



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



FOTO: MIKAEL BLOMKVIST

ENGENDERING INDUSTRIES: ENFOQUES CENTRADOS EN LAS PERSONAS SOBREVIVIENTES DE ACOSO SEXUAL EN EL LUGAR DE TRABAJO Y OTRAS FORMAS DE VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO

AGOSTO 2023

Esta publicación fue producida para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Contrato Número AID-OAA-I-14-00059. Fue elaborada por Tetra Tech bajo la autoría de Hayley Samu, con el apoyo de integrantes del equipo Engendering Industries de USAID, incluyendo a Victoria Rames, Jessica Menon, Jasmine Boehm, Morgan Hillenbrand y Bridget Bradley. Las opiniones de los autores en esta publicación no reflejan necesariamente las de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ni las del Gobierno de los Estados Unidos.

Cita recomendada: Samu, Hayley, Boehm, Jasmine (Ed.), Hillenbrand, Morgan (Ed.), Menon, Jessica (Ed.), & Rames, Victoria (Ed.). 2023. Engendering Industries: Enfoques centrados en las personas sobrevivientes de acoso sexual en el lugar de trabajo y otras formas de violencia basada en género

Elaborado para:
Energy and Infrastructure Office
U.S. Agency For International Development
1300 Pennsylvania Avenue NW
Washington, D.C. 20523

Presentado por:
Tetra Tech ES, Inc.
1320 North Courthouse Road, Suite 600
Arlington, VA 22201
tetrattech.com

TABLA DE CONTENIDOS

Violencia basada en género en el lugar de trabajo.....	1
El caso de negocio para abordar la VBG y el acoso sexual	2
Los costes de la violencia basada en género en el lugar de trabajo.....	2
Definiciones y tipos de VBG	3
Formas de acoso sexual.....	4
El rol del lugar de trabajo en la lucha contra la VBG.....	5
Enfoque centrado en las personas sobrevivientes a la VBG.....	5
Caso de estudio – Enfoques integrales del acoso sexual y otras formas de VBG en EDESUR.....	7
Desarrollo de políticas para el acoso sexual y otras formas de VBG	8
Características de las políticas eficaces contra la VBG	9
Prevención y mitigación del acoso sexual y VBG en el lugar de trabajo	10
Respuesta al acoso sexual y a la VBG en el lugar de trabajo	11
Retos para la implementación de enfoques centrados en las personas sobrevivientes de la VBG.....	13
Caso de estudio – KENGEN: Fortalecer el apoyo psicológico para las personas sobrevivientes.....	15
ANEXO A: Situaciones de respuesta centradas en la persona sobreviviente	17
ANEXO B: VBG en el lugar de trabajo Preguntas frecuentes.....	21
ANEXO C: Bibliografía.....	24

VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO EN EL LUGAR DE TRABAJO

El 85% de las mujeres han experimentado acoso sexual en el entorno laboral, una tendencia persistente que es particularmente frecuente en las industrias dominadas por los hombres.¹ Sin embargo, sólo el 7% de las víctimas denuncian el acoso² lo que demuestra una desconfianza general y una falta de confianza en los procesos tradicionales de gestión de quejas y de denuncia. El acoso sexual y otras formas de violencia basada en género (VBG) reducen la satisfacción, el estado de ánimo y la productividad del personal. Cuando el acoso sexual ocurre dentro de un equipo, se calcula que las compañías pierden 22.500 dólares de productividad por cada persona acosada.³ Sin embargo, las compañías que utilizan enfoques centrados en las personas sobrevivientes y crean lugares de trabajo seguros y libres de violencia obtienen mejores resultados en varios índices empresariales. Estas organizaciones logran una mayor productividad, reducen la rotación de personal, fortalecen la marca y la reputación de la compañía y aumentan su capacidad para atraer y retener a los mejores talentos.

El programa Engendering Industries de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) apoya a las organizaciones para que utilicen enfoques centrados en las personas sobrevivientes en la prevención, el abordaje y la respuesta a la VBG en el entorno laboral, incluyendo el acoso sexual. Esta guía:

- 1) Expone los casos de negocio para la prevención y respuesta al acoso sexual en el entorno laboral y la VBG
- 2) Presenta una visión general de los comportamientos que constituyen acoso sexual y la VBG.
- 3) Ilustra los enfoques centrados en la persona sobreviviente para el acoso sexual en el lugar de trabajo y otras formas de VBG.

