a las empresas a integrar planes y estándares en sus operaciones principales, de modo que puedan anticipar los riesgos que plantean sus actividades y evitar, minimizar y compensar los impactos, según sea necesario¹. Un buen sistema de gestión contempla la consulta con las partes interesadas y un medio para abordar las quejas y los reclamos de los trabajadores y las comunidades locales. En el marco de la Norma de Desempeño 1, es fundamental centrarse en la interacción con las partes interesadas teniendo en cuenta las cuestiones de género; para ello, se deben realizar consultas específicas, inclusivas y significativas con las mujeres a fin de analizar las diferencias de género en la identificación de los riesgos y los impactos del acoso y la violencia de género (AVG) durante todo el ciclo de un proyecto.

NORMA DE DESEMPEÑO 2: Trabajo y Condiciones Laborales

Esta norma abarca las condiciones laborales, la protección de la fuerza de trabajo, la salud y la seguridad en las operaciones, los trabajadores externos contratados y los trabajadores que participan en la cadena de suministro. Con respecto al acoso sexual y el AVG, la norma exige el cumplimiento de las leyes laborales nacionales (que pueden prohibir estos comportamientos) y aborda la salud y la seguridad de la fuerza laboral y la protección de los trabajadores potencialmente vulnerables². En una nota de orientación sobre la Norma de Desempeño 2 se especifica que los clientes de IFC deben “tomar medidas para prevenir [...] el acoso sexual [...] dentro del lugar de trabajo”. Esto se aplica a los trabajadores empleados directamente por el cliente (trabajadores directos), a los empleados a través de terceros para realizar tareas relacionadas con los procesos centrales del proyecto durante un período considerable (trabajadores contratados) y a los empleados por los proveedores primarios del cliente (trabajadores de la cadena de suministro)³. El Departamento de Cuestiones Ambientales, Sociales y de Gobernanza de IFC examina los nuevos proyectos de inversión para determinar el riesgo de AVG⁴. IFC exige a todos los clientes, excepto a los de menor riesgo, que incluyan e implementen disposiciones para promover la prevención de casos de AVG y la igualdad de género en sus políticas de recursos humanos, y hará un seguimiento de su aplicación durante la supervisión de la cartera.

NORMA DE DESEMPEÑO 4: Salud y Seguridad de la Comunidad

Por medio de esta norma se exige realizar una evaluación de los riesgos e impactos para la salud y la seguridad en las comunidades, incluidos los riesgos derivados de la afluencia de trabajadores, y el establecimiento de medidas preventivas y de control, especialmente para los grupos vulnerables⁵. También se presta atención, entre otras cuestiones, a la evaluación de los riesgos que plantean los trabajadores de seguridad; para esto se comprueba que no estén implicados en abusos pasados, se investigan todas las denuncias de conductas ilegales o abusivas y se adoptan medidas específicas para prevenir y abordar estos riesgos, incluida la provisión de canales confidenciales para denunciar incidentes y prestar apoyo⁶.

¹ [Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de IFC](#), 1 de enero de 2012; Nota de Orientación 2 de IFC: “Trabajo y condiciones laborales”, 1 de enero de 2012.

² [Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de IFC](#), 1 de enero de 2012; Nota de Orientación 2 de IFC: “Trabajo y condiciones laborales”, 1 de enero de 2012.

³ IFC (2018), [Addressing Gender and Gender Based Violence in IFC Projects](#) (Cómo abordar el género y la violencia de género en los proyectos de IFC), Washington, DC, IFC.

⁴ Documentos y procedimientos internos de IFC.

⁵ Banco Europeo de Reconstrucción y Desarrollo (BERD), IFC y CDC (2019), [Addressing Gender-Based Violence and Harassment: Emerging Good Practice for the Private Sector](#) (Abordar la violencia de género y el acoso: Buenas prácticas para el sector privado), Washington, DC, IFC.

⁶ [Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social de IFC](#), 1 de enero de 2012; Nota de Orientación 4 de IFC: “Salud y seguridad de la comunidad”, 1 de enero de 2012.

PANORAMA GENERAL: Herramientas para abordar el acoso y la violencia de género y promover el respeto en el lugar de trabajo

“Acoso y violencia de género (AVG)” es “un término genérico que abarca todo acto lesivo realizado contra la voluntad de una persona y que se basa en diferencias de carácter social (esto es, de género) entre hombres y mujeres. Comprende los actos que tienen como resultado un daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico, así como las amenazas de tales actos, la coacción y otras formas de privación de la libertad”⁷. El AVG afecta desproporcionadamente a las mujeres y las niñas durante toda su vida, pero puede estar dirigido a cualquier persona e incluir abuso sexual, físico, económico y psicológico en el hogar, la comunidad o el lugar de trabajo (véase el recuadro 4A para conocer las definiciones de AVG en el lugar de trabajo). Puede incluir violencia física o lesiones, así como formas más sutiles o menos evidentes de acoso, coerción o extorsión. 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 personal⁸. Es un problema que está presente en todas las herramientas incluidas en este conjunto, debido a los impactos en todos los géneros de la fuerza laboral, la cadena de suministro y la comunidad.

El costo del AVG no solo afecta a las personas y las familias que lo sufren, sino que va más allá. Independientemente de que se produzca o no una situación de AVG en el lugar de trabajo, los costos para las empresas pueden ser significativos. En un informe del Grupo Banco Mundial se estima que, en cinco países, el costo de ciertas formas de AVG⁹ oscila entre el 1,2 % y el 3,7 % del producto interno bruto (PIB)¹⁰, y las cifras del sector privado reflejan costos igualmente considerables. En un estudio realizado en 2017 por CARE se llegó a la conclusión de que casi una de cada tres trabajadoras de fábricas textiles de Camboya había sufrido acoso sexual en los últimos 12 meses, lo que le había costado a la industria USD 89 millones anuales como resultado de la rotación, el ausentismo y el presentismo laboral¹¹. En Perú, las empresas privadas pierden más de USD 6700 millones al año, cifra equivalente al 3,7 % del PIB, lo que pone de relieve los costos significativos y poco reconocidos que conlleva el AVG¹². De hecho, las investigaciones¹³ indican que las denuncias de acoso sexual pueden ser incluso más perjudiciales para la reputación corporativa que el fraude, como lo demuestran los cambios radicales de los movimientos #MeToo y #TimesUp¹⁴.

⁷ Comité Permanente entre Organismos (IASC) (2015), [Guidelines for Integrating Gender-Based Violence Interventions in Humanitarian Action: Reducing risk, promoting resilience and aiding recovery](#) (Directrices para integrar las intervenciones sobre violencia de género en la acción humanitaria: Reducir el riesgo, promover la resiliencia y contribuir a la recuperación), Ginebra, IASC, pág. 5.

⁸ Ellsberg, M. y L. Heise (2005), [Researching Violence Against Women: A Practical Guide for Researchers and Activists](#) (Investigación de la violencia contra las mujeres: Una guía práctica para investigadores y activistas), Washington, DC, Organización Mundial de la Salud y PATH.

⁹ Violencia de pareja.

¹⁰ Los países son Australia, Bangladesh, Perú, Reino Unido y Vietnam. Klugman, J.; L. Hanmer, S. Twigg, T. Hasan, J. McCleary-Sills y J. Santamaría (2014), [Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity](#) (Representación y participación: Empoderar a las mujeres y las niñas para lograr la prosperidad compartida), Washington, DC, Grupo Banco Mundial.

¹¹ CARE (2017), [‘I know I cannot quit.’ The Prevalence and Productivity Cost of Sexual Harassment to the Cambodian Garment Industry](#) (“Sé que no puedo renunciar”: La prevalencia y el costo de productividad del acoso sexual en la industria del vestido de Camboya), Canberra, CARE Australia.

¹² Vara Horna, A. (2013), [Violence against women and its financial consequences for businesses in Peru](#) (Violencia contra las mujeres y sus consecuencias financieras para las empresas de Perú), Perú, Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ).

¹³ Does, S.; S. Gundemir y M. Shih (2018), [“Research: How Sexual Harassment Affects a Company’s Public Image”](#) (Investigación: De qué modo el acoso sexual afecta la imagen pública de una compañía), *Harvard Business Review*.

¹⁴ Allan, A. (2019), [“How Businesses Can Take the Lead in Combatting Gender-Based Violence”](#) (De qué modo las empresas pueden tomar la delantera en la lucha contra la violencia de género), *Stanford Social Innovation Review*.

Toda empresa que desee abordar el AVG debe asegurarse de cumplir con las obligaciones mínimas de proporcionar un lugar de trabajo seguro haciendo frente al hostigamiento y el acoso sexual y tomando medidas para prevenir los casos de abuso y explotación sexuales relacionados con el lugar de trabajo. 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 empresa. Todas las iniciativas deben centrarse en las personas sobrevivientes (RECUADRO 4I).

RECUADRO 4A | Definiciones: Alcance del acoso y la violencia de género en el lugar de trabajo

El acoso y la violencia en el lugar de trabajo son generalizados y afectan a todos los países, ocupaciones y modalidades de trabajo¹⁵. El problema consiste en una amplia gama de comportamientos inaceptables o amenazas que buscan o generan daños físicos, psicológicos, sexuales o económicos, incluido el AVG¹⁶. Estos comportamientos son incompatibles con una cultura de respeto en el lugar de trabajo y una actividad productiva.

En 2019, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) formalizó el derecho de los empleados a trabajar en un entorno libre de acoso y violencia a través del Convenio n.º 190 sobre la violencia y el acoso. En el convenio se combinan los principios de igualdad y no discriminación con la salud y la seguridad en el lugar de trabajo para “hacer frente a la violencia y el acoso que se producen en el curso del trabajo, o que están relacionados con él o que se derivan de él, tanto en la economía formal como en la informal, y ya sea en el sector público o privado”¹⁷. Estos comportamientos están vinculados con el trabajo o surgen de él, y se producen en las siguientes situaciones, entre otras:

- en el lugar de trabajo, incluidos los espacios públicos y privados cuando constituyen una zona de trabajo;
- en los lugares donde el trabajador cobra su remuneración, hace una pausa o come una comida, o utiliza instalaciones sanitarias, de aseo y vestuario;
- durante viajes laborales, otros viajes, capacitaciones, eventos o actividades sociales;
- a través de las comunicaciones relacionadas con el trabajo, incluidas las facilitadas por las tecnologías de la información y las comunicaciones;
- en alojamientos proporcionados por el empleador;
- durante el desplazamiento hacia y desde el trabajo¹⁸.

En el Convenio n.º 190 se señala que la violencia doméstica puede afectar el empleo, la productividad y la salud y la seguridad, y que los Gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las instituciones del mercado laboral pueden ayudar, como parte de otras

(continúa en la próxima página)

¹⁵ Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019), [Eliminating Violence and Harassment in the World of Work: Convention No. 190, Recommendation No. 206, and the accompanying Resolution](#) (Eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. Convenio n.º 190, Recomendación n.º 206 y resolución conexas).

¹⁶ OIT (2021), [Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206](#) (Violencia y acoso en el mundo del trabajo: Una guía sobre el Convenio n.º 190 y la Recomendación n.º 206).

¹⁷ *Ibidem*.

¹⁸ Definición adaptada de OIT (2021), [Violence and harassment in the world of work: A guide on Convention No. 190 and Recommendation No. 206](#).

(viene de la página anterior)

medidas, a reconocer, resolver y abordar los impactos de la violencia doméstica¹⁹. Para obtener más información sobre otras leyes y convenios internacionales, véase la **HERRAMIENTA 4.4: Directrices sobre las posibles obligaciones legales relacionadas con el acoso y la violencia de género**.

Antes de la ratificación del Convenio n.º 190, varios instrumentos de la OIT relacionados con la seguridad y salud ocupacional tenían como objetivo proteger la seguridad y la salud de los trabajadores, incluso del riesgo de acoso y violencia. Entre ellos cabe mencionar el Convenio n.º 155 y la Recomendación n.º 164 sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores (de 1981), así como el Protocolo de 2002 del Convenio sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores de 1981.

Las definiciones de hostigamiento en el lugar de trabajo, acoso sexual, abuso y explotación sexuales y violencia doméstica se describen más adelante y en el modelo de política sobre respeto laboral, en la **HERRAMIENTA 4.12**.

Hostigamiento en el lugar de trabajo: Es un comportamiento irracional y a menudo repetido que socava la salud, la seguridad, la confianza o la dignidad de una persona.

Acoso sexual: Son conductas de índole sexual no deseadas que generan ofensa, incomodidad, humillación o intimidación en una persona.

Abuso y explotación sexuales: Es todo tipo de abuso real o intento de abuso de una situación de vulnerabilidad, de una diferencia de poder o de la confianza con fines sexuales, por ejemplo, cuando se obtiene un beneficio económico, social o político de la explotación sexual de otra persona²⁰.

El abuso sexual es la intromisión física real de índole sexual, o la amenaza de tal intromisión, ya sea por la fuerza o en condiciones de desigualdad o coercitivas. También incluye las relaciones sexuales con un niño, en cualquier contexto, definido como un ser humano menor de 18 años.

Agresión sexual: Es la actividad sexual con otra persona que no da su consentimiento. Se trata de una violación de la integridad corporal y la autonomía sexual, y es más amplia que los conceptos más reducidos de "violación", especialmente porque a) puede cometerse por otros medios que no sean la fuerza o la violencia y b) no implica necesariamente la penetración²¹.

Violencia doméstica y sexual: Es una conducta, o la amenaza de dicha conducta, cometida por una persona contra otra con quien la persona que agrede tiene una relación doméstica, que constituye abuso físico, sexual, psicológico o económico. Puede consistir en un solo acto o en varios actos que forman parte de un patrón de comportamiento, aunque algunos o todos esos actos, vistos de forma aislada, puedan parecer menores o triviales.

¹⁹ OIT (2019), *Convenio n.º 190 sobre la violencia y el acoso*.

²⁰ Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *"¿Qué se entiende por explotación, abuso, acoso y hostigamiento sexuales?"*.

²¹ Glosario de las Naciones Unidas sobre abuso y explotación sexuales (2017), pág. 6.

Las investigaciones han demostrado que existe una correlación entre los proyectos de infraestructura y el aumento de las tasas de AVG, desde incidentes de acoso *in situ* hasta un mayor riesgo de abuso y explotación sexuales y violencia doméstica y sexual dentro de las comunidades afectadas por el proyecto (incluidos los incidentes que involucran a trabajadores y los impulsados en parte por impactos relacionados con el proyecto dentro de la comunidad)²². En situaciones en las que no se abordan estos problemas, el sector de infraestructura puede crear y/o exacerbar la dinámica que conduce a incidentes de AVG. Más allá de los impactos en el lugar de trabajo, la aparición de incidentes de AVG constituye una violación de los derechos humanos fundamentales, y lo que sucede en el lugar de trabajo inmediato está íntimamente relacionado con lo que ocurre fuera del lugar de trabajo. En conjunto, los riesgos para las personas, las comunidades, la actividad económica y la reputación han llevado a muchas empresas a reconocer también las oportunidades de cambiar la conducta en los lugares de trabajo y abordar los problemas en la comunidad adoptando una postura proactiva para combatir el AVG. Las empresas no solo tienen la oportunidad 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.

Dado que las empresas reconocen cada vez más la creciente necesidad de abordar el AVG a nivel interno y como partes interesadas de la comunidad, este conjunto de herramientas proporciona orientaciones y herramientas para ayudarlas a comprender estos problemas, adoptar medidas y establecer expectativas sobre el comportamiento y los servicios de apoyo. Además, aquí se reconoce que el AVG a menudo se relaciona con problemas más generales de “respeto en el lugar de trabajo” (es decir, lugares de trabajo libres de hostigamiento y acoso) y es un síntoma de dichos problemas. Si bien las herramientas que se presentan a menudo se centran en el AVG, también pueden utilizarse para apoyar la creación de lugares de trabajo libres de todas las formas de acoso y violencia²³.



En algunos países, SE ESTIMA QUE LOS CASOS DE AVG CUESTAN HASTA UN 3,7 % DEL PIB.



UNA DE CADA TRES MUJERES EN EL MUNDO declara haber sufrido violencia física o sexual a manos de su pareja o violencia sexual a manos de otra persona en algún momento de su vida.

Fuentes: J. Klugman, L. Hanmer, S. Twigg, T. Hasan, J. McCleary-Sills y J. Santamaría (2014), [Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity](#), Washington, DC, Grupo Banco Mundial; ONU Mujeres, [“Hechos y cifras: Poner fin a la violencia contra las mujeres”](#).

²² Berger, L. (2018), [How a Community-Led Response to Sexual Exploitation in Uganda Led to Systemic World Bank Reform](#) (De qué forma una respuesta comunitaria a la explotación sexual en Uganda condujo a una reforma sistémica del Banco Mundial), Accountability Research Center, nota sobre rendición de cuentas n.º 3.

²³ IFC (2019), [Respectful Workplaces: Exploring the Costs of Bullying and Sexual Harassment to Businesses in Myanmar](#) (Respeto en el lugar de trabajo: Análisis de los costos que representan el hostigamiento y el acoso sexual para las empresas en Myanmar), Washington, DC, IFC.

RECUADRO 4B | Apoyo ambiental y social de IFC vinculado a sus Normas de Desempeño**Diligencia debida y evaluación de riesgos de AVG de IFC**

Los especialistas ambientales y sociales de IFC deben llevar a cabo las tareas de diligencia debida sobre género y AVG²⁴. Cuando un proyecto se encuentra en la etapa de diseño, el especialista ambiental y social responsable en la etapa de examen de la idea del proyecto completa la herramienta de evaluación del riesgo contextual de género y AVG (un documento interno de IFC)²⁵. El nivel de riesgo de AVG de un proyecto depende de una serie de datos y preguntas, como las leyes nacionales, las tasas de prevalencia del AVG, la afluencia de mano de obra, el uso de seguridad, etc. Al hacer preguntas al cliente sobre las políticas, los procedimientos y los mecanismos de atención de quejas y reclamos relacionados con el género y el AVG, el especialista puede iniciar una conversación e identificar el nivel de riesgo asociado con el proyecto. A continuación, se presentan algunos ejemplos del modo en que IFC trabaja con sus clientes para aplicar los requisitos de las Normas de Desempeño relacionados con el género²⁶:

IFC está trabajando con un cliente de inversiones en África occidental para implementar medidas de mitigación destinadas a abordar los riesgos de abuso y explotación sexuales por parte de los empleados o contratistas del proyecto contra miembros de las comunidades locales. Si se produce un incidente, IFC trabaja con el cliente en la formulación de respuestas y mecanismos éticos y centrados en las personas sobrevivientes.

En una fábrica de productos químicos de India, IFC observó que no había ninguna mujer empleada. Con frecuencia, no se contrata a mujeres en el sector porque se supone que tales trabajos implican un gran trabajo físico y son peligrosos. Sin embargo, dados los cambios tecnológicos, las plantas químicas modernas necesitan poca mano de obra física y, de hecho, pueden ser más seguras que otras industrias. El equipo de IFC trabajó con la empresa en el desarrollo de una planta que diera cabida a las mujeres a través de un rediseño físico de las operaciones, centró los esfuerzos de contratación en aumentar el número de mujeres empleadas y actualizó las políticas de recursos humanos. Esto ayudó a cambiar los resultados de empleo: la empresa logró contratar a 45 mujeres para sus primeros 630 puestos.

A través de programas de asesoría de IFC, como el [Programa de Respeto Laboral](#), también se han tomado medidas para abordar el acoso, incluido el AVG, en más de 50 empresas privadas de varios países, por ejemplo, en Papua Nueva Guinea y las Islas Salomón²⁷, y en el sector de indumentaria en otros países, donde, como parte del programa Trabajo Mejor, IFC promueve la capacitación contra el acoso sexual para trabajadores y gerentes²⁸.

²⁴ IFC (2019), *Assessing Gender and GBV Risks in Projects: A Guide for IFC E&S Specialists* (Evaluación de las cuestiones de género y la violencia de género en los proyectos: Una guía para los especialistas ambientales y sociales de IFC).

²⁵ *Ibidem* (2018).

²⁶ Ejemplos extraídos de [Addressing Gender and Gender Based Violence in IFC Projects](#), Washington, DC, IFC.

²⁷ Véase el [Programa de Respeto Laboral](#) de IFC.