El alto liderazgo, los gerentes, los profesionales de recursos humanos y el personal encargado de la diversidad, la equidad, la inclusión y la accesibilidad deben utilizar esta guía para desarrollar e implementar políticas contra el acoso sexual y la VBG en el lugar de trabajo.



¿QUÉ ES UN ENFOQUE CENTRADO EN LAS PERSONAS SOBREVIVIENTES?

Un enfoque centrado en la persona sobreviviente facilita un proceso en el que la víctima puede convertirse en persona sobreviviente. Prioriza a los mejores intereses y necesidades de la persona que ha experimentado el daño y devuelve el poder a la víctima en cada etapa del mecanismo y el proceso de gestión de las quejas. Reconoce que una persona puede experimentar un daño, aunque el agresor lo haya hecho involuntariamente. También reconoce que el impacto de una acción es más importante que la intención de la persona que actuó.⁴

¹ Daley, Travis, and Shaffer (2018).

² Palermo, Bleck, and Peterman (2014).

³ Willness, Steel, and Lee (2007).

⁴ Adaptado de USAID (2020) y Lindsey Jones Renaud (2018).

EL CASO DE NEGOCIO PARA ABORDAR LA VBG Y EL ACOSO SEXUAL

La violencia basada en género ocurre en todos los países y contextos culturales y es devastadora para el personal, los equipos y los entornos laborales. El efecto agregado del acoso sexual en el lugar de trabajo y otras formas de VBG tiene consecuencias económicas a nivel macro, incluyendo pérdidas estimadas del producto interior bruto (PIB) mundial de 1,5 billones de dólares.⁵

La violencia basada en género tiene varios impactos negativos en el desempeño empresarial. Además de la pérdida de productividad y los costes de rotación de personal, el acoso sexual y otras formas de VBG hacen que las organizaciones incurran en considerables gastos legales y de seguros. La violencia basada en género también tiene consecuencias para la marca y la reputación que dificultan la atracción y retención de los mejores talentos. Prevención y respuesta adecuada a la VBG es, por tanto, un imperativo empresarial.

LOS COSTES DE LA VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO EN EL LUGAR DE TRABAJO*

COSTES MACROECONÓMICOS:

1,5\$
billones

Se calcula que la VBG cuesta a la economía mundial el 2% del PIB mundial, es decir, 1,5 billones de dólares.⁶



COSTES DE LA COMPAÑÍA:

5.000\$ a 211.000\$

Los costes de contratación para sustituir a los empleados que abandonan una empresa debido a la VBG pueden variar entre 5.000 y 211.000 dólares por empleado, dependiendo del sector y del nivel del empleado.⁷



75.000\$

Resolver extrajudicialmente las acusaciones de acoso sexual puede costar un promedio de 75.000 dólares, mientras que los costes de litigación de los casos que llegan a juicio alcanzan un promedio de 217.000 dólares.⁸

22.500\$

Cuando el acoso sexual ocurre dentro de un equipo, las compañías pierden unos 22.500 dólares de productividad perdida por cada persona acosada en una organización.⁹



* Todas las cantidades están en dólares

ACERCA DE ENGENDERING INDUSTRIES

El programa [Engendering Industries de USAID](#) aumenta las oportunidades económicas de las mujeres en sectores tradicionalmente dominados por los hombres. Ampliar la participación de las mujeres en la fuerza laboral de las industrias dominadas por los hombres genera resultados económicos tangibles para las mujeres, como oportunidades de empleo formal y mayores ingresos. Una mayor igualdad de género en la fuerza laboral también mejora el rendimiento empresarial, aumenta la retención y la satisfacción del personal, reduce la rotación, impulsa la productividad y mejora la resistencia de una organización ante las crisis y los choques económicos. El programa Engendering Industries de USAID trabaja con 98 organizaciones de 38 países para mejorar la igualdad de género en sectores dominados por los hombres. Engendering Industries utiliza un enfoque único para mejorar la igualdad de género en sectores dominados por los hombres y apoya a las organizaciones en la implementación de iniciativas de igualdad de género en cada fase del ciclo de vida del personal. Además, Engendering Industries apoya a las compañías en el diseño e implementación de enfoques centrados en las personas sobrevivientes para prevenir y responder al acoso sexual en el lugar de trabajo y otras formas de VBG.

⁵ [CARE \(2018\)](#).

⁶ *Ibidem*.

⁷ [ICRW \(2018\)](#).

⁸ *Ibidem*.

⁹ [Willness, Steel, and Lee \(2007\)](#).

DEFINICIONES Y TIPOS DE VBG

DEFINICIÓN DE LA VIOLENCIA BASADA EN GÉNERO

La VBG es “un término general para describir cualquier amenaza o acto dañino dirigido a una persona o grupo basado en el sexo real o percibido, el género, la identidad y/o expresión de género, la orientación sexual y/o la falta de adherencia a diversas normas construidas socialmente en torno a la masculinidad y la feminidad.”¹⁰

La VBG incluye algo más que actos físicos de violencia. La VBG incluye la violencia verbal, sexual, emocional/psicológica o socioeconómica y el acoso sexual. Los actos de VBG pueden clasificarse en múltiples categorías. Por ejemplo, la violación es una forma de violencia tanto sexual como física. A continuación, se presenta una lista no exhaustiva de los tipos de VBG que las organizaciones deben abordar. Para más información sobre tipos de VBG y ejemplos, [revise las definiciones del Consejo Europeo \(en inglés\) aquí](#).

TIPOS DE VBG

- **VIOLENCIA FÍSICA:** Intentar causar o provocar dolor o lesiones corporales (por ejemplo, golpear, matar, quemar, patear, dar puñetazos, etc.).¹¹
- **VIOLENCIA VERBAL:** Utilizar palabras dirigidas a una persona o sobre una persona que sean dolorosas, humillantes o amenazantes (por ejemplo, expresiones de odio, chistes inapropiados, amenazas, difamación, piropos inapropiados, etc.).¹²
- **VIOLENCIA EMOCIONAL O PSICOLÓGICA:** Cualquier acción que atente contra la integridad o la dignidad de una persona (por ejemplo, aislamiento o encierro, ocultación de información o desinformación, abandono, intimidación, etc.).¹³
- **VIOLENCIA SEXUAL/ABUSO:** Cualquier comentario sexual no deseado, acto sexual o intento de acto sexual utilizando la fuerza o la coacción o la amenaza de fuerza o coacción, incluyendo situaciones donde la persona no es capaz de dar su consentimiento. La violencia/abuso sexual puede ser cometido por cualquier persona, independientemente de su relación con la víctima, en cualquier entorno, incluyendo el hogar y el trabajo. La violación es una relación sexual forzada/coerción y puede definirse como la penetración sexual no consentida, por leve que sea, de cualquier parte del cuerpo de la víctima con un órgano sexual o del orificio anal o genital de la víctima con cualquier objeto o cualquier otra parte del cuerpo. La violación conyugal es la relación sexual forzada sin consentimiento del cónyuge.¹⁴
- **VIOLENCIA DOMÉSTICA:** Daño físico, sexual, económico o psicológico, incluyendo actos de agresión física, coerción sexual, abuso económico, abuso psicológico y comportamientos controladores (como el control de las finanzas, el movimiento y el acceso a otros recursos) que una persona ejerce contra su pareja íntima, su compañero sentimental o cualquier miembro del hogar, incluidos un hijo, los padres, otros familiares o un trabajador doméstico.¹⁵

¹⁰ [USAID y el Departamento de Estado de EE.UU. \(2016\)](#).

¹¹ [Consejo Europeo \(n.d.\)](#).

¹² *Ibidem*.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ [Sexual Violence Research Initiative \(s.f.\)](#).

¹⁵ [OMS \(2012\)](#).