²⁸ Para obtener más información, véase [“Better Work’s Sexual Harassment Prevention Training sparks changes in attitudes and behavior”](#) (Una mejor capacitación en prevención del acoso sexual en el trabajo genera cambios en las actitudes y el comportamiento) (2017).

CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 4: Herramientas para abordar el acoso y la violencia de género y promover el respeto en el lugar de trabajo

Toda empresa que desee abordar el acoso y la violencia de género (AVG) debe asegurarse de cumplir con las obligaciones mínimas de proporcionar un lugar de trabajo seguro haciendo frente al hostigamiento y al acoso sexual y tomando medidas para prevenir los casos de abuso y explotación sexuales relacionados con el lugar de trabajo. Estos pasos son esenciales para crear una cultura de respeto en la empresa y le permitirán brindar más apoyo a sus empleados respondiendo a la violencia doméstica y sexual que pueda ocurrir fuera del lugar de trabajo.

El Conjunto de Herramientas 4 ofrece apoyo, sugerencias prácticas y ejemplos de estrategias para abordar el AVG. Este conjunto tiene el objetivo de proporcionar una guía completa de opciones: las empresas deben elegir herramientas, o elementos de las herramientas, para usar en función de sus necesidades y capacidades actuales. Las herramientas pueden usarse como una guía aproximada o pueden seguirse al pie de la letra, pero siempre deben adaptarse al contexto específico de la organización y al entorno en que esta trabaja. Todas las iniciativas deben centrarse en las personas sobrevivientes (véase el **RECUADRO 4I**).

HERRAMIENTA	UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA	OBJETIVO
<p>↓ HERRAMIENTA 4.1: Guía para usar las herramientas del Conjunto de Herramientas 4</p>	Todos los lectores	Presentar cómo se interrelacionan todas las herramientas de este conjunto
<p>↓ EVALUAR Y PREPARAR: Herramientas 4.2 a 4.8</p>		
<p>↓ HERRAMIENTA 4.2: La justificación económica del respeto en el lugar de trabajo</p>	Todos los lectores	Explicar de qué manera el AVG puede afectar a sus empresas, a sus empleados y a las comunidades en las que desarrolla sus actividades
<p>↓ HERRAMIENTA 4.3: Directrices para encontrar y evaluar los datos disponibles sobre acoso y violencia de género</p>	Participación de la comunidad, asistencia a los empleados, comunicaciones internas, recursos humanos, asuntos legales, cuestiones médicas, salud y seguridad ocupacional, coordinadores de género, seguridad y sindicatos	Brindar orientación sobre cómo identificar y evaluar los datos de AVG específicos de su empresa

<p>↓ HERRAMIENTA 4.4: Directrices sobre las posibles obligaciones legales relacionadas con el acoso y la violencia de género</p>	<p>Recursos humanos y asuntos legales</p>	<p>Describir las obligaciones legales relacionadas con el AVG que pueden aplicarse a su empresa</p>
<p>↓ HERRAMIENTA 4.5: Directrices para prestadores de servicios</p>	<p>Participación de la comunidad, asistencia a los empleados, comunicaciones internas, recursos humanos, asuntos legales, cuestiones médicas, salud y seguridad ocupacional, coordinadores de género, seguridad y sindicatos</p>	<p>Identificar qué tipos de apoyo están disponibles en las ubicaciones en las que opera su empresa</p>
<p>↓ HERRAMIENTA 4.6: Seguridad con perspectiva de género</p>	<p>Salud y seguridad ocupacional, recursos humanos, cuestiones médicas y asuntos legales</p>	<p>Proporcionar una descripción general de la seguridad con perspectiva de género y un estudio de caso</p>
<p>↓ HERRAMIENTA 4.7: Encuesta al personal sobre el respeto en el lugar de trabajo</p>	<p>Recursos humanos y sindicatos</p>	<p>Incluir ejemplos de preguntas que se pueden incluir en las encuestas de satisfacción de los empleados</p>
<p>↓ HERRAMIENTA 4.8: Términos de referencia para la evaluación del acoso y la violencia de género, y del respeto en el lugar de trabajo</p>	<p>Recursos humanos y coordinadores de las cuestiones de género</p>	<p>Proporcionar un modelo de términos de referencia para que especialistas independientes realicen entrevistas y encuestas a los empleados sobre AVG</p>

↓ **ABORDAR:** Herramientas 4.9 a 4.14

<p>↓ 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</p>	<p>Directorio, niveles gerenciales y recursos humanos</p>	<p>Describir los pasos que los equipos de liderazgo pueden seguir para demostrar su compromiso de abordar los casos de AVG</p>
--	---	--

<p>↓ HERRAMIENTA 4.10: Identificar al personal clave que actuará como equipo de contacto y coordinación sobre acoso y violencia de género</p>	<p>Niveles gerenciales y recursos humanos</p>	<p>Ofrecer orientaciones sobre la selección del personal que actuará como coordinador</p>
<p>↓ HERRAMIENTA 4.11: Directrices para la capacitación de los coordinadores sobre acoso y violencia de género</p>	<p>Recursos humanos, capacitación y desarrollo, y sindicatos</p>	<p>Brindar orientaciones a los coordinadores encargados de la capacitación</p>
<p>↓ HERRAMIENTA 4.12: Directrices y modelo de política sobre acoso y violencia de género, y respeto laboral</p>	<p>Directorio, niveles gerenciales y recursos humanos</p>	<p>Ofrecer orientaciones y ejemplos de políticas, procedimientos y mecanismos de denuncia e investigación en el lugar de trabajo</p>
<p>↓ HERRAMIENTA 4.13: Concientizar y comunicar acerca de los compromisos y los enfoques relativos al acoso y la violencia de género</p>	<p>Directorio, niveles gerenciales, comunicaciones y relaciones públicas, recursos humanos y sindicatos</p>	<p>Proporcionar información sobre cómo mejorar la concientización de los empleados a través de capacitación y recordatorios diarios</p>
<p>↓ HERRAMIENTA 4.14: Directrices para el cuidado personal de los coordinadores y el equipo de contacto sobre respeto en el lugar de trabajo</p>	<p>Recursos humanos y coordinadores y equipo de contacto</p>	<p>Describir recursos para ayudar a los coordinadores y al equipo de contacto</p>

↓ **MONITOREAR Y SOSTENER:** Herramienta 4.15

<p>↓ HERRAMIENTA 4.15: Elaborar una teoría del cambio para las intervenciones que involucran acoso y violencia de género</p>	<p>Recursos humanos, capacitación y desarrollo, y coordinadores y equipo de contacto</p>	<p>Brindar ejemplos de cómo supervisar los avances a través de una teoría del cambio</p>
---	--	--

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.

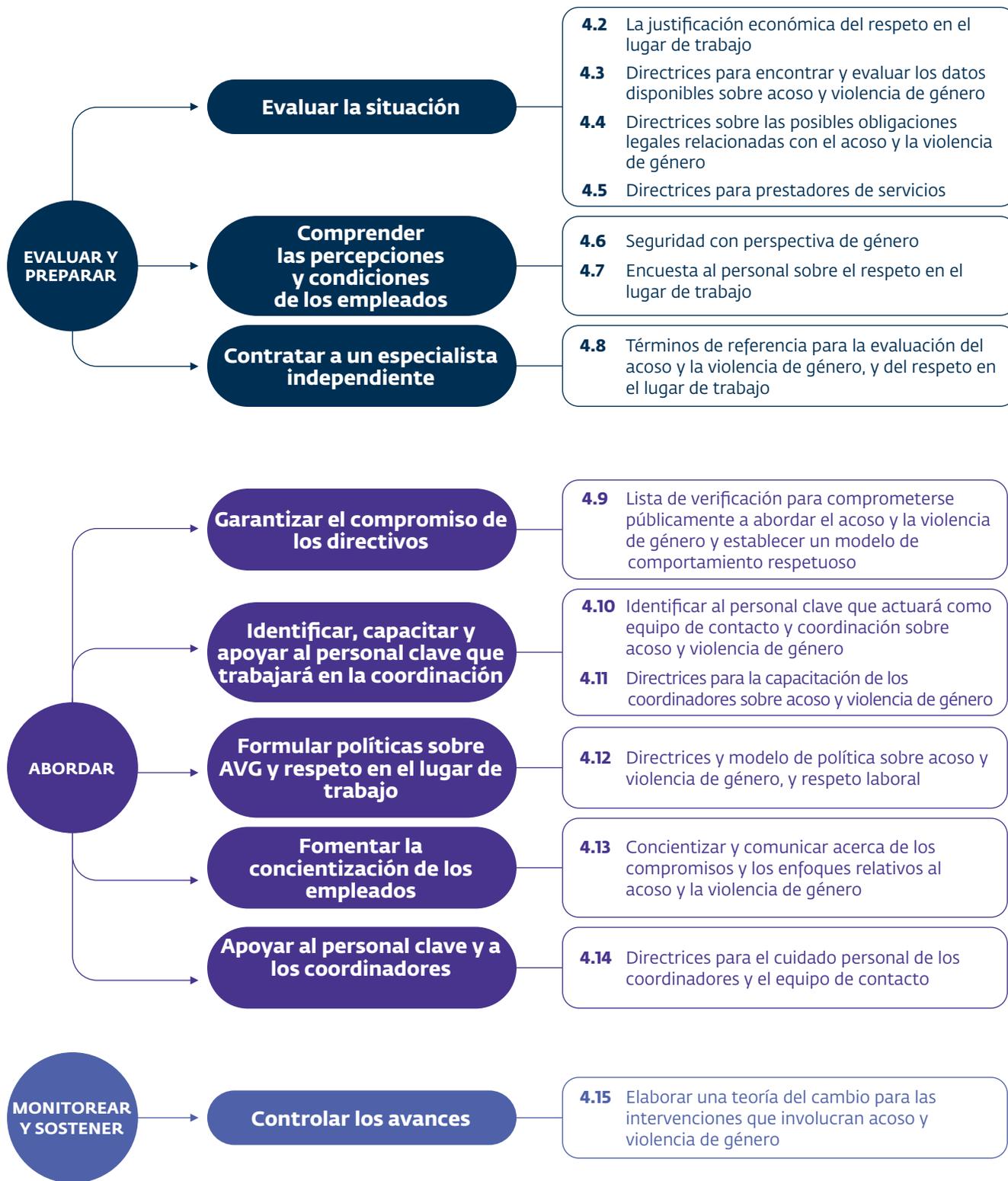
RECOMENDACIONES:

- *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.

HERRAMIENTA 4.2

La justificación económica del respeto en el lugar de trabajo

- » **OBJETIVO:** Explicar de qué manera el AVG puede afectar a sus empresas, a sus empleados y a las comunidades en las que desarrolla sus actividades.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Todos los lectores.

Un lugar de trabajo donde se fomenta el respeto es un lugar seguro, libre de toda forma de acoso y violencia de género, donde los empleados y otras personas relacionadas con la empresa se tratan con dignidad, cortesía y aprecio. La clave para abordar las cuestiones relacionadas con el AVG y el respeto en el lugar de trabajo es comprender algunas definiciones básicas.

Definiciones:

Acoso y violencia de género (AVG): Este es un término general que abarca una variedad de comportamientos, entre ellos el abuso sexual, físico, psicológico y económico. Lo que lo diferencia de otros tipos de violencia y acoso es que está dirigido a las personas debido a su sexo o género, o que afecta desproporcionadamente a personas de un sexo o género en particular²⁹. El AVG tiene su origen 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 e impedidas de que lo puedan reportar.

Prevalencia: Las tasas de AVG son elevadas y aumentaron durante la pandemia de la COVID-19³⁰. Antes de la pandemia, una de cada tres mujeres de todo el mundo informaba que había sido víctima de violencia física o sexual a manos de su pareja o de violencia sexual por parte de otra persona en su vida^{31,32}. Cualquier persona puede sufrir AVG, independientemente de su sexo, identidad de género, orientación sexual o condición intersexual; sin embargo, algunas formas de AVG son más comunes entre mujeres y niñas. 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 discapacidad³³.

Impacto: El AVG afecta a las personas, a sus familias y a las comunidades, e incide en las utilidades netas de las empresas. Se estima que, en algunos países, genera un costo de hasta el 3,7 % del PIB³⁴. Puede ocurrir en el lugar de trabajo y provocar estrés, ansiedad y miedo en los empleados, alterar la concentración y afectar su bienestar físico y psicológico.

²⁹ Organización Mundial de la Salud (OMS) (2013), *Global and regional estimates of violence against women: prevalence and health effects of intimate partner violence and non-partner sexual violence* (Estimaciones mundiales y regionales de la violencia contra la mujer: Prevalencia y efectos en la salud de la violencia de pareja y la violencia sexual no relacionada con la pareja).

³⁰ Bourgault, S.; A. Peterman y M. O'Donnell (2021), *Violence Against Women and Children During COVID-19—One Year On and 100 Papers In: A Fourth Research Round Up* (Violencia contra las mujeres y los niños durante la COVID-19. Un año y 100 investigaciones después), Washington, DC, Centro para el Desarrollo Mundial.

³¹ ONU Mujeres, *“Hechos y cifras: Poner fin a la violencia contra las mujeres”*.

³² Estos datos se están utilizando como variable sustitutiva de la prevalencia de todas las formas de AVG, en vista de la escasez de investigaciones y de datos sobre la prevalencia de las formas individuales de AVG.

³³ Estos problemas a menudo se entrecruzan para crear dinámicas y efectos únicos en los sistemas de desigualdad basados en el género, la raza, el origen étnico, la orientación sexual, la identidad de género, la discapacidad, la clase social y otras formas de discriminación. A menudo, a esto se lo denomina “interseccionalidad”.

³⁴ Klugman, J.; L. Hanmer, S. Twigg, T. Hasan, J. McClearly-Sills y J. Santamaría, *Voice and Agency: Empowering Women and Girls for Shared Prosperity*, Washington, DC, Grupo Banco Mundial.

El AVG incide directamente en el desempeño financiero de las empresas. Puede incrementar los riesgos para la salud y la seguridad, reducir la satisfacción y la productividad de los empleados, aumentar el ausentismo y el presentismo laboral³⁵, acelerar la rotación del personal y causar daños duraderos a la imagen pública, la reputación comercial y la licencia social para operar de la empresa³⁶. Los efectos del AVG en la cultura laboral pueden ser significativos: los trabajadores que dejan de estar comprometidos con la empresa tienen un 49 % más de accidentes, un 60 % más de errores, un 37 % más de ausentismo y casi un 50 % más de rotación voluntaria³⁷.

Una investigación de IFC realizada en Fiji muestra que las empresas pierden casi 10 días de trabajo por empleado cada año debido al tiempo de personal perdido y a la reducción de la productividad³⁸, y se ha observado que los costos son similares en Papua Nueva Guinea³⁹, Myanmar⁴⁰ y las Islas Salomón⁴¹. Se estima que, en Perú, el AVG cuesta a las empresas privadas alrededor de USD 7000 millones al año⁴².

Al abordar el problema del AVG, los empleadores pueden:

- **cumplir con su deber de asistencia a los empleados:** todos los empleadores son responsables de proporcionar un entorno de trabajo seguro;
- **mejorar la salud, la seguridad y el bienestar del personal** creando un ambiente seguro y de apoyo, donde cada persona sea tratada con dignidad, cortesía y respeto;
- **aumentar el compromiso y la lealtad del personal**, lo que puede mejorar la motivación de los empleados y el trabajo en equipo, y disminuir el ausentismo y el presentismo laboral y la rotación del personal;
- **lograr que la organización se convierta en empleador de referencia**, ya que llegará a ser conocida como un buen lugar para trabajar: esto ayudará a atraer y retener a las mejores personas;
- **demostrar la responsabilidad social** de la empresa creando percepciones positivas en la comunidad y mitigando los costos que en otras circunstancias debería afrontar la comunidad.

En conjunto, estos factores impulsan y fortalecen el desempeño financiero. Crear lugares de trabajo basados en el respeto es responsabilidad de todos los empleadores, y eso incluye abordar de manera proactiva y ética el AVG cuando se presenta.

³⁵ El presentismo laboral se produce cuando la productividad del personal se ve comprometida debido a problemas relacionados con el AVG y el respeto en el lugar de trabajo.

³⁶ Si bien no existe una definición universalmente aceptada, la expresión “licencia social para operar” se refiere a la idea de que, para administrar un negocio de manera exitosa y sostenible, no basta con cumplir las leyes y normas, y que las empresas deben ganarse el apoyo de la comunidad y la sociedad en la que operan. Hace alusión a la aceptación continua de las personas que viven en la zona de impacto o influencia de un proyecto, y también es una forma de gestionar los riesgos de demoras, conflictos y costos adicionales (Banco Mundial, 2014).

³⁷ Seppälä, E. y K. Cameron (2015), “[Proof That Positive Work Cultures Are More Productive](#)” (Pruebas de que las culturas de trabajo positivas son más productivas), *Harvard Business Review*, Brighton, Massachusetts.

³⁸ IFC (2019), [The Business Case for Workplace Responses to Domestic and Sexual Violence in Fiji](#) (La justificación económica de las respuestas a la violencia doméstica y sexual en el lugar de trabajo en Fiji), Washington, DC, IFC.

³⁹ IFC (2021), [Workplace responses to Family and Sexual Violence in PNG: Measuring the Business Case](#) (Respuestas del lugar de trabajo a la violencia familiar y sexual en Papua Nueva Guinea: Medición de la justificación económica), Washington, DC, IFC.

⁴⁰ IFC (2019), [Respectful Workplaces. Exploring the Cost of Bullying and Sexual Harassment to Business in Myanmar](#), Washington, DC, IFC.

⁴¹ IFC (2019), [The Impact of Domestic and Sexual Violence on the Workplace in Solomon Islands-Executive Summary](#) (El impacto de la violencia doméstica y sexual en el lugar de trabajo en las Islas Salomón: Resumen), Washington, DC, IFC.

⁴² Vara Horna, A. (2013), [Violence against women and its financial consequences for businesses in Peru](#), Lima, Perú, Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ).

RECUADRO 4C | Medición de la justificación económica de las respuestas a la violencia familiar y sexual en el lugar de trabajo en Papua Nueva Guinea

El AVG es tanto una causa como una consecuencia de la desigualdad de género; trabajar por la igualdad en el lugar de trabajo puede mejorar los resultados en el abordaje del AVG. En investigaciones recientes realizadas en Papua Nueva Guinea se observó una correlación entre el equilibrio de género en la fuerza laboral, el nivel de apoyo que brindan las empresas para responder a la violencia familiar y sexual, y los resultados positivos⁴³. Los investigadores observaron una menor aceptación de la violencia familiar y sexual, un mayor número de reportes de violencia familiar y sexual, menos días perdidos debido a los impactos de la violencia familiar y sexual, y medidas de respuesta más útiles.

RECUADRO 4D | Programa de Respeto Laboral de IFC

El objetivo de este programa es aumentar el valor de la actividad comercial mediante el tratamiento del acoso y la violencia de género, que incluye la agresión de clientes y consumidores, el hostigamiento en el lugar de trabajo, el acoso sexual, la violencia doméstica y sexual, y el abuso y la explotación sexuales relacionados con el lugar de trabajo. Mediante esta iniciativa se apoyan los esfuerzos del sector privado de los mercados emergentes por crear lugares de trabajo seguros y resilientes, tomando como base la justificación económica de la adopción de medidas en esta área y proporcionando a las empresas servicios de asesoría, recursos y herramientas para ayudarlas a afrontar el problema. Para obtener más información, visite el sitio web del [Programa de Respeto Laboral](#).

⁴³ IFC (2021), *Workplace responses to Family and Sexual Violence in PNG: Measuring the Business Case*, Washington, DC, IFC.

HERRAMIENTA 4.3

Directrices para encontrar y evaluar los datos disponibles sobre acoso y violencia de género

- » **OBJETIVO:** Brindar orientación sobre cómo identificar y evaluar los datos de AVG específicos de su empresa.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Participación de la comunidad, asistencia a los empleados, comunicaciones internas, recursos humanos, asuntos legales, cuestiones médicas, salud y seguridad ocupacional, coordinadores de género, seguridad y sindicatos.