- **VIOLENCIA ECONÓMICA:** Acciones o sistemas que limitan la agencia económica de una persona. A nivel interpersonal, el abuso económico va desde intentos de limitar la capacidad de una persona para ganar, heredar o ejercer control sobre fondos o propiedades. A niveles estructurales y sociales más amplios, la violencia económica puede adoptar la forma de “acceso limitado a fondos y créditos; acceso controlado a la atención de salud, el empleo o la educación; leyes tradicionales discriminatorias sobre derechos de herencia y propiedad; y remuneración desigual por el trabajo.”¹⁶
- **ACOSO SEXUAL:** Proposiciones sexuales no deseadas, solicitud de favores sexuales, conducta verbal o física o gestos de naturaleza sexual, o cualquier otro comportamiento de naturaleza sexual que pueda ofender o humillar a otra persona. Comprende la conducta sexual o basada en el sexo que interfiere en el desempeño laboral de una persona; crea un entorno de trabajo intimidatorio, hostil o abusivo; o afecta a las condiciones de empleo. Aunque suele implicar un patrón de conducta, puede adoptar la forma de un único incidente. Además, puede abarcar la discriminación basada en el sexo y el género, la falta de respeto y la agresión basada en el abuso de poder. El acoso sexual puede suceder entre personas de cualquier identidad de género.^{17,18,19}

FORMAS DE ACOSO SEXUAL



VERBAL

- Piropos inapropiados
- Insinuaciones o bromas sexuales
- Comentarios insinuantes
- Proposiciones sexuales repetidas
- Discurso de odio basado en el género



FÍSICO

- Tocar sin consentimiento
- Agarrar, manosear, toquetear
- Acoso ('stalking')
- Agresión sexual



NO-VERBAL

- Gestos sexuales
- Expresiones faciales con intención sexual
- Fotos inapropiadas

El acoso sexual y otras formas de violencia basada en género pueden ocurrir en el contexto de varias relaciones laborales. Aunque muchos asumen que el acoso sexual es más común entre un supervisor y un/a empleado/a, puede darse en muchas relaciones y escenarios diferentes.

- Cualquier empleado acosa sexualmente a otro/a.
- Un empleado agrede o acosa a un/a cliente/a.
- Un cliente agrede o acosa a un/a empleado/a.
- Un/a empleado/a sufre violencia doméstica fuera del entorno laboral, lo que afecta a su bienestar mental y a su rendimiento laboral. Un empleado agrede o acosa a un/a cliente/a.

¹⁶ [Fawole \(2008\)](#).

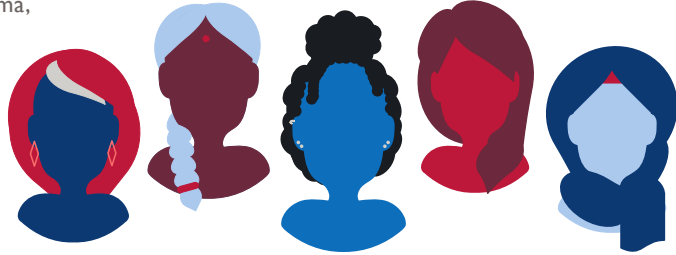
¹⁷ [United Nations Secretariat \(2008\)](#).

¹⁸ [U.S. Department of State \(2019\)](#).

¹⁹ [Berdahl \(2007\)](#).