Los datos son una herramienta fundamental para entender el acoso y la violencia de género (AVG). La información sobre AVG puede obtenerse de diferentes fuentes, incluidos los enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos. Entre los métodos cualitativos utilizados en las investigaciones se incluyen las entrevistas, los grupos de discusión y las observaciones, entre otros. Los métodos cuantitativos proporcionan información que se puede resumir en números y puede ser útil para sacar conclusiones sobre un grupo más amplio. Los métodos cuantitativos incluyen encuestas, herramientas de gestión de casos, encuestas de satisfacción del cliente, pruebas previas y posteriores, etc.⁴⁴. Los métodos mixtos son un enfoque de investigación en el que los investigadores recopilan y analizan datos cuantitativos y cualitativos dentro de un mismo estudio; por ejemplo, se combina una encuesta transversal con actividades de recopilación de datos cualitativos.

Las estadísticas oficiales suelen ser compiladas y producidas por las oficinas nacionales de estadística y se basan en datos de encuestas o en fuentes administrativas. Es importante señalar que, en los casos de AVG, estas fuentes a menudo registran solo una fracción de la prevalencia⁴⁵ e incidencia⁴⁶ reales de la violencia. Como fuente alternativa se pueden considerar las encuestas por muestreo. Aunque es posible que no sean estadísticamente representativas, son útiles cuando no se dispone de otra información con tales características⁴⁷ o cuando las organizaciones que se ocupan de los reportes de violencia contra la mujer tienen registros limitados de casos disponibles (como los de la policía, la salud pública, la justicia o los servicios sociales).

Es importante señalar que, en los casos de AVG, las fuentes oficiales a menudo registran solo una fracción de la prevalencia e incidencia reales de la violencia.

Al considerar los datos sobre AVG, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- No todos los países dispondrán de datos completos sobre todas las formas de AVG.

⁴⁴ The Global Women's Institute, Universidad George Washington, [Gender-Based Violence Research, Monitoring, and Evaluation with Refugee and Conflict-Affected Populations: A Manual and Toolkit for Researchers and Practitioners](#) (Investigación, seguimiento y evaluación de la violencia de género entre refugiados y poblaciones afectadas por conflictos: Manual y conjunto de herramientas para investigadores y especialistas).

⁴⁵ La prevalencia se refiere a la cantidad de personas dentro de un grupo demográfico (por ejemplo, mujeres u hombres) que son víctimas en un período específico, por ejemplo, durante toda la vida de una persona o durante los 12 meses anteriores.

⁴⁶ "Incidencia" se refiere al número de victimizaciones o incidentes perpetrados contra personas dentro de un grupo demográfico durante un período específico.

⁴⁷ Una estadística es representativa si refleja los atributos de un parámetro conocido en la población. Cuando no refleja el parámetro de la población, se la denomina no representativa.

- La mayoría de los países no dispone de datos sobre hostigamiento, acoso sexual o abuso y explotación sexuales relacionados con el lugar de trabajo.
- Puede utilizar indicadores indirectos para evaluar los riesgos de AVG.
- El indicador indirecto más utilizado para todas las formas de AVG es la violencia de pareja. Los datos de la base de datos mundial sobre la violencia contra las mujeres de ONU Mujeres se pueden encontrar [aquí](#).
- Entre las causas y los factores de riesgo que pueden exacerbar el AVG se encuentran los siguientes:
 - › altos niveles de desigualdad de género, incluidos los estereotipos de género, formas de discriminación múltiples e interrelacionadas, y relaciones de poder desiguales basadas en el género;
 - › bajos niveles de servicios para hacer frente al AVG;
 - › lugares de trabajo remotos;
 - › afluencia de mano de obra/empleo de trabajadores transitorios;
 - › uso de fuerzas de seguridad militares o privadas;
 - › mayor fragilidad debido a conflictos recientes o en curso.
- Otras fuentes de datos sobre AVG e inequidad de género son las siguientes:
 - › [The WEF Global Gender Gap Report \(Informe mundial sobre la brecha de género del Foro Económico Mundial\)](#): Informe comparativo entre 153 países sobre los avances hacia la paridad de género, incluida la prevalencia del AVG.
 - › [Portal de datos sobre género del Grupo Banco Mundial](#): Fuente de datos desglosados por sexo y estadísticas de género, incluidas estadísticas sobre AVG a nivel nacional.
 - › [UN Multi-country Study on Men and Violence in Asia and the Pacific \(Estudio multinacional de las Naciones Unidas sobre los hombres y la violencia en Asia y el Pacífico\)](#): Evaluación de la experiencia de violencia de los hombres, incluidos los casos en que ejercen violencia contra otros.
 - › [Base de datos mundial de ONU Mujeres sobre la violencia contra las mujeres](#): Una “ventanilla única” de información sobre prevalencia de la violencia contra las mujeres y medidas adoptadas por los Gobiernos para contrarrestarla.
 - › [USAID Demographic and Health \(DHS\) Program STATcompiler \(Compilador de estadísticas del Programa de Demografía y Salud \[DHS\] de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional \[USAID\]\)](#): Herramienta para cotejar indicadores demográficos y de salud de más de 70 países, incluidos datos de prevalencia de la experiencia de violencia sexual y violencia física de mujeres.
- También puede obtener datos específicos de cada sector sobre los riesgos de AVG. La mayoría de los datos disponibles son propios de cada empresa o país y pueden no ser comparables. Sin embargo, aún pueden resultar útiles para establecer la justificación económica específica de su empresa.

¿Cómo saber si los datos son confiables?

En términos generales, los datos cuantitativos sobre prevalencia recopilados por las oficinas nacionales de estadística son los más precisos. Sin embargo, hay diferencias en el modo en que los países hacen esta recopilación. ONU Mujeres analizó los datos nacionales disponibles a nivel mundial y estandarizó los resultados⁴⁸.

⁴⁸ ONU Mujeres, [Base de datos mundial sobre la violencia contra las mujeres](#).

Cuando evalúe otras fuentes de datos cuantitativos, verifique el tamaño de la muestra y el método de selección. Los tamaños pequeños pueden indicar que los resultados de los datos pueden no ser estadísticamente significativos⁴⁹. La elección del tamaño de la muestra también puede sesgar los datos recopilados. Si la muestra se eligió por razones de conveniencia⁵⁰, es posible que los datos no sean malos, pero el tamaño de la muestra debe ser lo suficientemente grande para que los resultados sean confiables. En muchos casos, los investigadores de AVG eligen una muestra conveniente en la que los participantes pueden decidir si desean participar, ya que la intención es garantizar que la participación sea voluntaria.

Los datos cualitativos son muy útiles para tener una idea más matizada de los problemas. Suelen ser específicos del contexto y pueden servir para investigar la dinámica y la respuesta al AVG a nivel de la empresa y la comunidad. No suelen ser útiles para establecer la prevalencia; sin embargo, permitirán comprender mejor la experiencia de las personas que sufren AVG y de las que brindan respuesta a este tipo de abusos. También permiten identificar los puntos fuertes y débiles de las políticas y los procedimientos.

La investigación de métodos mixtos —que implica el uso de datos cualitativos y cuantitativos— puede ser útil, ya que permite triangular los resultados y tener una visión general de la prevalencia y descripciones más detalladas de la experiencia y los procesos. Sin embargo, recuerde que la calidad de los datos siempre dependerá de la metodología de investigación que los sustenta. Para obtener más información sobre cómo llevar a cabo investigaciones sobre AVG, véanse las [directrices de la Organización Mundial de la Salud sobre investigación de la violencia contra las mujeres](#)⁵¹.

El AVG puede afectar la cultura del lugar de trabajo y **provocar una pérdida de compromiso entre los empleados.**

Los trabajadores poco comprometidos tienen **UN 49 % MÁS DE ACCIDENTES, UN 60 % MÁS DE ERRORES, UN 37 % MÁS DE AUSENTISMO**

y casi **UN 50 % MÁS DE ROTACIÓN VOLUNTARIA.**

Fuente: Emma Seppälä y Kim Cameron (2015), "[Proof That Positive Work Cultures Are More Productive](#)" (Pruebas de que las culturas de trabajo positivas son más productivas), Harvard Business Review.

⁴⁹ La significancia estadística indica que es poco probable que un efecto que se observa en una muestra sea producto del azar.

⁵⁰ Para obtener resultados más rigurosos, se utiliza un ensayo aleatorio controlado. Esta es una forma experimental de evaluación del impacto en la que la población que recibe la intervención del programa o la política se selecciona al azar entre la población elegible y también se selecciona al azar un grupo de control de la misma población elegible. White, H.; S. Sabarwal y T. de Hoop (2014), "Randomized Controlled Trials (RCT)" (Ensayos aleatorios controlados), *Methodological Briefs: Impact Evaluation 7*, Florencia, Oficina de Investigación del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef).

⁵¹ 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.

HERRAMIENTA 4.4

Directrices sobre las posibles obligaciones legales relacionadas con el acoso y la violencia de género

- » **OBJETIVO:** Describir las obligaciones legales relacionadas con el AVG que pueden aplicarse a su empresa.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos y asuntos legales.

Es posible que, en el caso de su empresa, se apliquen diferentes niveles de leyes relativas al acoso y la violencia de género (AVG), incluidas leyes y convenciones internacionales y leyes nacionales. A continuación, se presentan algunas leyes y convenios internacionales que pueden aplicarse:

- **Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer:** Es un tratado internacional adoptado en 1979 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. El Comité de la Convención adoptó la Recomendación General n.º 19 sobre la violencia contra la mujer en 1992.
- **Poner Fin a la Violencia contra la Mujer:** Varias normas y estándares acordados internacionalmente se refieren a esta medida y se utilizan para orientar la respuesta sobre AVG a través de los sistemas jurídicos y los marcos de políticas públicas nacionales⁵². Para obtener más información, visite el [sitio web de ONU Mujeres](#).
- **Convenio n.º 190 de la OIT sobre la violencia y el acoso y Recomendación adjunta (n.º 206):** El marco establecido en estos instrumentos proporciona una hoja de ruta clara para prevenir y abordar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.
- **Convención sobre los Derechos del Niño:** La Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño es un tratado internacional de derechos humanos que establece los derechos civiles, políticos, económicos, sociales, sanitarios y culturales de los niños⁵³.

Si bien estos convenios y convenciones no han sido ratificados por todos los países (o no hay alineación con las normas y los estándares nacionales), representan buenas prácticas internacionales y pueden proporcionar orientaciones para los próximos pasos que puede adoptar su empresa.

Entre las leyes nacionales que pueden aplicarse se encuentran las siguientes:

- Disposiciones constitucionales. Muchos países tienen disposiciones específicas relativas a la protección de los derechos humanos y la no discriminación. Cabe señalar que el concepto de “desventaja” suele basarse en la identidad social, que puede abarcar dimensiones como el género, la edad, la ubicación, la ocupación, la raza, el origen étnico, la religión, el estado de ciudadanía, la discapacidad, y la orientación sexual y la identidad de género, entre otros factores.
- Leyes específicas que prohíben lo siguiente:
 - › hostigamiento en el lugar de trabajo;
 - › acoso sexual en el lugar de trabajo;

⁵² Al menos 155 países han promulgado leyes contra la violencia doméstica, y 140 tienen leyes sobre el acoso sexual en el lugar de trabajo. Sin embargo, sigue habiendo desafíos para hacer cumplir estas leyes, lo que limita el acceso de las mujeres y las niñas a la seguridad y la justicia.

⁵³ Por un lado, no se debe emplear mano de obra infantil, pero de todos modos los niños pueden verse afectados por las actividades de su empresa en sus zonas de operaciones.

- › violencia doméstica;
- › agresión sexual;
- › sexo con menores.
- La mayoría de los países también cuentan con leyes sobre relaciones laborales o de salud y seguridad ocupacional que pueden imponer a los empleadores el deber de asistencia e indicar procedimientos para denunciar, resolver y supervisar los casos de AVG. Algunos países también tienen leyes o regulaciones que obligan a los empleadores a impartir capacitación a una parte o a la totalidad del personal a fin de prevenir el AVG o responder a él.
- Si bien es importante que sus políticas y procedimientos se ajusten a la legislación nacional, puede optar por superar el mínimo obligatorio para que su empresa esté alineada con las buenas prácticas generales. El mejor punto de partida es el Convenio y la Recomendación adjunta de la OIT (mencionados anteriormente).

Muchas empresas también pueden mantener obligaciones contractuales con respecto a la prevención y mitigación del AVG que involucran a compradores, inversionistas⁵⁴ o contratistas principales. Para obtener información y asesoramiento detallados, puede buscar ayuda en los siguientes niveles:

- su departamento de asuntos legales o expertos jurídicos del país especializados en AVG;
- ministerio de trabajo o el equivalente de su país;
- organización específica o proveedores de servicios que se ocupen del AVG⁵⁵ en su país; no todas las organizaciones que abordan el AVG se especializan en la relación con el lugar de trabajo, así que se recomienda consultar a varias fuentes; un aspecto importante al que hay que prestar atención a la hora de seleccionar una organización son los conocimientos especializados en lo siguiente:
 - › acoso y violencia de género relacionados con el lugar de trabajo;
 - › obligaciones jurídicas de los países en los que opera su empresa;
 - › conocimiento de buenas prácticas internacionales, incluido un enfoque centrado en las personas sobrevivientes;
 - › una trayectoria reconocida y verificable en la prestación de servicios de asesoría al sector privado.

Recuerde que no necesita convertirse en un experto en AVG para que su empresa responda de manera adecuada. Su trabajo consiste en centrarse en las iniciativas de la empresa y consultar a expertos cuando sea necesario. Puede recurrir a los conocimientos especializados que ya están disponibles.

Obtendrá más información sobre las leyes que pueden aplicarse a su empresa consultando los siguientes recursos:

- [Base de datos mundial de ONU Mujeres sobre la violencia contra las mujeres](#): Una “ventanilla única” de información sobre prevalencia de la violencia contra las mujeres y medidas adoptadas por los Gobiernos para contrarrestarla.

⁵⁴ En las [Normas de Desempeño Ambiental y Social](#) de IFC se definen las responsabilidades de los clientes en la gestión de sus riesgos ambientales y sociales. La edición de 2012 del Marco de Sostenibilidad de IFC, que incluye las Normas de Desempeño, se aplica a todos los clientes de servicios de inversión y asesoría cuyos proyectos pasen por el proceso de examen crediticio inicial de IFC a partir del 1 de enero de 2012. En IFC existen varias Normas de Desempeño que son pertinentes para el nexo entre AVG e infraestructura.

⁵⁵ Los prestadores de servicios sobre AVG son entidades que pueden brindar acceso a servicios de salud, psicosociales, jurídicos o de seguridad, hogares seguros o refugios, y medios de subsistencia a los sobrevivientes.

- [Índice de Instituciones Sociales y Género de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos \(OCDE\)](#): Medición transnacional de la discriminación contra la mujer en las instituciones sociales a través de leyes formales e informales, normas y prácticas sociales de 180 países.
- [La Mujer, la Empresa y el Derecho, Grupo Banco Mundial](#): Datos sobre las leyes y regulaciones que restringen las oportunidades económicas de las mujeres en 190 economías, incluida la violencia.
- [Compendio del Banco Mundial de marcos jurídicos internacionales y nacionales](#): Contiene un conjunto de herramientas prácticas que no solo brindan información sobre las leyes vigentes, sino que también proporcionan una línea de base para ayudar a los países a identificar oportunidades para intensificar sus medidas en relación con el AVG.

RECUADRO 4E | Iniciativas de responsabilidad social empresarial que abordan la violencia de género

Muchas empresas también se han comprometido a abordar el AVG a través de iniciativas de responsabilidad social empresarial de nivel mundial, nacional o comunitario. Como ejemplos de estas iniciativas dirigidas a abordar el acoso y la violencia de género cabe mencionar los siguientes:

- **Waka Mere:** En las Islas Salomón, 15 de las empresas más importantes se comprometieron a adoptar medidas para promover la igualdad de género en el lugar de trabajo. A través del Compromiso Waka Mere con la Acción, buscan lograr al menos uno de los tres objetivos siguientes: ascender a más mujeres a puestos de liderazgo, crear un ambiente de respeto y apoyo en el lugar de trabajo, y aumentar las oportunidades para las mujeres en puestos tradicionalmente ocupados por hombres.
- **CARE y Diageo:** CARE Internacional y Diageo plc, una empresa multinacional de bebidas que funciona en más de 180 países, exigen a los proveedores que prohíban expresamente el acoso, y ahora están elaborando una norma internacional mejorada y políticas de dignidad en el trabajo en todas sus operaciones (tomando como base el Convenio n.º 190 de la OIT). Por ejemplo, en relación con su cadena de suministro de pequeños agricultores, Diageo está analizando las experiencias de los agricultores y las agricultoras de cebada de Etiopía; esto incluye analizar problemas relacionados con el AVG en la agricultura y la cosecha de cultivos, así como en el traslado de productos a los mercados (por ejemplo, riesgos relacionados con el uso del transporte, etc.).
- **Primark:** Para responder y prevenir el AVG en las fábricas de sus proveedores, Primark está desarrollando programas para fomentar un mayor respeto a las cuestiones de género en los lugares de trabajo; para esto, se propone la creación de una red de socios y el uso de comités en los lugares de trabajo como medios para denunciar, investigar y abordar los casos de abuso. En India, se impartió capacitación sobre AVG al personal de 13 fábricas y se alentó la participación de los empleados en el comité interno de quejas y reclamos.

Fuentes: IFC, [Waka Mere Commitment to Action](#) (Compromiso Waka Mere con la Acción); *Business Fights Poverty* (2018), [“CARE and Diageo: Tackling Violence and Harassment at Work”](#) (CARE y Diageo: Hacer frente a la violencia y el acoso en el trabajo); Associated British Foods (2021), [“Tackling Gender-Based Violence and Harassment in the Workplace”](#) (Hacer frente a la violencia de género y el acoso en el lugar de trabajo).

HERRAMIENTA 4.5

Directrices para prestadores de servicios

- » **OBJETIVO:** Identificar qué tipos de apoyo están disponibles en las ubicaciones en las que opera su empresa.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Participación de la comunidad, asistencia a los empleados, comunicaciones internas, recursos humanos, asuntos legales, cuestiones médicas, salud y seguridad ocupacional, coordinadores de género, seguridad y sindicatos.

Cómo utilizar este recurso o herramienta: Las empresas necesitan saber cómo apoyar a los empleados que han sufrido acoso y violencia de género (AVG), y a menudo esto significa trabajar con prestadores de servicios. Esta herramienta presenta una estructura para recopilar información clave sobre los servicios de apoyo para sobrevivientes de AVG, lo que puede incluir apoyo médico, psicosocial, jurídico o de seguridad, refugio y apoyo a los medios de subsistencia. Es importante tener esta información a mano, especialmente en caso de emergencias.

En este documento se describen los diferentes medios de apoyo que pueden ser necesarios para las personas sobrevivientes y se explican los principios que deben guiar la selección de posibles prestadores de servicios en función de los requerimientos de las y los sobrevivientes y la calidad de la prestación. Si desea obtener orientaciones sobre cómo seleccionar al personal clave que se encargará de la coordinación ante casos de AVG y cómo hacer para que trabajen en conjunto como un equipo de contacto, consulte la [HERRAMIENTA 4.10](#).

Las empresas no siempre tienen que empezar de cero, puesto que muchos países ya han establecido vías de derivación⁵⁶ hacia determinados prestadores de servicios (véase, por ejemplo, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas⁵⁷). Estos prestadores se pueden utilizar si las fuentes son confiables y verificables.

Cada situación requerirá respuestas diferentes: Las respuestas de la empresa deben guiarse por su deber de asistencia y las demás obligaciones legales descritas en la [HERRAMIENTA 4.4](#). También deben estar en consonancia con las necesidades de las y los sobrevivientes. El consentimiento de la persona sobreviviente es fundamental para las medidas posteriores, que dependen del tipo de incidente. Las formas no físicas de hostigamiento y acoso en el lugar de trabajo pueden requerir asistencia y orientación, mientras que para la agresión física o sexual puede ser necesaria la atención médica. Muchas formas de acoso y violencia relacionadas con el lugar de trabajo pueden ser delictivas y, por lo tanto, se puede indicar a las y los sobrevivientes que recurran a asistencia legal o a la policía. Si existe una amenaza inmediata de violencia, se puede indicar a la persona sobreviviente que acuda a la policía para recibir protección. Si la persona sobreviviente está asustada y su alojamiento actual no es seguro, puede ser necesario buscar un refugio o espacio seguro⁵⁸. Es posible que también sea pertinente recurrir a la justicia o que la policía o los tribunales establezcan una orden de alejamiento.

⁵⁶ El canal de derivación por casos de AVG proporciona información a las personas de contacto sobre AVG o a los sobrevivientes mediante una guía única que incluye todos los servicios que se ofrecen actualmente en un país o área.

⁵⁷ Véase el [canal de derivación para sobrevivientes de violencia de género](#) de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas en Bahamas.

⁵⁸ Un refugio brinda seguridad inmediata, refugio temporal y apoyo a las personas sobrevivientes de violencia de género que escapan de situaciones violentas o abusivas. Este recurso (si está disponible) se puede proporcionar a los sobrevivientes (y a menudo a sus hijos) que están en peligro inminente. La admisión suele depender de criterios específicos. Los refugios suelen ubicarse en lugares no revelados o protegidos para resguardar la seguridad de los sobrevivientes.

A continuación, se presenta un resumen de las diferentes áreas de trabajo de los prestadores de servicios y lo que deben ofrecer:

Gestión de casos:

Qué es: La gestión de casos de AVG es un método estructurado y de apoyo para brindar ayuda a sobrevivientes que pueden necesitar acceder a más de un servicio.

Quién lo necesita: Las y los sobrevivientes de AVG que necesitan información sobre todas las opciones de ayuda disponibles para poder abordar las dificultades que enfrentan.

Consideraciones esenciales: La gestión de los casos de AVG es importante debido a la variedad de servicios que puede necesitar una persona sobreviviente. Es clave que esta atención esté coordinada y que las y los sobrevivientes no vuelvan a atravesar el trauma (por ejemplo, repitiendo los detalles del incidente). Véase el ejemplo de Belisi PNG, en el recuadro 4F.

Asistencia médica:

Qué es: Los servicios médicos comprenden medidas de atención de la salud y el bienestar de las y los sobrevivientes por parte de un médico, enfermero u otros profesionales de la salud después de un incidente de AVG. Estos servicios también pueden desempeñar un papel fundamental en la identificación y prevención de situaciones de AVG y en la presentación de pruebas en procesos judiciales.

Quién lo necesita: Las personas sobrevivientes pueden requerir atención médica en casos de agresión física o sexual.

Consideraciones esenciales: Es importante tener en cuenta el período durante el cual las y los sobrevivientes pueden recibir atención para determinados tratamientos médicos y servicios de salud. Por ejemplo, los establecimientos sanitarios pueden proporcionar un tratamiento para prevenir el VIH dentro de las 72 horas posteriores al incidente o para evitar embarazos no deseados dentro de las 120 horas posteriores al hecho. Es fundamental que la atención médica esté determinada por el tipo de situación traumática que se aborda (véanse los principios del **RECUADRO 4I**).

Apoyo psicosocial:

Qué es: El apoyo psicosocial suele estar a cargo de organizaciones especializadas en AVG e implica brindar atención emocional y psicológica a una persona sobreviviente de estos incidentes. Este tipo de apoyo se basa en las capacidades de las y los sobrevivientes y en los mecanismos de respuesta positivos, centrándose en las fortalezas y los recursos de la persona.

Quién lo necesita: Las y los sobrevivientes que tengan necesidades emocionales, sociales, mentales y espirituales durante (por ejemplo, si están en una relación de violencia doméstica) o después de un incidente de AVG pueden necesitar apoyo psicosocial.

Consideraciones esenciales: Tanto las personas sobrevivientes de AVG físico como no físico pueden beneficiarse del apoyo psicosocial. Es necesario prestar atención a las normas culturales en torno al acceso al apoyo psicosocial, como los tipos de orientación en diferentes contextos.

Policía y aplicación de la ley:

Qué es: La policía suele ser el primer punto de contacto en los casos de AVG. Es responsable de recopilar pruebas, garantizar que las y los sobrevivientes reciban tratamiento médico y buscar un alojamiento alternativo adecuado (cuando sea necesario).

Quién lo necesita: Las y los sobrevivientes que desean denunciar formalmente un incidente, dejar constancia de pruebas y acceder a apoyo especializado, incluidas diversas medidas de protección (si existe una amenaza inminente de daño), necesitan recurrir a la policía y a las fuerzas del orden. Un contacto inicial positivo con la policía es crucial para las personas sobrevivientes de violencia que deben recurrir al sistema judicial para buscar ayuda.

Consideraciones esenciales: En muchos países, las unidades policiales especializadas o ciertos agentes especialmente capacitados brindan apoyo a las y los sobrevivientes; este es el caso de las unidades de violencia familiar, protección de niños/niñas y delitos sexuales. Sin embargo, se debe verificar que la policía y las autoridades encargadas de hacer cumplir la ley estén capacitadas para aplicar enfoques centrados en las y los sobrevivientes (véanse los detalles de los principios en el **RECUADRO 4I**) y no culpen a la víctima ni busquen una reconciliación forzada entre las partes.

Aspectos legales:

Qué es: Las organizaciones de asistencia jurídica⁵⁹ brindan servicios profesionales y legales para ayudar a las y los sobrevivientes a comprender sus derechos, obtener órdenes de protección (por ejemplo, una orden de aprehensión por violencia⁶⁰ o una orden de alejamiento) e iniciar procedimientos penales. Algunas organizaciones de asistencia jurídica también se centran en el derecho de familia, un área que incluye cuestiones relativas a las relaciones familiares, como el divorcio y la custodia y manutención de hijas/hijos

Quién lo necesita: Las y los sobrevivientes pueden enfrentarse a múltiples desafíos jurídicos asociados con su situación de abuso y, por lo tanto, necesitan tener acceso a los servicios legales adecuados y necesarios para garantizar y mantener su seguridad y bienestar (y el de sus familias).

Consideraciones esenciales: En muchos países, las disposiciones legales para proteger a las y los sobrevivientes son insuficientes. Las organizaciones jurídicas pueden dialogar con actores clave del sistema judicial para fortalecer la capacidad, elaborar leyes y mejorar la aplicación de la normativa existente sobre AVG.

Seguridad:

Qué es: Muchas empresas recurren a los servicios de compañías de seguridad privadas para proporcionar servicios de seguridad (con o sin armas) y conocimientos especializados para vigilar, asegurar o resguardar locales comerciales, complejos, transportes u otros bienes.

Quién lo necesita: Es posible que las y los sobrevivientes de AVG que necesiten seguridad adicional requieran apoyo de los servicios de seguridad de la empresa (por ejemplo, que busquen a posibles personas perpetradoras en las entradas del lugar de trabajo o que acompañen a las y los sobrevivientes a su automóvil por la noche).

⁵⁹ En algunos países, las y los sobrevivientes pueden acceder a las organizaciones de asistencia legal sin cargo. En otros, es posible que deban pagar una tarifa.

⁶⁰ Una orden de aprehensión por violencia es una orden judicial emitida para proteger a una persona que tiene un temor razonable de violencia o acoso por parte de una persona específica.

⁶¹ Grupo Banco Mundial (2018), *Environment and Social Framework (ESF) Good Practice Note on Gender-based Violence – English* (Marco Ambiental y Social: Nota sobre buenas prácticas en materia de violencia de género).

RECUADRO 4F | Servicio de gestión de casos y refugio en lugares seguros de Bel isi PNG

Bel isi PNG ofrece a los empleados servicios de gestión de casos y refugio en lugares seguros, y proporciona a los directivos de empresas herramientas transformadoras para respaldar el cambio en el lugar de trabajo y la comunidad. Aborda directamente el creciente costo y el impacto de la violencia familiar y sexual en las empresas. Su centro de gestión de casos está abierto los días laborables y el refugio funciona las 24 horas del día, pero solo acepta personas que hayan pasado primero por el centro de gestión. Para obtener más información, visite el [sitio web](#) de la organización.

Consideraciones esenciales: El personal de seguridad debe estar capacitado en cuestiones de prevención y respuesta ante casos de AVG. Se deben tomar los recaudos necesarios para garantizar que la presencia de personal de seguridad no aumente los riesgos de AVG, ya que en ciertas ocasiones los guardias de seguridad se han visto involucrados como autores de AVG⁶¹.

Principios de atención a sobrevivientes

Los siguientes principios deben guiar la atención de las personas sobrevivientes por parte de los prestadores de servicios.

- **Enfoque centrado en las personas sobrevivientes:** Busca empoderar a las y los sobrevivientes priorizando sus derechos, necesidades y deseos. Significa garantizar que las y los sobrevivientes tengan acceso a servicios adecuados, accesibles y de buena calidad. Esto alienta a los empleados a dar un paso al frente y buscar apoyo porque saben que pueden esperar que los prestadores de servicios tomen en serio su experiencia y respondan de forma ética y justa. El enfoque centrado en las y los sobrevivientes consta de tres principios clave: respeto, confidencialidad y seguridad⁶².
- **Interés superior de los niños y niñas:** Por lo general, se refiere a un enfoque que determina qué tipo de servicios, acciones y órdenes serán más adecuados para un niño o niña, así como quién es la persona más idónea para cuidar a un niño o niña⁶³. Es similar a un enfoque centrado en las y los sobrevivientes que prioriza los derechos, las necesidades y los deseos del niño o niña, pero también tiene en cuenta la etapa de desarrollo en la que se encuentra.
- **Atención centrada en el trauma:** Se procura no volver a traumatizar a la persona sobreviviente asegurándose de que el entorno físico, los procesos y las interacciones sean acogedores y no requieran que la persona reviva el trauma repetidamente (por ejemplo, teniendo que relatar el abuso varias veces).
- **Enfoque basado en recursos:** Se centra en las fortalezas de la persona sobreviviente en lugar de tratar de identificar sus deficiencias. Como parte de este enfoque, se puede preguntar a la persona sobreviviente sobre las redes de apoyo que tiene a su alrededor y ayudarla a utilizarlas. Este principio promueve la autoestima y la capacidad de adaptación de las personas y las comunidades.

⁶² Para obtener más información, véase la [definición de enfoque centrado en los sobrevivientes](#) del Centro Virtual de Conocimientos para Poner Fin a la Violencia contra las Mujeres y las Niñas de ONU Mujeres.

⁶³ Para obtener más información sobre el interés superior de los niños, véase [Guidelines on Determining the Best Interests of the Child](#) (Directrices para determinar el interés superior de los niños), Ginebra, Suiza, ACNUR, 2008.

Estrategias para encontrar buenos prestadores de servicios

A nivel mundial, muchos prestadores están diseñando servicios sobre AVG centrados en las y los sobrevivientes y que tienen en cuenta el interés superior de los niños y niñas. A menudo, los servicios cuentan con una unidad especializada que puede brindar mejores respuestas. Cuando busque prestadores en los países donde opera su empresa, pregunte a otros sobre la calidad de los servicios disponibles. Entre las mejores fuentes de información del país se encuentran los ministerios de asuntos de la mujer, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas (OCHA) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Ciertos grupos requieren servicios especializados (por ejemplo, lesbianas, gais, bisexuales, transgénero, queer o cuestionándose, intersexuales, asexuales y agénero (LGBTQIA). Es posible que los sobrevivientes con discapacidad también necesiten el apoyo de prestadores de servicios especializados. También cabe señalar que determinados 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, por lo que, en tales casos, puede ser necesario tener especial cuidado para proteger a los sobrevivientes de los perpetradores.

Preguntas orientativas para identificar a los prestadores de servicios

Estas preguntas constituyen una guía inicial para obtener información sobre los prestadores de servicios relacionados con el AVG, tanto *in situ* como en el país:

- Nombre del prestador de servicios.
- ¿Qué servicios ofrece?
- ¿A quién presta servicios? Nota: Es posible que algunos prestadores solo ofrezcan servicios a mujeres, niños y niñas, mientras que algunas personas sobrevivientes, como las poblaciones LGBTQIA, pueden necesitar atención especializada.
- ¿Puede una persona recomendarse a sí misma o existe un proceso de referencia?
- ¿Cuál es la mejor manera de ponerse en contacto con el prestador de servicios? ¿Cuál es su número de teléfono y dirección?
- Si se trata de una crisis o emergencia, ¿pueden brindar asistencia inmediata?
- ¿Cuál es su ámbito de actuación o cobertura?
- ¿El personal está bien capacitado, correctamente contratado (por sus puntos de vista equitativos de género y su comportamiento no violento), y supervisado y apoyado de la forma correspondiente?
- ¿El servicio demuestra los principios de cuidado hacia las personas sobrevivientes?

HERRAMIENTA 4.6

Seguridad con perspectiva de género

- » **OBJETIVO:** Proporcionar una descripción general de la seguridad con perspectiva de género y un estudio de caso.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Salud y seguridad ocupacional, recursos humanos, cuestiones médicas y asuntos legales.

¿Qué es la seguridad con perspectiva de género? La seguridad con perspectiva de género es una forma de evaluar los riesgos relativos a la salud y la seguridad ocupacional y responder a ellos teniendo en cuenta el género.

Justificación empresarial: La seguridad con perspectiva de género en el lugar de trabajo ayuda a garantizar que las tareas laborales sean más seguras para todos los empleados. Ayuda a los empleadores a identificar los peligros concretos que enfrentan los empleados de todos los géneros que realizan tareas específicas.

Reconocer las diferencias de género en la fuerza laboral es esencial para garantizar la seguridad y la salud de todos los géneros. Estas diferencias deben tenerse en cuenta al elaborar políticas para abordar los peligros para la salud y la seguridad ocupacional en el lugar de trabajo, incluidos el acoso y la violencia de género (AVG)^{64,65}. Por ejemplo, en el pasado se analizaron erróneamente los efectos de los peligros para la seguridad y la salud en el trabajo en las mujeres porque las normas y los límites de exposición a sustancias peligrosas se crearon sobre la base de poblaciones masculinas y pruebas de laboratorio⁶⁶. Otros ejemplos son las exigencias físicas del trabajo pesado, el diseño ergonómico de los lugares de trabajo y el impacto de la duración de la jornada laboral en las personas que trabajan como cuidadoras^{67,68,69}. Hoy en día, se reconocen cada vez más las diferencias de sexo y de género en términos de los peligros para la salud y la seguridad ocupacional en el lugar de trabajo, incluido el AVG.

La seguridad con perspectiva de género desafía las normas culturales con respecto a la forma en que los diferentes géneros deben abordar las tareas laborales y se centra en la exposición real a los peligros y las percepciones de riesgo experimentadas por personas de todos los géneros. Las empresas tienen una oportunidad única de integrar características de diseño universal en el lugar de trabajo mediante la creación de entornos físicos, de aprendizaje y de trabajo que puedan utilizar una amplia gama de personas, independientemente del género, la edad, el tamaño físico o la condición de discapacidad. Por ejemplo, entre las características del diseño universal se podrían incluir puertas automáticas, entradas con rampas, pasillos anchos, carteles con letras más grandes y mitigación del riesgo de violencia de género, por ejemplo, a través de mejores sistemas de iluminación y seguridad. Si bien el diseño universal promueve el acceso de las personas con discapacidad, también beneficia a otros en el lugar de trabajo.

⁶⁴ Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, [Informe anual 2014: Resumen](#).

⁶⁵ OIT, [Seguridad y salud en el trabajo](#).

⁶⁶ Forastieri, V. (2010), [Information note on Women Workers and Gender Issues on Occupational Safety and Health](#) (Nota informativa sobre las trabajadoras y las cuestiones de género en la seguridad y salud ocupacional), Ginebra, OIT, SafeWork.

⁶⁷ *Ibidem*.

⁶⁸ Peters, C. y P. Demers (2019), ["Gender Differences in Occupational Exposure Assessment for a National Surveillance Project"](#) (Diferencias de género en la evaluación de la exposición ocupacional para un proyecto nacional de vigilancia), *Epidemiology*.

⁶⁹ Sorrentino, E.; R. Vona, D. Monterosso y A. M. Giammaroli (2016), ["Gender issues on occupational safety and health"](#) (Cuestiones de género en la salud y seguridad ocupacional), *Annali dell'Istituto Superiore di Sanità*.

El resultado de un enfoque en la seguridad con perspectiva de género es que los empleadores pueden aumentar el número de empleados que llevan a cabo tareas laborales específicas de forma segura. Se benefician de un mejor desempeño y productividad porque cuentan con una fuerza laboral más segura física y emocionalmente, lo que puede mejorar la retención del personal y la reputación de la empresa.

RECUADRO 4G | Mejorar el empleo para las mujeres en Papua Nueva Guinea

El Programa de Seguridad con Perspectiva de Género ayuda a las empresas a identificar riesgos y mejorar la seguridad de las trabajadoras en Papua Nueva Guinea. Este programa fue elaborado por Business Coalition for Women, con el apoyo de IFC. Tres empresas que mantienen operaciones en el país —Oil Search, St Barbara (minería) y New Britain Palm Oil— participaron en la iniciativa. Las principales cuestiones de AVG relacionadas con la seguridad de las mujeres en el lugar de trabajo eran la amenaza de violencia (incluido el acoso sexual), el acoso en el lugar de trabajo en forma de habladurías que causan daño emocional e impiden que las mujeres se concentren de manera segura en sus tareas, y los viajes hacia y desde el trabajo cuando se espera el transporte de la empresa o se viaja en él.

Las medidas adoptadas para abordar los riesgos de AVG incluyeron la introducción de letreros fijos en el turno noche que permitían a las empleadas de limpieza identificar cuándo las salas estaban ocupadas por hombres; brindar a las empleadas la opción de usar pantalones en lugar de faldas en el trabajo; agregar personas de contacto capacitadas en perspectiva de género para brindar asesoramiento y actuar como punto de contacto seguro para denunciar el acoso; fomentar la discusión en torno a habladurías dañinas como un obstáculo al trabajo en equipo y la productividad, y disponer de asientos exclusivos para mujeres o familias en el transporte de la empresa para trasladarse hacia y desde el trabajo. En el caso de una empresa, luego de aplicar una respuesta a la auditoría de seguridad con perspectiva de género, el porcentaje de mujeres que se sentían felices con su seguridad en el trabajo aumentó un 18 %. Para obtener más ayuda sobre la seguridad con perspectiva de género, póngase en contacto con el [Grupo de Género e Inclusión Económica](#) de IFC.

HERRAMIENTA 4.7

Encuesta al personal sobre el respeto en el lugar de trabajo

- » **OBJETIVO:** Incluir ejemplos de preguntas que se pueden incluir en las encuestas de satisfacción de los empleados.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos y sindicatos.

Las encuestas de satisfacción tienen como objetivo medir y evaluar el grado de motivación y compromiso de sus empleados para que puedan dar lo mejor de sí mismos en el trabajo. A partir de estas encuestas, puede obtener información sobre las opiniones y actitudes de los empleados hacia su trabajo y el entorno en general, incluidas las cuestiones de acoso y violencia de género (AVG).

Se recomienda incluir algunas preguntas sobre AVG para evaluar la magnitud del problema y determinar si los mecanismos de respuesta vigentes en el lugar de trabajo son eficaces. No incluya preguntas detalladas en la encuesta a los empleados, ya que esto puede causarles trauma o exponerlos a un riesgo mayor. Si su empresa desea recopilar información más específica sobre AVG, consulte en la **HERRAMIENTA 4.8** los términos de referencia sobre la contratación de un experto para entrevistar o encuestar a los empleados; asimismo, en el recuadro 4H se incluyen sugerencias adicionales sobre cómo realizar las encuestas.

Ejemplos de preguntas para las encuestas de satisfacción de los empleados:

1. En las últimas cuatro semanas me sentí distraído, cansado o incómodo en el trabajo debido a (responda afirmativamente si se aplica una o más de las siguientes opciones)...
 - A) hostigamiento en el lugar de trabajo, lo que incluye hacer bromas, sabotear el trabajo de una persona y gritar;
 - B) acoso sexual en el lugar de trabajo, lo que incluye mirar fijamente o de reojo, y tocar, palmear o besar a una persona de forma impropia;
 - C) problemas en el hogar.

Respuesta: Sí/no

Esta pregunta lo ayudará a evaluar el impacto de las diferentes formas de AVG en los empleados y, al mismo tiempo, minimizar la necesidad de que las y los sobrevivientes divulguen los detalles del incidente. Se recomienda que en todas las encuestas se aborden el hostigamiento y el acoso sexual y se proporcionen ejemplos como los señalados anteriormente. Las empresas que brindan apoyo a los empleados afectados por violencia doméstica también deben incluir la pregunta sobre los problemas en el hogar. Tenga en cuenta que dicha pregunta está diseñada para minimizar el trauma de las y los sobrevivientes evitando las descripciones gráficas y para reducir las posibilidades de represalias si los empleados completan la encuesta desde su hogar. Véanse las definiciones de las diferentes formas de AVG en el recuadro 4A o el modelo de política sobre respeto laboral en la **HERRAMIENTA 4.12**.

- Si viera, oyera o sufriera hostigamiento o acoso sexual en mi lugar de trabajo (y tuviera problemas en el hogar), me sentiría cómodo pidiendo ayuda a un representante de la empresa.

Respuesta: Sí/no

Esta pregunta ayudará a evaluar qué tan cómodos se sienten los empleados a la hora de pedir ayuda y cuánta confianza depositan en el proceso de manejo y divulgación de la información personal de la empresa.

- Los casos de hostigamiento o acoso sexual en este lugar de trabajo (y los problemas en el hogar) se toman seriamente y se responde a ellos con suficiente apoyo y de manera oportuna.

Respuesta: Sí/no

Esta pregunta lo ayudará a evaluar qué opinan los empleados de su empresa sobre el compromiso de responder al AVG.

RECUADRO 4H | Consejos para la realización de encuestas de satisfacción del personal con el lugar de trabajo en relación con el AVG y el respeto laboral

Recomendación: Aliente al personal a responder las preguntas con la mayor honestidad posible, ya que sus respuestas ayudarán a la empresa a crear un lugar de trabajo basado en el respeto y la comprensión.

Confidencialidad: Los participantes no deben proporcionar sus nombres ni otros datos que los identifiquen. Se debe preservar la confidencialidad de cualquier información que proporcione un empleado como parte de la encuesta que pueda servir para individualizarlo. La información confidencial solo debe revelarse si existe un riesgo para la seguridad de un miembro del personal.

Servicios de apoyo: Los detalles del prestador de servicios se deben proporcionar en caso de que el empleado que completa la encuesta considere que necesita servicios relacionados con el AVG. Para obtener más información sobre los prestadores de servicios, véase la **HERRAMIENTA 4.5**.

Comunicaciones sobre la encuesta y los resultados: Debe comunicarse con sus empleados para lograr su participación en la encuesta de satisfacción del personal. Puede utilizar diferentes canales, como mensajes del director ejecutivo, correos electrónicos al personal o publicaciones de la empresa en redes sociales, carteles, protectores de pantalla y conversaciones en las reuniones de personal. Una vez completada la encuesta, debe compartir los resultados y los próximos pasos con los empleados para generar compromiso e identificación con la propuesta. La empresa debe distribuir a todo el personal un resumen general de los resultados de esta encuesta.

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 recursos⁷⁰. 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 represalias⁷¹. 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 laboral⁷², 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 empleados⁷³.

Alcance de la labor

El consultor será responsable de realizar una evaluación exhaustiva en la que se analicen los temas mencionados, entre otros⁷⁴.

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 anonimato⁷⁵. 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 salud⁷⁶.

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 elabórelas 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 deseos⁷⁷.

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.

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).
- Recalcar 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.

HERRAMIENTA 4.10

Identificar al personal clave que actuará como equipo de contacto y coordinación sobre acoso y violencia de género

- » **OBJETIVO:** Ofrecer orientaciones sobre la selección del personal que actuará como coordinador.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Niveles gerenciales y recursos humanos.

Los coordinadores de casos de acoso y violencia de género (AVG) son representantes designados de la empresa que pueden actuar como la primera persona de contacto cuando se plantean cuestiones relacionadas con esta problemática en el lugar de trabajo. Solicite a los coordinadores que trabajen en equipo (equipo de contacto) para que puedan apoyarse mutuamente en esta función y evitar que algunas personas reciban una carga excesiva.

Elija personal que sea respetado en el lugar de trabajo. Incluya a quienes desempeñan una función relacionada con el bienestar de los empleados y la comunidad (por ejemplo, las personas encargadas de la 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, la coordinación de cuestiones de género, la seguridad y los sindicatos).

Los coordinadores y el equipo de contacto de AVG pueden hacer lo siguiente:

- crear concientización general sobre el AVG en el lugar de trabajo;
- responder a los testimonios de acoso y violencia con un enfoque centrado en las y los sobrevivientes;
- respaldar y coordinar el acceso de los empleados a los mecanismos de apoyo disponibles en el lugar de trabajo y la comunidad desde el primer contacto hasta cuando ya no necesitan asistencia;
- alentar y aceptar los avisos por parte de los empleados sobre las personas perpetradoras de violencia en el lugar de trabajo y elevar adecuadamente estas acusaciones a una instancia superior para que puedan ser investigadas;
- identificar, a través de la participación en las actividades de seguimiento y evaluación, todas las barreras que los empleados puedan enfrentar para acceder a las políticas sobre AVG, y abordar los obstáculos identificados.

La diversidad importa. Recuerde incluir coordinadores de todos los géneros para que las y los empleados puedan sentirse cómodos hablando sobre temas que tal vez no quieran revelar a personas del mismo género o de otros géneros. Trate de incluir empleados que reflejen la diversidad étnica y religiosa de la fuerza laboral. También puede ser importante tener en cuenta otros elementos de diversidad e inclusión (por ejemplo, diversidad de edad, discapacidad, origen étnico, orientación sexual, etc.).

¿Importa la jerarquía a la hora de elegir a los coordinadores? Los niveles de jerarquía no son importantes siempre y cuando el personal que se elija cuente con apoyo para desempeñar su función. No obstante, es importante incluir a un miembro de los niveles gerenciales para ayudar a garantizar la participación de la gerencia y la supervisión de las iniciativas referidas al respeto laboral. Este patrocinador debe ser una persona que supervise a los coordinadores y que pueda ayudarlos a desempeñar sus funciones en consonancia con los compromisos de la empresa en materia de AVG.

¿Cuántos coordinadores debe haber en un equipo de contacto? Es importante tener un número adecuado de integrantes en el equipo de contacto para que todos los empleados tengan acceso a asistencia cuando sea necesario. El número de coordinadores dependerá del tamaño de la empresa y de su distribución geográfica⁷⁸. Idealmente, debería haber un coordinador al que cualquier empleado pueda acceder en persona en cualquier momento. La empresa debe considerar la posibilidad de tener coordinadores en cada ubicación y en todos los turnos.

¿Cómo elegimos a nuestros coordinadores? La gerencia puede designar coordinadores (siempre y cuando el personal pueda elegir no participar), llamar a una presentación voluntaria u organizar elecciones.

La participación debe ser voluntaria. No obligue 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 formar parte del equipo de contacto. No pregunte los motivos si las personas no desean formar parte del equipo de contacto.

Consideraciones esenciales:

1. Es importante que el equipo de contacto cuente con los recursos adecuados para hacer bien su trabajo. Asegúrese de que los integrantes del equipo dispongan de tiempo suficiente para desempeñar su función de coordinadores, de que el programa de trabajo refleje sus responsabilidades y de que dichas responsabilidades también se analicen y reconozcan en los exámenes de desempeño.
2. Proporcione capacitación y apoyo para que los coordinadores se sientan seguros en el desempeño de sus funciones. La **HERRAMIENTA 4.11** contiene orientaciones sobre cómo capacitar a los coordinadores de AVG. La capacitación debe estar dirigida por expertos (en lo posible, externos) y abarcar las definiciones y la dinámica del acoso y la violencia en el lugar de trabajo, y fortalecer las habilidades de los coordinadores para asumir sus responsabilidades (véase más arriba). Debe basarse en un enfoque centrado en las y los sobrevivientes, ya que es probable que, de lo contrario, cause daño. Considere la posibilidad de establecer relaciones con los prestadores de servicios (por ejemplo, los orientadores), de manera que los coordinadores tengan acceso inmediato al apoyo si fuera necesario. Para obtener más orientaciones sobre la selección de prestadores de servicios, véase la **HERRAMIENTA 4.5**.

⁷⁸ En las pequeñas empresas, las funciones del equipo de contacto pueden estar a cargo de un único coordinador.

HERRAMIENTA 4.11

Directrices para la capacitación de los coordinadores sobre acoso y violencia de género

- » **OBJETIVO:** Brindar orientaciones a los coordinadores encargados de la capacitación.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, capacitación y desarrollo, y sindicatos.

Los coordinadores de casos de acoso y violencia de género (AVG) son representantes designados de la empresa que pueden actuar como la primera persona de contacto cuando se plantean cuestiones relacionadas con esta problemática en el lugar de trabajo. Solicite a los coordinadores que trabajen en equipo (llamado “equipo de contacto”) para que puedan apoyarse mutuamente en esta función. Es importante que reciban capacitación para aumentar sus conocimientos y habilidades sobre la respuesta al AVG en el lugar de trabajo, de modo que puedan desempeñar sus funciones con eficacia. Los coordinadores no capacitados pueden causar daños graves, ya que pueden reforzar la aplicación de normas poco útiles, dar consejos incorrectos, volver a traumatizar a las personas sobrevivientes o sentirse agotados por no saber establecer límites.

En la capacitación del equipo de contacto se deberá procurar lo siguiente:

1. Mejorar los conocimientos de los coordinadores sobre los siguientes aspectos:

- › AVG, con definiciones y ejemplos. La capacitación puede centrarse en temas como el hostigamiento y el acoso, la violencia doméstica y el abuso y la explotación sexuales; el contenido específico varía según el alcance de la política sobre AVG de su empresa.
- › Factores, dinámica e impacto del AVG en las personas, las empresas y la comunidad.
- › Reseña de los problemas específicos del contexto en torno a la raza, los ingresos, la religión, el origen étnico, la edad, la orientación sexual o la discapacidad, que pueden aumentar el riesgo de sufrir violencia.
- › Enfoques centrados en las personas sobrevivientes (véase el **RECUADRO 4I**).
- › Leyes pertinentes para el AVG de su jurisdicción.
- › Servicios de apoyo y protección disponibles en la comunidad para sobrevivientes y autores de AVG. Para obtener más información sobre los prestadores de servicios, véase la **HERRAMIENTA 4.5**.
- › La política y las prácticas de la empresa sobre AVG (véase la **HERRAMIENTA 4.12**).
- › Cualquier requisito de presentación de informes.
- › Cuidado de la propia salud (véanse las orientaciones para el cuidado personal en la **HERRAMIENTA 4.14**).

2. Mejorar las actitudes de los coordinadores acerca de los siguientes aspectos:

- › estereotipos de género;
- › no discriminación;
- › minimización de la violencia;
- › actitudes de culpabilización de la víctima;
- › presión sobre las personas sobrevivientes para que revelen el nombre de las personas perpetradoras y/o las reporten formalmente⁷⁹.

⁷⁹ Para obtener más información sobre por qué esta no es una buena práctica, consulte las orientaciones sobre el enfoque centrado en los sobrevivientes del **RECUADRO 4I**.

3. Mejorar las aptitudes de los coordinadores para realizar lo siguiente:

- › comunicar eficazmente las características del respeto en el lugar de trabajo;
- › responder a los testimonios de AVG con un enfoque centrado en las y los sobrevivientes, lo que incluye analizar las opciones disponibles y derivarlas a prestadores de servicios que se ocupen del AVG;
- › investigar las acusaciones de AVG y formular recomendaciones a la gerencia (si los coordinadores también participan en las investigaciones)⁸⁰;
- › establecer límites apropiados y cuidar la propia salud (véase la **HERRAMIENTA 4.14**);
- › realizar actividades de seguimiento y evaluación (véase la **HERRAMIENTA 4.15**).

En toda capacitación orientada a personas adultas, es importante reconocer que estos se benefician más de las experiencias de aprendizaje colaborativas y basadas en problemas que del simple suministro de información. Para garantizar que las experiencias de aprendizaje sean eficaces, es fundamental incorporar estos principios en el contenido de la capacitación (por ejemplo, grupos reducidos, juegos de rol, sesiones de preguntas y respuestas, y ejercicios prácticos para el hogar).

Considere la posibilidad de que los empleados participen periódicamente en cursos breves de capacitación sobre situaciones hipotéticas a fin de ayudarlos a desarrollar las habilidades necesarias para plantear problemas si presencian, escuchan o experimentan acoso y violencia en el lugar de trabajo. Todas las actividades de capacitación deben estar a cargo de expertos, y también se deben realizar reuniones con los prestadores de servicios correspondientes.

Se recomienda realizar un cuestionario antes y después de la capacitación para conocer el grado de conocimientos, las habilidades y las actitudes de los participantes respecto del abordaje del AVG como un problema relacionado con el lugar de trabajo. Las empresas pueden realizar una encuesta de seguimiento seis meses después para controlar los resultados a largo plazo de la capacitación e identificar cualquier necesidad de formación complementaria.

⁸⁰ Se deberá impartir capacitación a los coordinadores involucrados en las investigaciones sobre AVG centradas en los sobrevivientes. Es posible que no todos los coordinadores necesiten recibir este tipo de capacitación.

HERRAMIENTA 4.12

Directrices y modelo de política sobre acoso y violencia de género, y respeto laboral

- » **OBJETIVO:** Ofrecer orientaciones y ejemplos de políticas, procedimientos y mecanismos de denuncia e investigación en el lugar de trabajo.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Directorio, niveles gerenciales y recursos humanos.

Las empresas pueden utilizar estas directrices y el modelo de política sobre acoso y violencia de género (AVG) y respeto laboral para crear o revisar políticas dirigidas a abordar estas cuestiones. El propósito del modelo de política que figura a continuación es ayudar a las empresas a modificar las políticas existentes o a adoptar una nueva para reconocer el impacto del AVG en la institución, sus empleados o las comunidades en las que opera, y garantizar que esto contribuya a mejorar las respuestas sobre AVG.

Como mínimo, las empresas deben asegurarse de que están cumpliendo con su obligación de proporcionar un lugar de trabajo seguro. Esto significa que deberán abordar el **hostigamiento y el acoso sexual laborales** y tomar medidas para **prevenir los casos de abuso y explotación sexuales relacionados con el lugar de trabajo**. Una vez que la empresa haya avanzado con estas cuestiones, habrá creado la cultura corporativa que le permitirá apoyar aún más a los empleados respondiendo a los casos de **violencia doméstica y sexual** que puedan ocurrir fuera del lugar de trabajo.

RECOMENDACIONES:

- *Trate a los empleados como aliados a la hora de abordar el acoso y la violencia en el lugar de trabajo. Estos responderán mejor si se les pide que ayuden a prevenir el acoso y la violencia y responder a ellos que si se los trata como posibles personas perpetradoras.*
- *Vincule las iniciativas relacionadas con el AVG y el respeto en el lugar de trabajo con los valores de la empresa.*

En este documento se sugiere una estructura para la política sobre AVG y respeto laboral, un modelo de texto y recomendaciones.

Una política sobre AVG y respeto laboral puede elaborarse como un documento independiente o incorporarse a políticas existentes, como un manual de recursos humanos. Este modelo de política debe personalizarse para garantizar que las estrategias del lugar de trabajo se adapten al tamaño y las necesidades de cada empresa. Las recomendaciones de este documento lo ayudarán a personalizar su propia política.

Muchas empresas ya cuentan con códigos de conducta, políticas o procedimientos para abordar el acoso y la violencia en el lugar de trabajo. Es posible que, en virtud de las leyes nacionales, las empresas tengan obligaciones específicas al respecto en relación con los inversionistas, compradores u otras partes interesadas. Estas orientaciones no deben desplazar los enfoques existentes de la empresa, pero pueden utilizarse para examinarlos y revisarlos según sea necesario. También es importante crear conciencia acerca de estas políticas y procedimientos (véase la **HERRAMIENTA 4.13**).

Propósito

El propósito de la política sobre AVG y respeto laboral es garantizar un entorno de trabajo seguro y respetuoso, libre de toda forma de acoso y violencia, lo que incluye el hostigamiento y el acoso sexual, y el abuso y la explotación sexuales relacionados con el lugar de trabajo. *[Agregar lo siguiente si la política abarca la violencia doméstica y sexual: y crear un entorno de apoyo en el lugar de trabajo, en el que los sobrevivientes de violencia doméstica y sexual se sientan seguros para denunciar y buscar ayuda].*

El acoso y la violencia en el lugar de trabajo son inaceptables, y no serán tolerados en ninguna circunstancia comportamientos de este tipo provenientes de una persona empleada o relacionada con la empresa. Los casos se analizarán uno por uno y siguiendo el principio de proporcionalidad.

La empresa se compromete a mantener un entorno de trabajo que exija respeto por la dignidad de las personas, y en el que todos se sientan cómodos para plantear cuestiones o inquietudes, independientemente de quién pueda ser la persona autora o qué cargo ocupe en la empresa.

RECOMENDACIÓN: *Actualice esta sección para hacer referencia a los valores de la empresa y a las políticas vigentes sobre el tema en el lugar de trabajo, como las que abordan la salud, la seguridad, el medio ambiente y la lucha contra la discriminación.*

Alcance

Esta política abarca a todos los empleados:

- empleados a tiempo completo y tiempo parcial, eventuales, temporales o permanentes;
- ejecutivos y gerentes;
- trabajadores contratados o consultores;
- voluntarios, personal de prácticas profesionales y laborales, y aprendices.

Esta política no se limita al lugar de trabajo ni a las horas de trabajo, e incluye los entornos y las interacciones de trabajo virtuales. Se extiende a todos los lugares y funciones que están relacionados con el trabajo, incluidos los siguientes:

- cualquier momento o lugar donde los empleados se encuentren debido a sus obligaciones laborales, incluso durante y después del horario laboral, dentro o fuera del lugar de trabajo, como conferencias o eventos sociales relacionados con el trabajo y transporte proporcionado por el empleador;
- el trato dado por los empleados a otros empleados, clientes y a todas las personas con las que se encuentran durante sus tareas laborales.

Los empleados que se ven acosados por terceros durante su trabajo, como los clientes, también quedan contemplados en esta política.

RECOMENDACIONES:

- *Actualice el alcance de la cobertura para reflejar la estructura de la empresa.*
- *Agregue cualquier otra obligación de la empresa en relación con la violencia en el lugar de trabajo. Por ejemplo, ¿la empresa tiene la obligación de garantizar que la violencia y el acoso en el lugar de trabajo se aborden también en las contrataciones de terceros o en la cadena de suministro?*

Derechos y responsabilidades del personal

Todos los empleados y empleadas tienen derecho a lo siguiente:

- trabajar en un entorno libre de acoso y violencia;
- realizar una consulta o queja en virtud de esta política de una manera razonable y respetuosa, sin ser victimizado;
- *[Agregar lo siguiente si la política abarca la violencia doméstica y sexual: buscar apoyo si se ve afectado por violencia doméstica y sexual].*

Todos los empleados y empleadas deben cumplir lo siguiente:

- completar la capacitación pertinente sobre esta política;
- seguir las normas de comportamiento descritas en esta política;
- ofrecer apoyo a las personas que sufren acoso y violencia en el lugar de trabajo, proporcionando información sobre cómo presentar una denuncia;
- evitar las habladurías y respetar la confidencialidad de los procedimientos de resolución de denuncias;
- tratar a los demás con dignidad, cortesía y respeto.

Los gerentes y supervisores también deben cumplir lo siguiente:

- ser un modelo de comportamiento adecuado;
- adoptar medidas para educar al personal y concientizarlo acerca de sus obligaciones en virtud de esta política;
- intervenir rápida y apropiadamente cuando tomen conocimiento de un comportamiento inadecuado;
- actuar de manera justa para resolver los problemas e implementar las normas de comportamiento laboral, asegurándose de que se escuche a las partes pertinentes;
- ayudar a resolver las quejas de manera informal si así lo prefiere el sobreviviente;
- remitir las quejas formales sobre incumplimientos de esta política a los gerentes de recursos humanos para que las investiguen;
- garantizar que quienes plantean un problema o presentan una queja no resulten victimizados; extender una protección similar a la(s) presunta(s) persona(s) perpetradora(s).

RECOMENDACIONES:

- *Es importante que todas las personas que se enteren o sean testigos de casos de acoso y violencia en el lugar de trabajo, o lo experimenten, se sientan alentadas a dar visibilidad al problema. Considere la posibilidad de ofrecer capacitación de "espectadores" a todos los empleados y miembros de la comunidad en el área de operación de la empresa (véase la **HERRAMIENTA 4.9**).*
- *Todos los incidentes de acoso y violencia en el lugar de trabajo, no importa cuán grandes o pequeños sean o quiénes sean los implicados, requieren que los gerentes y supervisores respondan con rapidez y de manera adecuada.*

Definiciones

Hostigamiento en el lugar de trabajo

Es un comportamiento irracional y a menudo repetido que socava la salud, la seguridad, la confianza o la dignidad de una persona.

Algunos ejemplos de comportamientos, intencionales o no, que pueden constituir hostigamiento en el lugar de trabajo son los siguientes⁸¹:

- lenguaje o comentarios abusivos, insultantes u ofensivos que puedan hacer referencia, entre otras características, a la raza, religión, etnia, edad, discapacidad, identidad de género, orientación sexual, idioma o clase social;
- críticas o quejas injustificadas;
- conducta agresiva e intimidatoria;
- amenazas reiteradas de despido u otras sanciones severas que sean injustas, poco equitativas o irrazonables;
- ridiculización, humillación o menosprecio a una persona;
- bromas pesadas o rituales de iniciación;
- burlas a una persona haciendo referencia, entre otros atributos, a una discapacidad percibida o real, una característica física o mental, su raza o el color de su piel, su religión o una representación simbólica de la religión que lleva consigo, su etnia, su edad, su identidad de género u orientación sexual, o su clase social.
- difusión de habladurías o rumores malintencionados sobre una persona;
- exclusión deliberada de una persona de actividades relacionadas con el trabajo y eventos sociales;
- establecimiento de plazos poco razonables o modificación constante de los plazos sin explicación razonable;
- asignación de tareas que están excesivamente por debajo o por encima del nivel de capacidad de una persona;
- alteración deliberada de los mecanismos de trabajo para incomodar a una persona;
- sabotaje al trabajo de una persona, por ejemplo:
 - › denegar el acceso a supervisión, consultas o recursos
 - › retener información o suministrar información incorrecta
 - › ocultar o destruir documentos o equipos
 - › no transmitir mensajes
 - › hacer algo deliberadamente para poner a una persona en problemas de otras maneras
- interferir de alguna manera con los objetos personales de una persona.

⁸¹ Extraído de WorkSafe.qld.gov.au. Para obtener una definición de hostigamiento, consulte la [definición](#) de WorkSafe Queensland y [la política de respeto en el lugar de trabajo \(hostigamiento y acoso\)](#) del Consejo Nacional de Investigación Médica y de Salud (NHMRC).

No todos los comportamientos que hacen que una persona se sienta incómoda o infravalorada en el trabajo se consideran formas de hostigamiento en el lugar de trabajo. Las diferencias de opinión y los desacuerdos generalmente no constituyen hostigamiento; sin embargo, en algunos casos, los conflictos que no se gestionan pueden intensificarse hasta convertirse en hostigamiento laboral.

El hostigamiento en el lugar de trabajo no incluye medidas administrativas tomadas de manera razonable por el empleador de la persona respecto de la relación laboral.

Estas son algunas medidas administrativas que se consideran razonables:

- establecer metas, normas y plazos sobre el desempeño realistas y alcanzables;
- distribuir tareas y asignar horas de trabajo de manera equitativa y adecuada;
- transferir a un trabajador a otra área o función por motivos operativos;
- decidir no seleccionar a un trabajador para un ascenso después de seguir un proceso justo y transparente;
- informar a un trabajador que su desempeño laboral ha sido insatisfactorio de una manera honesta, justa y constructiva;
- informar a un trabajador de manera objetiva y confidencial acerca de un comportamiento irrazonable;
- introducir cambios o reestructuraciones orgánicas;
- adoptar medidas disciplinarias, incluidos la suspensión o el cese del empleo, cuando así proceda o las circunstancias lo justifiquen.

RECOMENDACIÓN: *Al brindar capacitación o intentar concientizar sobre la política, es importante proporcionar ejemplos de hostigamiento en el lugar de trabajo (y otras formas de acoso y violencia) para que los empleados entiendan qué tipos de comportamientos son inaceptables y deben reportarse.*

Acoso sexual

Es una conducta no deseada de naturaleza sexual que resulta ofensiva, humillante e intimidante.

El acoso sexual puede adoptar diversas formas. Puede implicar conductas tales como las siguientes:

- miradas fijas o de reojo;
- comentarios o bromas sexualmente sugestivos;
- insultos o burlas de índole sexual;
- invitaciones no deseadas a tener relaciones sexuales;
- solicitudes persistentes o presión a una persona para tener una cita;
- preguntas indiscretas sobre la sexualidad o el cuerpo de una persona;
- insinuaciones o solicitudes sexuales no deseadas a través de redes sociales;
- enviar a una persona contenidos sexualmente explícitos u obligarla a verlos, como fotos, carteles, protectores de pantalla, correos electrónicos, sitios de internet y mensajes de redes sociales;

- contactos o conductas invasivos de índole sexual, incluso fuera del horario laboral, ya sea en persona o a través de otros medios, como mensajes de texto o redes sociales;
- familiaridad innecesaria, como rozar deliberadamente a alguien;
- tocar, abrazar, palmear o besar cuando estos comportamientos no son bienvenidos;
- agresión sexual⁸².

Un solo incidente es suficiente para considerarse acoso sexual; no es necesario que se repita.

Tanto los hombres como las mujeres pueden sufrir acoso sexual en el trabajo; sin embargo, es más común que lo experimenten las mujeres.

Hay dos tipos de acoso sexual en el lugar de trabajo⁸³:

- acoso sexual *quid pro quo*;
- acoso sexual en un ambiente intimidatorio, hostil u ofensivo.

Un solo incidente es suficiente para considerarse acoso sexual; **no es necesario que se repita.**

El acoso sexual *quid pro quo* refleja un abuso de poder que se produce cuando el otorgamiento de un beneficio para el empleado se condiciona —o aparentemente se condiciona— a la prestación de algún favor sexual. Incluye solicitudes de favores sexuales, proposiciones indeseadas u otro tipo de conducta verbal o física de índole sexual, en los casos en que se cumpla alguna de las condiciones indicadas a continuación:

- la aceptación de tal solicitud o conducta es establecida como condición del empleo de una persona, o se percibe como tal, o
- se utiliza explícita o implícitamente dicha solicitud o conducta como base para tomar decisiones laborales que afectan a esa persona.

Por lo general, este tipo de acoso sexual se da entre alguien que ocupa una posición de poder y una persona subordinada.

El acoso sexual en un entorno intimidatorio, hostil u ofensivo se produce cuando, con frecuencia o insistencia, se hacen comentarios sexuales no deseados, proposiciones, solicitudes de favores sexuales u otras conductas verbales o físicas de índole sexual que tienen el propósito o el efecto de interferir de manera irrazonable en el desempeño laboral de una persona o de crear un entorno de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo.

Por lo general, no se considera que hay un entorno intimidatorio, hostil u ofensivo si la actividad en cuestión fue un único intento de iniciar una relación sexual o romántica que no fue correspondida, y no se repitió.

⁸² Definida como la actividad sexual con otra persona que no da su consentimiento. Se trata de una violación de la integridad corporal y la autonomía sexual, y es más amplia que los conceptos más estrechos de “violación”, especialmente porque a) puede cometerse por otros medios que no sean la fuerza o la violencia y b) no implica necesariamente la penetración.

⁸³ Para obtener más información, consulte Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo de Estados Unidos, [Policy Guidance on Current Issues of Sexual Harassment](#) (Guía de políticas sobre temas actuales de acoso sexual).

RECOMENDACIÓN: *Es importante diferenciar el acoso sexual quid pro quo de otras formas de acoso sexual, ya que quienes incurrir en esta forma de acoso están incumpliendo el deber de asistencia que tienen para con sus subordinados. Cualquier caso comprobado de acoso quid pro quo amerita una fuerte medida disciplinaria.*

Abuso y explotación sexuales

Es todo tipo de abuso real o intento de abuso de una situación de vulnerabilidad, de una diferencia de poder o de la confianza con fines sexuales, por ejemplo, cuando se obtiene un beneficio económico, social o político de la explotación sexual de otra persona⁸⁴.

El abuso sexual es el contacto físico real de índole sexual indeseable, o la amenaza de tal contacto, ya sea por la fuerza o en condiciones de desigualdad o coercitivas. También incluye las relaciones sexuales con un niño o niña, en cualquier contexto, definido como un ser humano menor de 18 años.

Agregar lo siguiente si la política abarca la violencia doméstica y sexual:

Violencia doméstica y sexual

Es una conducta, o la amenaza de dicha conducta, cometida por una persona contra otra con quien el agresor tiene una relación doméstica, que constituye abuso físico, sexual, psicológico o económico. Puede consistir en un solo acto o en varios actos que forman parte de un patrón de comportamiento, aunque algunos o todos esos actos, vistos de forma aislada, parezcan menores o triviales.

Una persona está en una relación doméstica con otra persona si:

- son o han sido miembros de la familia;
- son los padres/madres de un niño/niña o son personas que tienen o han tenido la responsabilidad de paternidad/maternidad de un niño/niña;
- están o estuvieron en un compromiso, noviazgo o relación habitual, incluida una relación íntima o sexual real o percibida de cualquier duración;
- una persona es empleada doméstica en el hogar de otra.

“Miembro de la familia” incluye a todos los miembros de la familia de una persona, independientemente de si tienen parentesco por lazos de sangre, adopción, matrimonio o relación consuetudinaria.

“Violencia sexual” es todo acto sexual, intento de obtener un acto sexual, comentarios o proposiciones sexuales no deseados, o actos para comerciar o realizar otras transacciones con la sexualidad de una persona utilizando la coerción, independientemente de su relación con la persona sobreviviente, en cualquier entorno, incluidos, entre otros, el hogar y el trabajo.

⁸⁴ ACNUR, “¿Qué se entiende por explotación, abuso, acoso y hostigamiento sexuales?”.

“Sobreviviente(s)” significa la persona o personas afectadas adversamente por la violencia doméstica y sexual. Cualquier persona puede ser víctima de violencia doméstica y sexual, independientemente de su sexo, identidad de género, orientación sexual o condición intersexual.

Por “persona perpetradora” se entiende la persona o personas que cometen, o amenazan con cometer, un acto o actos de violencia doméstica y sexual.

RECOMENDACIÓN: *Actualice las definiciones de “violencia doméstica”, “relación doméstica” y “familia” de conformidad con las leyes del país. Tenga en cuenta que no es necesario actualizar las definiciones de “violencia sexual”, “persona(s) sobreviviente(s)” ni “persona(s) perpetradora(s)”. Si en su país no existe ninguna ley, utilice el modelo de texto proporcionado.*

Procedimiento de quejas de acoso y violencia en el lugar de trabajo

Los empleados o empleadas que consideren que ellos mismos u otras personas pueden estar experimentando acoso y violencia en el lugar de trabajo (incluidos el hostigamiento, el acoso, la explotación sexual o el abuso) deben ponerse en contacto con su supervisor, con una persona de contacto designada por la empresa [indique el cargo; por ejemplo, el equipo de contacto sobre AVG y respeto laboral o de recursos humanos, junto con los datos de contacto], o plantear el problema a través del sistema de reporte anónimo [*inserte un portal en línea, una dirección web o un buzón de sugerencias*].

Si un empleado o empleada no se siente cómodo para hablar con su supervisor (por ejemplo, porque es la presunta persona perpetradora del acto de violencia o está relacionada con dicha persona), deberá reportar el incidente a una persona de contacto (designada por el empleador y capacitada con los recursos necesarios para responder adecuadamente) o a través del sistema de denuncias anónimas.

El supervisor, la persona de contacto designada y la empresa están obligados a actuar una vez recibida la información, de conformidad con los procedimientos descritos en esta política.

RECOMENDACIONES:

- *Los mecanismos de reporte deben incluir múltiples canales —informales, formales o en línea— y por lo menos un método anónimo de reclamo.*
- *Las quejas anónimas pueden ser más difíciles de investigar y resolver si no es posible entrevistar a la persona que reporta el hecho. Por ello, la empresa debe alentar a su personal a reportar el acoso y la violencia en el lugar de trabajo ante su supervisor o ante una persona de contacto designada para garantizar una investigación eficaz.*
- *La empresa debe publicitar ampliamente esta política y cómo reportar el acoso y la violencia en el lugar de trabajo (por ejemplo, a través de reuniones de equipo, carteles, en la intranet, etc.).*
- *Actualice esta sección con mecanismos de reporte externos, si los hubiera.*

Procedimiento de resolución de los casos de acoso y violencia en el lugar de trabajo

El empleado o empleada puede solicitar una resolución informal o una investigación formal para resolver su queja.

Las formas más graves de acoso y violencia en el lugar de trabajo, como el acoso *quid pro quo* y la agresión física o sexual, pueden requerir una investigación formal y/o una denuncia a la policía.

Resolución informal

Si el empleado decide resolver la queja de manera informal, se le dará la oportunidad de decirle a la persona responsable que considera ofensivo su comportamiento y pedirle que deje de hacerlo. Es recomendable que la persona que reportó el incidente pida la presencia de un colega, supervisor o persona de contacto designada. Si no se siente cómoda confrontando a la persona perpetradora, o si el asunto no puede resolverse de manera informal, se debe iniciar una investigación formal.

RECOMENDACIONES:

- *Se pueden promover resoluciones informales para conductas menos graves, pero siempre debe darse a los empleados y empleadas la opción de realizar una investigación formal.*
- *No se pueden tomar medidas disciplinarias sin una investigación formal.*

Investigación formal

La investigación formal estará a cargo de un panel con una representación equitativa de género, cuyos miembros hayan sido capacitados para llevar a cabo investigaciones centradas en las personas sobrevivientes. Las organizaciones más grandes pueden contratar a un especialista o a una empresa que se dedique a estas cuestiones.

Las investigaciones se deben llevar a cabo de manera confidencial, y se protegerá la privacidad de las personas involucradas en la mayor medida posible (si la persona que reportó el incidente ha dado su consentimiento).

Esto debe incluir lo siguiente:

- entrevista con la persona que reportó el incidente para hablar de los supuestos hechos;
- se debe dar a esta persona la oportunidad de manifestar qué resultado prefiere obtener del proceso de queja, entendiendo que el equipo de investigación puede considerar que un resultado alternativo resultaría más adecuado;
- entrevista con a persona reportada sobre los supuestos eventos;
- entrevista con los testigos o a cualquier otra persona que pueda tener información sobre la queja;
- revisión de cualquier evidencia; por ejemplo, la persona que reportó el incidente puede tener mensajes de texto que den muestras de hostigamiento o acoso sexual, correos electrónicos, redes sociales, capturas de pantalla o un circuito cerrado de televisión.

La confidencialidad debe mantenerse durante todo el proceso de investigación. En la medida de lo posible, no se proporcionará a nadie ajeno al proceso de investigación información relativa a la queja o a las partes involucradas sin la aprobación de todas las partes.

Si la queja se refiere a una acusación penal o está cubierta por una obligación de denuncia, la empresa puede apoyar a la persona que realizó el reporte y/o informar directamente el problema a la policía o al organismo de denuncia obligatoria.

RECOMENDACIÓN: *Actualice esta sección con todas las exigencias establecidas en los códigos laborales nacionales, los convenios de empresas u otras obligaciones, y con las obligaciones relativas a la presentación de denuncias penales y obligatorias.*

Determinación del resultado de una investigación formal

El equipo de investigación debe recomendar el resultado de la investigación formal luego de determinar si hubo acoso y violencia en el lugar de trabajo y la gravedad del caso.

Los siguientes factores pueden ayudar a establecer dichas situaciones:

- si la conducta incluyó alguna de las acciones enumeradas en la política;
- si la conducta era manifiestamente ofensiva;
- si la conducta habría violado la dignidad o el respeto de una persona razonable en esas circunstancias;
- si la conducta constituye un acto delictivo, como agresión física, violación o contacto sexual con una persona menor de edad.

Los siguientes factores pueden ayudar a determinar la gravedad del acoso:

- si la conducta fue verbal, física, o de ambos tipos;
- frecuencia de repetición de la conducta;
- si la presunta persona perpetradora fue un(a) colega, un cliente, un tercero o un supervisor;
- si otras personas participaron en los actos de acoso o violencia;
- si el acoso o la violencia estuvieron dirigidos contra más de una persona;
- si el acoso o la violencia estuvieron dirigidos a una persona menor de edad.

Se evaluará caso por caso si un comportamiento determinado se considera o no acoso y violencia en el lugar de trabajo. Además del impacto en la persona, también se considerará si la conducta creó un ambiente intimidatorio, hostil u ofensivo para las y los colegas de trabajo de la persona sobreviviente o los miembros de la comunidad.

En relación con el acoso sexual, la intención de la persona perpetradora no es pertinente. No se tendrán en cuenta afirmaciones como “no quise acosar”. Lo que se considera es el impacto de la conducta. Al analizar pruebas contradictorias sobre si la conducta fue bienvenida o no, la empresa examinará la totalidad de las circunstancias, señalando que el hecho de que alguien no se oponga a un comportamiento inapropiado en ese momento no significa que esté consintiendo el comportamiento.

Se deben examinar las recomendaciones del equipo de investigación, y el director ejecutivo o su representante deberá determinar un resultado final.

RECOMENDACIÓN: *En algunas jurisdicciones y en determinados convenios de empresas se exige una revisión externa si se va a despedir a un empleado por conducta indebida. Consulte las leyes locales y las obligaciones de la empresa, y actualice esta sección según corresponda.*

Comunicación del resultado de la investigación

Una vez finalizada la investigación de una queja de acoso y violencia en el lugar de trabajo, la empresa comunicará sus conclusiones y las acciones previstas a la persona que reportó la queja y a la supuesta persona perpetradora.

Se determinó que hubo acoso y violencia en el lugar de trabajo

Cuando se determine que ha habido acoso y violencia en el lugar de trabajo, el resultado adecuado se centrará en lograr que la persona perpetradora ponga fin al comportamiento de acoso, tomar medidas disciplinarias proporcionales y brindar apoyo a la persona que reportó la queja.

Los resultados pueden incluir lo siguiente:

- reparación entre la persona que reportó la queja y la persona perpetradora, y apoyo para la reincorporación a sus respectivas funciones dentro del lugar de trabajo;
- procedimientos disciplinarios según se considere apropiado dada la gravedad del comportamiento, que pueden incluir la derivación a orientación o capacitación, la reasignación, la postergación de un ascenso, la suspensión temporal sin goce de sueldo, la advertencia final, el despido u otras acciones⁸⁵.

En todos los casos en que se determine que ha habido acoso, se pondrán a disposición de la persona que reportó la queja servicios de apoyo u orientación.

RECOMENDACIONES:

- *Las medidas disciplinarias deben ser proporcionales al impacto del acoso.*
- *Si se determina que hubo acoso sexual quid pro quo, esto generalmente suele dar lugar al despido automático de la persona perpetradora, a una suspensión sin goce de sueldo o a una advertencia final.*

No se determinó que hubo acoso y violencia en el lugar de trabajo o no ocurrió

Si por medio de la investigación no se puede determinar que hubo acoso y violencia en el lugar de trabajo, o se determina que no ocurrió, esta conclusión se comunicará a la persona que presentó la queja con la sensibilidad adecuada.

⁸⁵ Es posible que estas medidas solo se apliquen en algunas jurisdicciones tras una investigación formal y una decisión judicial.

Si, tras la investigación, se descubre que la persona que presentó la queja ha hecho una acusación falsa de forma maliciosa o imprudente, estará sujeta a sanciones. En tal caso, la empresa también tomará las medidas apropiadas para reivindicar la reputación de la persona acusada.

RECOMENDACIÓN: *La persona que presentó la queja debe recibir servicios de apoyo u orientación si es necesario, incluso si no se ha determinado que hubo acoso y violencia en el lugar de trabajo. También se debe brindar apoyo a la presunta persona perpetradora que haya sido acusada injustamente.*

Registros

En todos los casos, y cualquiera que sea el resultado tras una investigación formal, el registro de la queja y el resultado se guardarán en un sistema de archivos centralizado y seguro. Estos archivos se mantendrán separados de los archivos de los empleados; sin embargo, cuando se determine que un empleado o empleada ha cometido actos de acoso y violencia en el lugar de trabajo y ha infringido esta política, se incluirá una nota de ese resultado en su archivo personal.

RECOMENDACIONES:

- *La empresa puede considerar la creación de un procedimiento para el mantenimiento de registros que cumpla con las obligaciones de privacidad y explique cómo se mantendrá la confidencialidad de los registros en línea y en papel.*
- *Algunos países tienen leyes nacionales sobre el mantenimiento de registros de acoso sexual. Actualice esta sección según corresponda.*

Agregar lo siguiente si la política abarca la violencia doméstica y sexual:

Apoyo a los empleados afectados por violencia doméstica y sexual

La empresa alienta a todos los empleados afectados por violencia doméstica y sexual a buscar apoyo mediante la mención de lo ocurrido a un miembro del equipo de contacto [*insertar cargo y datos de contacto*]. Estos miembros del personal han recibido capacitación y lo/la ayudarán a ponerse en contacto con los servicios de apoyo dentro de la comunidad y acceder a asistencia en virtud de esta política.

Derivación a servicios de apoyo

La empresa ayudará a los empleados afectados por violencia doméstica y sexual a acceder a los servicios de apoyo y protección disponibles y adecuados de la comunidad, incluidos apoyo médico y psicosocial, orientación, alojamiento de emergencia, protección policial y servicios de bienestar, facilitando el contacto con estos servicios.

RECOMENDACIONES:

- *De ser factible, las empresas podrán prestar directamente servicios de apoyo y protección.*
- *Actualice esta sección con los nombres y datos de contacto de los servicios de apoyo y protección*

internos y externos.

Planificación de la seguridad

Para garantizar la seguridad de los empleados y el lugar de trabajo en general, la empresa, en consulta con el empleado, evaluará el riesgo de violencia doméstica y sexual, y realizará ajustes razonables en el horario y el entorno de trabajo. En consulta con el empleado/empleada, la empresa puede tomar medidas de seguridad para evitar contactos que faciliten el acoso, lo que incluye lo siguiente:

- cambiar la duración o el esquema del horario de trabajo, o los turnos del empleado/empleada;
- rediseñar o modificar sus funciones;
- cambiar su número de teléfono o su dirección de correo electrónico;
- reubicar al empleado/empleada en otro lugar de trabajo o en un local alternativo;
- proporcionar transporte seguro desde y hacia el lugar de trabajo durante un período determinado;
- apoyar al empleado/empleada para que solicite una orden de protección o derivarlo/la a los servicios de apoyo adecuados;
- adoptar cualquier otra medida apropiada, incluidas las previstas en las disposiciones vigentes sobre acuerdos de trabajo flexibles y favorables a la familia.

RECOMENDACIÓN: *Actualice esta sección para incluir solo las medidas de planificación de seguridad que la empresa pueda proporcionar.*

El texto modelo que figura más arriba es solo una lista indicativa.

Licencia

Un empleado o empleada que experimenta violencia doméstica y sexual puede solicitar una licencia especial pagada para asistir a consultas médicas o de orientación, cumplir con procedimientos legales, reubicarse en un alojamiento seguro y otras actividades relacionadas con este problema.

Un empleado o empleada que apoya a una víctima de la violencia doméstica y sexual puede tomar licencia por enfermedad, lo que incluye, entre otros, acompañar a esa persona a los tribunales o al hospital, o cuidar a sus hijos u otros dependientes.

Los empleados/as eventuales pueden solicitar licencia especial sin goce de sueldo o licencia por enfermedad no remunerada para realizar las actividades descritas anteriormente.

El monto de la licencia proporcionada se determinará en función de la situación de cada persona a través de consultas con el empleado/empleada y el equipo de contacto de violencia doméstica y sexual, y la gerencia cuando corresponda.

RECOMENDACIONES:

- *Considere la posibilidad de actualizar esta sección con detalles de la cantidad de licencia que concederá la empresa sin necesidad de la aprobación de los niveles gerenciales.*
- *Establezca un procedimiento para elevar a la gerencia las solicitudes de licencia que superen las disposiciones estándar.*

Otro tipo de apoyo

Cuando sea posible, la empresa puede brindar apoyo financiero y de otro tipo a las personas sobrevivientes de violencia doméstica y sexual para que tengan acceso a asistencia médica y psicosocial, orientación, alojamiento de emergencia, seguridad y asistencia social. Esto incluye, entre otras cosas:

- préstamos sin interés o con intereses bajos;
- anticipos de sueldo;
- pago directo de los gastos médicos;
- adelantos para los gastos médicos, que se recuperarán con el seguro médico del empleado;
- acceso o facilitación del acceso a servicios de cuidado infantil;
- mejoras de seguridad en el hogar del empleado;
- transporte seguro para acceder a servicios de apoyo o para el nuevo alojamiento.

RECOMENDACIÓN: *Incluya únicamente el apoyo que la empresa pueda proporcionar en esta sección.*

Requisitos probatorios

Si la empresa exige una prueba de la violencia doméstica y sexual, esta puede proporcionarse en forma de un documento —según lo convenido por la empresa y el empleado/empleada, y emitido por la policía, un tribunal, un médico, un enfermero del servicio público, un enfermero de atención de salud materno-infantil, un centro de apoyo familiar, un orientador, un miembro del clero o un abogado— o una declaración reglamentaria.

RECOMENDACIÓN: *Proporcionar evidencia de la violencia doméstica y sexual puede crear un obstáculo para divulgar el evento y pedir ayuda. Mantenga los requisitos probatorios al mínimo y actualice esta sección según corresponda.*

Personas perpetradoras de violencia doméstica y sexual

Si a un(a) empleado/a le preocupa que pueda causar violencia doméstica y sexual y se presenta voluntariamente para solicitar ayuda, la empresa, en la medida de lo posible, proporcionará o facilitará la orientación correspondiente.

La orientación no alterará el derecho de la empresa a solicitar medidas disciplinarias contra los/las empleados/as que cometan dichos actos.

Cualquier acusación sobre empleados/as que cometan violencia doméstica y sexual se tratará de acuerdo con los procedimientos de quejas y resolución de violencia en el lugar de trabajo descritos anteriormente.

RECOMENDACIONES:

- Si tanto la persona afectada por la violencia como la presunta persona perpetradora son empleados de la empresa, esta deberá adoptar medidas para apoyar a la persona sobreviviente y ocuparse de la situación de la presunta persona perpetradora (proporcionando o facilitando orientación, o investigando y resolviendo la queja, y/o remitiendo el caso a la policía en consulta con la persona sobreviviente). Realice un análisis de riesgos en consulta con la persona sobreviviente y, si es necesario, aleje a esta persona de la presunta persona perpetradora. Asegúrese de que diferentes miembros del equipo de contacto apoyen a cada empleado para minimizar el riesgo de sesgo.
- Es posible que la empresa no tenga jurisdicción para realizar investigaciones no relacionadas con el trabajo. Busque asesoramiento legal si no está seguro.
- Puede presentar denuncias penales a la policía u otro órgano legal pertinente, pero asegúrese de tener en cuenta los deseos de la persona sobreviviente, independientemente de si es empleado, para minimizar la posibilidad de que sufra más daños. Busque asesoramiento de un proveedor de servicios relacionados con el AVG si no está seguro.
- Proporcione siempre los datos de contacto de los servicios de apoyo o de la policía a cualquier denunciante que manifieste que un(a) empleado/a está cometiendo actos de violencia doméstica y sexual.

Confidencialidad

La empresa se compromete a mantener la confidencialidad de las quejas y las investigaciones sobre acoso y violencia en el lugar de trabajo [agregar lo siguiente si la política abarca la violencia doméstica y sexual: y testimonios sobre violencia doméstica y sexual].

La información sobre acoso y violencia en el lugar de trabajo solo se compartirá con el consentimiento de la persona que reportó el evento [agregar lo siguiente si la política abarca la violencia doméstica y sexual: o del empleado/empleada que divulga un caso de violencia doméstica y sexual], a menos que sea necesaria una violación de la confidencialidad para proteger al empleado/empleada o a otra persona o empresa de daños graves, o cuando lo exija la ley.

La empresa tomará medidas disciplinarias, que pueden llegar hasta el despido, contra quienes violen la confidencialidad.

RECOMENDACIONES:

- Capacite al equipo de contacto para que mantenga la confidencialidad, indicando las consecuencias de incumplir este requisito.
- Marque como estrictamente confidenciales todos los documentos referidos a acoso y violencia en el lugar de trabajo, advirtiendo que la violación de la confidencialidad dará lugar a medidas disciplinarias.
- Almacene de forma segura todos los documentos sobre acoso y violencia en el lugar de trabajo.

Protección contra represalias

Ningún empleado/empleada deberá ser discriminado/a por denunciar o divulgar casos de acoso y violencia en el lugar de trabajo, ni por haber sufrido o creer haber sufrido situaciones de este tipo.

El reporte de presuntos casos de acoso y violencia en el lugar de trabajo no tendrá ningún impacto en las perspectivas de empleo o ascenso de los empleados en la empresa. Quienes presenten una queja en virtud de esta política estarán protegidos contra cualquier represalia por parte de la presunta persona perpetradora o de cualquier otro representante de la empresa.

La empresa tomará todas las medidas adecuadas para minimizar el riesgo de victimización o represalias contra la persona que reporta el evento o contra la presunta persona perpetradora y garantizará que todo el personal, incluido el de gestión y supervisión, esté informado de que no se tolerarán estos comportamientos.

En caso de que la gerencia tenga conocimiento de cualquier victimización o represalia o amenaza de victimización o represalia como resultado de la presentación de una queja de acoso y violencia en el lugar de trabajo, se pondrán a disposición de la persona que reportó el evento los servicios de apoyo adecuados y se tomarán medidas disciplinarias contra la persona perpetradora, de acuerdo con los procedimientos de la empresa por violación de una política interna.

En caso de que la gerencia tenga conocimiento de cualquier victimización o represalia o amenaza de ese tipo que ocurra fuera del lugar de trabajo, se pondrán a disposición de la persona que reportó el evento los servicios de apoyo adecuados y, cuando corresponda, el acto o la amenaza podrá denunciarse a la policía.

Procesos de derivación a una instancia superior

Si no está satisfecho con los procesos de reporte en virtud de esta política, por ejemplo, debido a la falta de disponibilidad o a la falta de respuesta de los miembros designados del equipo de contacto, o si cree que se ha violado su confidencialidad, o si su inquietud no se resuelve, puede plantear el problema a través del proceso de resolución de quejas y reclamos de la empresa.

RECOMENDACIÓN: *Actualice esta sección con detalles del proceso de atención de quejas y reclamos; por ejemplo, indique dónde encontrarlo y a quién contactar.*

Acusaciones falsas

Las acusaciones falsas de acoso y violencia en el lugar de trabajo pueden tener graves efectos en personas inocentes. Si, tras la investigación, se descubre que la persona que reportó la queja ha hecho una acusación falsa de forma maliciosa o imprudente, esta podrá recibir sanciones. En tal caso, la empresa también tomará las medidas apropiadas para reivindicar la reputación de la persona acusada.

Seguimiento y evaluación

Se considera una buena práctica realizar actividades periódicas de seguimiento y evaluación (como mínimo, una vez al año) de la implementación y los resultados de la política para identificar el grado de aceptación de las disposiciones, las barreras que impiden el acceso y los impactos positivos y negativos en las personas y las empresas. Entre los posibles indicadores de seguimiento se pueden mencionar los siguientes:

- cantidad de coordinadores y miembros del equipo de contacto, por género;
- cantidad de coordinadores y miembros del equipo de contacto que recibieron capacitación sobre respeto laboral, por género;
- cantidad de gerentes y supervisores que recibieron capacitación sobre respeto laboral, por género;
- cantidad de empleados/consultores/contratistas que recibieron capacitación sobre respeto laboral, por género;
- cantidad de testimonios/quejas recibidos por tipo de acoso y violencia en el lugar de trabajo (hostigamiento, acoso sexual, violencia doméstica y sexual, y explotación y abuso sexuales), por género;
- cantidad y tipo de apoyo proporcionado, por género;
- cantidad de denuncias investigadas por tipo de acoso y violencia en el lugar de trabajo (hostigamiento, acoso sexual, violencia doméstica y sexual, y explotación y abuso sexuales), por género;
- cantidad de denuncias o testimonios de casos resueltos por tipo de acoso y violencia en el lugar de trabajo (hostigamiento, acoso sexual, violencia doméstica y sexual, y explotación y abuso sexuales), por género.

Los datos de seguimiento y evaluación deben utilizarse como una herramienta de aprendizaje que consolide la implementación de esta política y contribuya a identificar los desafíos pendientes.

RECOMENDACIONES:

- *Algunos países exigen la recopilación de ciertos datos en relación con el acoso y la violencia en el lugar de trabajo, especialmente en el caso del acoso sexual. Actualice esta sección según corresponda.*
- *Si la empresa ha implementado un programa eficaz de respeto laboral, el número de testimonios/quejas debería aumentar en el corto a mediano plazo y luego reducirse a largo plazo, cuando haya mejorado la cultura corporativa.*

HERRAMIENTA 4.13

Concientizar y comunicar acerca de los compromisos y los enfoques relativos al acoso y la violencia de género

- » **OBJETIVO:** Proporcionar información sobre cómo mejorar la concientización de los empleados a través de capacitación y recordatorios diarios.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Directorio, niveles gerenciales, comunicaciones y relaciones públicas, recursos humanos y sindicatos.

Es importante que los empleados sepan qué medidas pueden tomar si son testigos de casos o si escuchan o experimentan acoso y violencia en el lugar de trabajo. Para respaldar esta iniciativa, las empresas deben comunicar claramente a los empleados y las comunidades las medidas que han adoptado en relación con el acoso y la violencia de género (AVG).

Sin embargo, la concientización y las comunicaciones sobre el AVG también crearán expectativas acerca de la respuesta de la empresa; por lo tanto, este tipo de iniciativas solo deben comenzar cuando la empresa esté lista para aceptar los testimonios de casos y apoyar a las y los sobrevivientes; para eso, debe haber completado las medidas asociadas con las **HERRAMIENTAS 4.9 A 4.12** de este conjunto. En particular, es importante que la empresa cuente con políticas y procedimientos, y que los coordinadores y el equipo de contacto sobre respeto laboral estén bien capacitados y manejen los recursos adecuados.

Los materiales de concientización deben diseñarse en conjunto con empleados seleccionados para garantizar que sean apropiados, significativos y eficaces. En última instancia, las actividades de comunicación no solo deben crear conciencia, sino también mejorar la responsabilidad de la empresa para abordar el AVG.

Al elaborar materiales de comunicación, considere la posibilidad de incluir información sobre lo siguiente:

- Definiciones y ejemplos de hostigamiento y acoso en el lugar de trabajo, abuso y explotación sexuales, y violencia doméstica y sexual.
- El espectro de comportamientos en el lugar de trabajo, que demuestra cómo el comportamiento se encuadra en un espectro y que la autorreflexión y la acción pueden hacer que la cultura de la empresa sea más respetuosa (véase el gráfico 4A de la **HERRAMIENTA 4.9**).
- El impacto del AVG en las personas, las empresas y la comunidad.
- Leyes relativas al hostigamiento y acoso en el lugar de trabajo, abuso y explotación sexuales, y violencia doméstica y sexual.
- Servicios de apoyo y protección disponibles en la comunidad para sobrevivientes y perpetradores de acoso y violencia en el lugar de trabajo:
 - › Al crear conciencia sobre los servicios de apoyo y de protección contra el abuso y la explotación sexuales y la violencia doméstica y sexual, considere la posibilidad de incluir información sobre apoyo médico y psicosocial, orientación, alojamiento de emergencia, protección policial y legal, y servicios de bienestar social.
 - › Algunos de estos servicios también pueden aplicarse a formas más graves de acoso sexual, y la orientación también puede ser útil en los casos de acoso.

- La política y los procedimientos de la empresa sobre respeto laboral (véanse las directrices y el modelo de política de la **HERRAMIENTA 4.12**), incluidos los nombres y la información del equipo de contacto.
- Cualquier requisito de presentación obligatoria de informes.

Es importante que en las actividades de concientización se incluya a todos los géneros⁸⁶, ya que la violencia y el acoso en el lugar de trabajo pueden perjudicar a las mujeres, los hombres, los niños, las niñas y las personas que no se identifican como hombres o mujeres. Ciertas formas de violencia, como el acoso sexual, la explotación y el abuso sexuales y la violencia doméstica y sexual, suelen basarse en el género y afectan predominantemente a las mujeres y las niñas, y también a aquellas personas que no se ciñen a las normas de género.

- Asegúrese de que los materiales de comunicación estén redactados en un lenguaje que los empleados comprendan. Además, considere la posibilidad de proporcionar información en varios formatos, incluidos en línea y fuera de línea, materiales escritos y explicaciones visuales y verbales.
- Proporcione actualizaciones y recordatorios periódicos sobre las políticas. Por ejemplo, haga referencia a los comportamientos esperados, las políticas y las actualizaciones al comienzo del empleo o durante la fase de inducción y al menos una vez al año durante las actividades de desarrollo profesional, las jornadas de capacitación del personal o cualquier otra ocasión adecuada.
- Haga participar a los empleados periódicamente en cursos breves de capacitación sobre situaciones hipotéticas a fin de ayudarlos a desarrollar las habilidades necesarias para plantear problemas si presencian, escuchan o experimentan acoso y violencia en el lugar de trabajo.
- Invite a especialistas externos para que realicen presentaciones.

Hay algunas reglas de oro cuando se trata de concientizar sobre el respeto en el lugar de trabajo:

- **Trate a sus empleados como aliados.** Los empleados responderán mejor si les pide que lo/la ayuden a prevenir y abordar el acoso y la violencia en el lugar de trabajo que si los trata como posibles personas perpetradoras de actos indeseables.
- **Vincule sus iniciativas con los valores de la empresa.** Contar con valores empresariales que contemplen el AVG y el respeto en el lugar de trabajo ayudará a sus empleados a entender qué temas son importantes para la empresa, así como sus responsabilidades y derechos.

⁸⁶ La identidad de género de una persona puede ser igual o diferente al sexo asignado por nacimiento, más allá del encuadre binario de hombre y mujer.

GRÁFICO 4B | Ejemplo de una campaña de concientización sobre el respeto en el lugar de trabajo



Fuente: Programa de Respeto Laboral de IFC

Estrategia de comunicación sobre AVG

En toda estrategia de comunicación sobre AVG, se debe describir el público destinatario, el contexto del problema, los resultados previstos, los mensajes clave, el medio preferido (más adelante se describen algunas opciones) y los mensajeros elegidos. También es importante asignar suficientes recursos y tiempo del personal o expertos para la implementación de la estrategia de comunicación.

Entre los enfoques para crear conciencia y mejorar las comunicaciones se pueden incluir los siguientes:

Una serie de microactividades de capacitación sobre las herramientas, que se impartirán en charlas de 10 minutos: Una clave para la comunicación en torno a las cuestiones relacionadas con el AVG consiste en dividir cada asunto en temas clave y puntos de debate, de modo que los supervisores y el personal puedan hablar sobre él en eventos tales como las charlas informativas⁸⁷. Los temas podrían incluir, por ejemplo, definiciones y términos clave del AVG, aspectos destacados de las políticas, formas de divulgar los incidentes, apoyo disponible para los sobrevivientes, etc.

⁸⁷ Una charla rápida es una discusión grupal informal que se centra en un problema particular de seguridad en el lugar de trabajo. Para obtener más información, véase [Toolbox Talks](#) (Charlas rápidas), de la Universidad de Harvard.

Video de inducción de nuevos empleados: Se puede utilizar un video de inducción como herramienta de capacitación y comunicación para explicar los compromisos de la empresa con respecto al AVG y presentar al nuevo empleado las políticas y los procedimientos vigentes. Es fundamental que este video se centre en los valores de la empresa y también incorpore elementos clave de la cultura corporativa para orientar al empleado. Puede incluir entrevistas con los directivos y el personal, documentar la historia de la empresa y destacar los avances realizados en relación con el AVG en el lugar de trabajo, como cambios en la concientización, labor orientada al bienestar de los empleados, etc.

Carteles o folletos informativos en el lugar de trabajo: Una forma en que las empresas pueden mejorar la comunicación es colocar carteles o distribuir folletos en el lugar de trabajo y en las oficinas regionales. El mensaje debe ser fácil de entender (es decir, minimizar el uso de tecnicismos), significativo para la persona que lo recibe, visible para el público destinatario y fácil de recordar. En los materiales utilizados para crear conciencia sobre las iniciativas de AVG en la empresa no se deben utilizar imágenes que puedan incomodar a los empleados, especialmente a las y los sobrevivientes.

Campañas en redes sociales: Las redes sociales son una herramienta eficaz para movilizar a la acción, crear diálogo y fomentar el debate. Las empresas pueden aprovechar las redes sociales mediante la generación de contenido (por ejemplo, imágenes o animaciones para WhatsApp, Twitter y otros medios) que puedan ser compartidos por y con los altos directivos y los empleados de la organización (véase un ejemplo en el gráfico 4B anterior). Las empresas deben darse cuenta de que las campañas en las redes sociales son más efectivas cuando están integradas en otras actividades, como las actividades presenciales y sobre el terreno. Una dependencia excesiva de las redes no resultará efectiva más allá de algunos contactos iniciales⁸⁸. En todas las actividades de comunicación, y especialmente en las campañas más grandes, se recomienda probar el contenido y los mensajes con un subgrupo más pequeño antes del lanzamiento general.

Seminario web sobre AVG o capacitaciones presenciales para todo el personal: Es posible que se haya identificado la necesidad de organizar seminarios web y otras orientaciones para profundizar en los problemas y actualizar los conceptos clave y los procedimientos de la empresa. Si se contrata a un experto externo para este trabajo, será fundamental la colaboración con el departamento de recursos humanos de la empresa.

⁸⁸ Partners for Prevention (2013), *Using social media for the prevention of violence against women* (Utilizar las redes sociales para la prevención de la violencia contra la mujer), Bangkok, Tailandia, Partners for Prevention.

HERRAMIENTA 4.14

Directrices para el cuidado personal de los coordinadores y el equipo de contacto sobre respeto en el lugar de trabajo

- » **OBJETIVO:** Describir recursos para ayudar a los coordinadores y al equipo de contacto.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos y coordinadores y equipo de contacto.

Fomentar el cuidado de la salud personal es una parte clave del apoyo a los empleados para que cumplan con su papel como coordinadores de respeto en el lugar de trabajo, dada la posible exposición a la divulgación de eventos preocupantes. Hablamos del proceso de cuidar la propia salud y bienestar utilizando el conocimiento y la información disponibles. No practicar un buen cuidado personal puede tener un impacto negativo en la salud física y psicológica.

Considere la posibilidad de recordar lo siguiente a los coordinadores:

- Mantener los límites evitando involucrarse personalmente en casos de acoso y violencia de género (AVG) y derivando a las personas sobrevivientes a los prestadores de servicios para que reciban apoyo. Recuerde que los coordinadores no son orientadores, y que este tipo de asistencia debe ser proporcionada por un profesional.
- Conversar con otros coordinadores o prestadores de servicios u orientadores de AVG. La empresa puede utilizar tiempo remunerado para hacer esto.
- Utilizar mecanismos positivos de gestión de estrés para practicar el cuidado personal de manera regular y proactiva. Estos mecanismos ayudan a mantener un equilibrio entre la vida privada y profesional, y ayudan a superar, de la forma más positiva posible, los períodos o las situaciones estresantes. Algunos ejemplos son hacer ejercicio regularmente, dormir lo suficiente, reír, socializar, la oración religiosa o buscar orientación. Para cada persona funciona algo diferente, por lo que se las debe alentar a encontrar enfoques que se adapten a sus preferencias, intereses y habilidades.
- Reflexionar sobre los mecanismos negativos para hacer frente a las situaciones. A veces, los coordinadores utilizan mecanismos como el consumo excesivo de alcohol o el aislamiento social para hacer frente a situaciones estresantes, pero estas estrategias a menudo no son sostenibles y pueden tener consecuencias peligrosas o poco saludables cuando se usan de manera constante durante un tiempo prolongado.

La empresa puede considerar lo siguiente:

- subvencionar las actividades de cuidado de la salud personal;
- dedicar tiempo remunerado a las actividades de cuidado personal;
- alentar las oportunidades de apoyo entre pares (por ejemplo, reuniones informativas periódicas).

MONITOREAR Y SOSTENER: HERRAMIENTA 4.15

La tarea de crear un lugar de trabajo caracterizado por la seguridad y el respeto abordando los problemas de acoso y violencia de género (AVG) conlleva tiempo y esfuerzos continuos. La elaboración de sistemas para supervisar los progresos y ajustar las actividades en función de las enseñanzas recogidas impulsará cambios sobre la marcha en los conocimientos, las actitudes y el comportamiento. La **HERRAMIENTA 4.15** proporciona ejemplos sobre cómo supervisar estos aspectos en su empresa a través de una teoría del cambio que puede ayudar a crear una cultura empresarial más sólida, mientras que se puede volver a la **HERRAMIENTA 4.7** para recopilar datos a través de encuestas de satisfacción de los empleados.

HERRAMIENTA 4.15

Elaborar una teoría del cambio para las intervenciones que involucran acoso y violencia de género

- » **OBJETIVO:** Brindar ejemplos de cómo supervisar los avances a través de una teoría del cambio.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, capacitación y desarrollo, y coordinadores y equipo de contacto.

Cuando las empresas se comprometen a abordar el acoso y la violencia de género (AVG), es útil definir una teoría del cambio sobre cómo se alcanzarán estos objetivos. Una teoría del cambio es un documento que describe explícitamente el modo en que la empresa procura lograr el resultado esperado y la forma en que las acciones emprendidas ayudarán a alcanzarlo.

La teoría del cambio se puede utilizar como herramienta de planificación estratégica y puede ayudar a plasmar el enfoque que aplica la empresa para abordar las cuestiones de AVG. Puede ayudar a su empresa a planificar intervenciones y realizar un seguimiento de cómo se ha producido el cambio a corto, mediano y largo plazo. También se puede utilizar para medir si las intervenciones han tenido el impacto deseado a nivel de la empresa. La teoría del cambio debe elaborarse en consulta con personal clave involucrado en el proyecto o la intervención sobre AVG. En el cuadro 4A se presenta un ejemplo de teoría del cambio para intervenciones relacionadas con el AVG.

Al desarrollar una teoría del cambio para una intervención sobre AVG, los pasos clave pueden incluir, entre otros, los siguientes:

- Utilizando la **HERRAMIENTA 4.2** como guía, elabore una justificación económica sólida y utilícela para asegurar el compromiso del equipo directivo con acciones y metas específicas a corto, mediano y largo plazo. Recorra a los datos sobre AVG específicos de un país e investigue las leyes sobre AVG en el contexto del país antes de dar forma a su teoría del cambio (véase la **HERRAMIENTA 4.3** para obtener orientaciones).
- Es importante comprender los problemas de AVG de su sector y cómo se relacionan con la fuerza laboral de una compañía para entender el impacto en su empresa, sus empleados y las comunidades en las que actúa.
- Explique los resultados: las diferentes áreas en las que le gustaría que se produjeran cambios, como mejorar los conocimientos, las habilidades o las actitudes del personal hacia las cuestiones relacionadas con el AVG.
- Para cada resultado deseado, identifique intervenciones específicas y los productos conexos, como la cantidad de capacitaciones impartidas o de políticas elaboradas sobre AVG, y aclare el vínculo entre cada actividad, sus productos y los resultados previstos, es decir, el cambio que se espera ver en la empresa. Asegúrese de que el vínculo entre las actividades, los resultados relacionados y el cambio previsto sea claro y alcanzable.
- Identifique supuestos, riesgos o variables que deban abordarse o controlarse para garantizar el éxito.
- Determine cómo se medirá la implementación satisfactoria de la teoría del cambio, es decir, qué se considerará un resultado adecuado. ¿Con qué frecuencia se evaluarán los logros y cómo se corregirá el rumbo?

Definiciones

- **Impacto:** Se debe captar el cambio social más amplio que se está produciendo a nivel de la empresa como consecuencia de un proyecto o un conjunto de medidas relacionados con el AVG.
- **Resultado:** Los resultados miden los cambios que derivan de lo que hace un proyecto o acción a nivel de la empresa.
- **Producto:** Productos, servicios o instalaciones que son la consecuencia de las actividades de una organización o un proyecto. A menudo, se expresan en forma cuantitativa (por ejemplo, la cantidad de participantes en una capacitación sobre AVG o el porcentaje de participantes que forman un grupo destinatario, como los gerentes intermedios).
- **Actividad:** La actividad de una organización o un proyecto, la forma en que la organización elige llevar a cabo un proyecto, o las acciones cotidianas en relación con el AVG. Las actividades están bajo el control de una organización o un proyecto.

Aclarar los supuestos

Es importante aclarar los supuestos en toda teoría del cambio, ya que orientarán los resultados y el impacto a nivel de la empresa. Por ejemplo, uno de los supuestos que se suele formular es que la capacitación del personal aumenta la concientización sobre AVG y, en definitiva, puede modificar el comportamiento. Es importante medir el cambio de comportamiento si este es el impacto que se busca obtener a partir de la capacitación.

Otro supuesto que suele hacerse en las intervenciones relacionadas con el AVG es que disminuirá la cantidad incidentes, lo cual no suele ser el caso, especialmente a corto plazo, porque la falta de reporte es muy común y una mayor concientización sobre AVG entre el personal debería dar lugar a una mayor cantidad de reportes. Analice sus supuestos con el personal clave y los expertos en AVG para asegurarse de que sean realistas.

Establecer plazos y asignar recursos

- Debe asociar los plazos con las actividades clave, de modo de saber cuándo tendrán lugar las actividades y se obtendrán los productos, y cuándo se medirán los resultados y el impacto. Un cronograma ayudará a gestionar las expectativas de las partes interesadas sobre las actividades que se llevarán a cabo y lo ayudará a recordar que debe hacer un seguimiento de los resultados y el impacto.
- También es fundamental garantizar que se asignen recursos suficientes para las actividades y el personal, a fin de garantizar un avance sostenido en el abordaje del AVG.
- Las empresas deben asegurarse de que se realicen un seguimiento y una evaluación adecuados de los casos de AVG, de que las respuestas se supervisen y evalúen en medida suficiente, y de que las lecciones aprendidas se incorporen en sus estrategias sobre AVG.

RECOMENDACIÓN: *Mantener registros confidenciales de las quejas puede ayudar a su empresa a realizar un seguimiento de las tendencias y resaltar problemas recurrentes (por ejemplo, si ciertos departamentos son más propensos a las quejas que otros).*

CUADRO 4A | Ejemplo de teoría del cambio para intervenciones relacionadas con el AVG

	INDICADORES Y ÁREAS QUE DEBEN SEGUIRSE	HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LAS MEDIDAS
Actividades: Las intervenciones emprendidas		
<ul style="list-style-type: none"> Realizar investigaciones sobre AVG antes de <i>la fecha</i> Revisar las políticas antes de <i>la fecha</i> Capacitar a los coordinadores de AVG Revisar la capacitación antes de <i>la fecha</i> Impartir cursos de capacitación sobre [<i>nombres y cargos</i>] al personal y a los miembros de la comunidad antes de <i>la fecha</i> Preparar el material de comunicación antes de <i>la fecha</i> Distribuir el material de comunicación antes de <i>la fecha</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Se realizó la investigación (sí/no) Se revisaron las políticas (sí/no) Cantidad de actividades de capacitación impartidas a los coordinadores de AVG Se revisaron o actualizaron las capacitaciones (sí/no) Cantidad de capacitaciones impartidas Cantidad de materiales de comunicación elaborados Cantidad de materiales de comunicación difundidos 	<ul style="list-style-type: none"> Documento de investigación Documentos de política Materiales de capacitación Documentos de comunicación Cifras de las comunicaciones difundidas
<p>Cronograma: Asigne un cronograma para cada actividad y asegúrese de que se haga el seguimiento de los productos (véase más abajo).</p>		
<p>Supuestos: Las políticas, la capacitación y los materiales de comunicación sobre AVG aumentarán la concientización del personal y de los miembros de la comunidad sobre el tema, y los ayudarán a plantear problemas y acceder a apoyo.</p>		
Productos: El resultado inmediato de las actividades		
<ul style="list-style-type: none"> Se realiza la investigación Se revisan las políticas Se capacita a los coordinadores Se realizan las capacitaciones Materiales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Cantidad de investigaciones terminadas Cantidad y nombres de las políticas revisadas y adoptadas Cantidad de coordinadores de AVG capacitados (desglosado por género) Cantidad de funcionarios que participan en la capacitación (desglosado por género) Cantidad de personas alcanzadas (desglosado por género) con los materiales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Informes de investigación terminados Políticas finalizadas Lista de asistencia Formularios de evaluación Cifras de las comunicaciones difundidas

(continúa en la próxima página)

(viene de la página anterior)

	INDICADORES Y ÁREAS QUE DEBEN SEGUIRSE	HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LAS MEDIDAS
Resultados: Los cambios a mediano plazo que son consecuencia de las actividades		
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de los conocimientos, las habilidades y las actitudes para abordar el AVG • Mayor confianza en las políticas de la empresa sobre AVG • Mayor uso de las políticas sobre AVG 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de participantes en la capacitación que informan haber mejorado sus conocimientos, habilidades y actitudes para abordar el AVG (desglosado por género) • Cantidad de empleados que informan que se sentirían cómodos planteando cuestiones de AVG a un representante de la empresa (desglosado por género) • Cantidad de empleados que afirman creer que la empresa se toma en serio el AVG (desglosado por género) • Cantidad y tipo de quejas y reclamos presentados en el marco de las políticas de la empresa sobre AVG 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario previo y posterior a la capacitación • Encuestas de satisfacción de los empleados
Impacto: El cambio social más amplio que resulta de las actividades		
<ul style="list-style-type: none"> • Más apoyo para las personas sobrevivientes de AVG • Mayores beneficios comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad y tipo de problemas resueltos (desglosado por género) • Cantidad y tipo de apoyo proporcionado en el marco de la política de la empresa sobre AVG (desglosado por género) • Cantidad de miembros del personal que informan sobre impactos del AVG en el lugar de trabajo (desglosado por género) 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos sobre quejas y resolución de reclamos • Encuestas de satisfacción de los empleados

Recursos seleccionados para lecturas adicionales

Abordar el acoso y la violencia de género

- Australian Human Rights Commission, [Effectively preventing and responding to sexual harassment: A Code of Practice for Employers](#), 2008.
- Australian Human Rights Commission, [Effectively preventing and responding to sexual harassment: A Quick Guide](#), 2008.
- Ellsberg, M., and Heise, L., [Researching Violence Against Women: A Practical Guide for Researchers and Activists](#), Washington, DC: World Health Organization and PATH, 2005.
- Jewkes, R.; Dartnall, E.; and Sikweyiya, Y., [Ethical and Safety Recommendations for Research on Perpetration of Sexual Violence](#), Paper for the Sexual Violence Research Initiative, Pretoria, South Africa: Medical Research Council, 2012.
- UK Equality and Human Rights Commission, [Sexual Harassment and the Law; guidance for employers](#), 2017.
- UN Women/ILO, [Handbook: Addressing Violence and Harassment Against Women in the World of Work](#), 2019.
- Workplaces Respond to Domestic and Sexual Violence: A National Resource Center, [“New Workplace Toolkit,”](#) 2016.
- World Bank Group, [Gender-Based Violence Prevention and Response in World Bank Operations: Taking Stock After a Decade of Engagement \(2012-2022\)](#), Washington, DC: World Bank, 2023.
- World Bank Group, [Violence against women resource guide](#), 2014.
- World Health Organization, [Putting women first: Ethical and safety recommendations for research on domestic violence against women](#), Geneva: World Health Organization, 2001.

Cálculo del costo del acoso y la violencia de género

- Ashe, Sinéad et al., [Methodological Approaches for Estimating the Economic Costs of Violence against Women and Girls](#), WhatWorks and UK Aid.
- IFC, [Case Study: Assessing Gender-Based Violence with Companies in PNG](#), Washington, DC: IFC.
- International Labour Organization, [Sexual Harassment at Work Factsheet](#), Geneva: ILO, 2016.
- Santos, Cristina, [“Costs of Domestic Violence: A Life Satisfaction Approach,”](#) *Fiscal Studies* 34 (3): 391–409, 2013.

- Sen, A., "Gender and Cooperative Conflicts", *Persistent Inequalities*, New York: Oxford University Press, 1990.
- Seppälä, Emma, and Cameron, Kim, "[Proof That Positive Work Cultures Are More Productive](#)," *Harvard Business Review*, 2015.

Definición de acoso sexual

- Australian Human Rights Commission, [Recognising and responding to sexual harassment in the workplace: Information for employees](#), Sydney: AHRC, 2014.

Materiales de comunicación sobre el acoso sexual y la violencia de género

- [Communications x-Change](#), hosted by the Global Women's Institute at the George Washington University.
- Partners for Prevention, [Using social media for the prevention of violence against women](#), Bangkok, Thailand: Partners for Prevention, 2013.

Violencia de pareja y violencia doméstica

- Business in the Community, [Domestic Abuse: A Toolkit for Employers](#), 2018.

Acoso y violencia de género e intervenciones del sector privado

- IFC's [Respectful Workplaces Program](#).
- EBRD, IFC and CDC Group, [Addressing Gender-Based Violence and Harassment: Emerging Good Practice for the Private Sector](#), 2020.
- IFC, [The Impact of Domestic and Sexual Violence on the Workplace in Solomon Islands](#), 2019.
- IFC, [The Business Case for Workplace Responses to Domestic and Sexual Violence in Fiji](#), 2019.
- IFC, [Gender-Smart Business Solutions Case Study: Addressing Gender Based Violence with Companies in Papua New Guinea](#), 2017.
- Infrastructure and Cities for Economic Development's (ICED), [Sexual Exploitation, Abuse and Harassment in Infrastructure Tool](#), 2019.
- International Training Centre of the ILO (ITCILO), [Gender-based violence in global supply chains: Resource Kit](#), 2016.
- Netherlands Enterprise Agency and CNV, [Violence @ work: A guide for SMEs to prevent violence in the workplace](#), 2020.
- UN Women, [A Global Women's Safety Framework in Rural Spaces](#), 2018.

Energía, ciudades, agua y transporte

- Dominguez Gonzalez, Karla; Arango, Diana Jimena; Mccleary-Sills, Jennifer Diane; Bianchi Alves, Bianca, [Violence Against Women and Girls Resource Guide: Transport Brief](#).
- Infrastructure and Cities for Economic Development's (ICED), [Violence against Women and Girls, Infrastructure and Cities](#), 2017.

Situaciones de fragilidad y conflicto, y acoso y violencia de género

- UNFPA, [Gender-based Violence: Donor Advocacy Brief on Critical Services during COVID-19](#), 2020.
- World Bank, [Addressing the Needs of Women and Girls in Contexts of Forced Displacement: Experiences from Operations](#), 2019.
- IOM, [Institutional Framework for Addressing Gender-Based Violence in Crises](#), 2018.
- Medical Corps, International Rescue Committee, UNICEF, UNFPA and UNHCR, [Interagency Gender-Based Violence Case Management Guidelines-Providing Care and Case Handling Management Services to Gender-Based Violence Survivors in Humanitarian Settings](#), 2017.
- Inter-Agency Standing Committee (IASC), [Guidelines for Integrating Gender-Based Violence Interventions in Humanitarian Action](#), 2015.
- World Bank, IADB, GWU, and ICRW, [Violence Against Women and Girls \(VAWG\) Resource Guide](#), 2015.
- UNFPA, "[Minimum Package of Essential Services \(MISP\) for providing reproductive and maternal health services and gender-based violence prevention/management in humanitarian settings](#)," 2015.
- World Health Organization, [WHO Ethical and safety recommendations for researching, documenting and monitoring sexual violence in emergencies](#), 2007.
- UNHCR, [Guidelines for Gender-based Violence in Humanitarian Settings: Focusing on Prevention of and Response to Sexual Violence in Emergencies](#), 2005.

COVID y acoso y violencia de género

- IFC, [COVID-19 and Gender-Based Violence: Workplace Risks and Responses](#), 2020.
- Ruxton, S., and Burrell, S. R, [Masculinities and COVID-19: Making the Connections](#), 2020.

Para obtener más información, puede ponerse en contacto con Adriana Eftimie (aeftimie@ifc.org) o Katherine Heller (kheller@ifc.org), o visite commdev.org o commdev.org/infra-gender-toolkit.