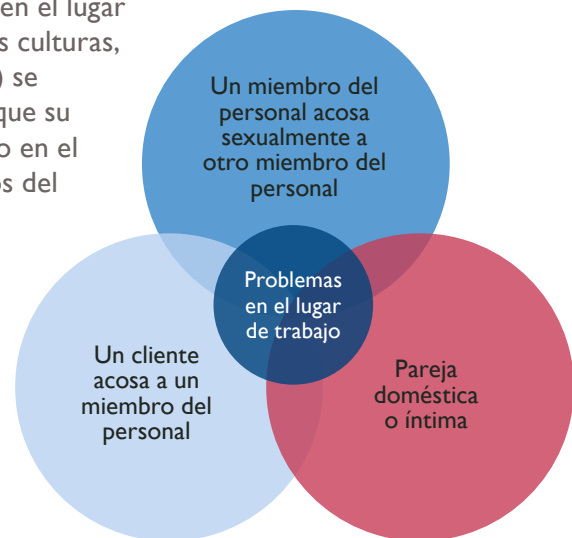
LA INTERSECCIONALIDAD ES IMPORTANTE

Algunas personas tienen más probabilidades de sufrir violencia de género por sus características sociales e identidades. Por ejemplo, en términos generales, las mujeres más jóvenes tienen más probabilidades de experimentar acoso sexual. En las industrias dominadas por los hombres como los sectores de la energía o el agua, las mujeres que trabajan en el campo suelen estar rodeadas principalmente de hombres, lo que las hace más vulnerables al acoso sexual o a la VBG. Además, las personas con discapacidades tienen mayores vulnerabilidades. Otras características e identidades que aumentan la vulnerabilidad a la VBG varían según las regiones, los países y las culturas pero pueden incluir la edad, el origen étnico, la religión, el idioma, la nacionalidad, la identidad de género, la orientación sexual, la situación económica o la vulnerabilidad, o la ubicación del trabajo (por ejemplo, en zonas rurales vs. en la sede central de una empresa). Las compañías deben utilizar una óptica interseccional al desarrollar sus enfoques de la VBG centrados en las personas sobrevivientes.



EL ROL DEL LUGAR DE TRABAJO EN LA LUCHA CONTRA LA VBG

Si un/a empleado/a se ve afectado física, emocional, mental o económicamente por la violencia basada en género, el entorno laboral debe responder, sin importar quién esté implicado, cuándo haya sucedido o cómo haya sucedido. Las compañías que valoran el bienestar de su personal deben considerar cualquier forma de VBG como un problema en el lugar de trabajo, incluyendo la violencia doméstica. En muchas culturas, la violencia doméstica (incluyendo la violencia de pareja) se considera un asunto privado. Muchas compañías creen que su responsabilidad de abordar la violencia basada en género en el entorno laboral se limita al acoso sexual entre miembros del personal. Sin embargo, cualquier incidente de VBG que afecte a un/a empleado/a, sea la persona agresora o la víctima, tiene un impacto en el desempeño del empleado y de la organización y debe considerarse un problema del lugar de trabajo.



ENFOQUE CENTRADO EN LAS PERSONAS SOBREVIVIENTES A LA VBG

Un enfoque centrado en la persona sobreviviente es aquel en el que los mejores intereses, la dignidad, las experiencias y las necesidades de la persona sobreviviente están en el centro de la prevención y la respuesta a la VBG. Los enfoques centrados en la persona sobreviviente deben utilizarse en la elaboración de políticas contra la violencia física, sexual o socioeconómica sobre supuestos incidentes de VBG y para garantizar²⁰ la rendición de cuentas de los autores. Un enfoque centrado en la persona sobreviviente devuelve el poder a la víctima, permitiéndole decidir cuándo y cómo responder a la VBG.

²⁰ [USAID \(2020\)](#).

LOS TÉRMINOS “VÍCTIMA” Y “PERSONA SOBREVIVIENTE”

En esta guía, el término “víctima” describe a alguien que ha experimentado acoso sexual u otras formas de VBG y aún no ha recuperado el poder ni ha iniciado el proceso de recuperación y sanación. El término “persona sobreviviente” describe a alguien que ha experimentado un daño y que ha iniciado o completado un proceso personal o facilitado para recuperar su poder y sanarse. En la práctica, la persona afectada siempre debe decidir si quiere ser denominada víctima o persona sobreviviente.

Lamentablemente, la norma mundial para responder a la VBG en el lugar de trabajo promueve y suele imponer legalmente la denuncia obligatoria de la violencia. La denuncia obligatoria tiene como objetivo castigar al agresor, pero suele agravar el trauma de la víctima. Las consecuencias de la denuncia obligatoria pueden incluir la estigmatización de la víctima o represalias en el entorno laboral, sobre todo si la persona agresora sigue empleada por la organización.

La denuncia obligatoria también puede tener consecuencias negativas para la organización. Las organizaciones que gestionan mal los casos de VBG experimentan tasas más elevadas de absentismo, rotación, traslados y uso de licencias por enfermedad.

La implementación de un enfoque centrado en la persona sobreviviente puede parecer contraintuitiva y hasta radical, pero es la mejor forma de cuidar a la víctima y devolverle su poder. Esto se traduce en una mejor atención a la víctima y beneficios positivos para la compañía. Tratar al personal con dignidad y respeto se refleja en una mejora de la salud mental, el bienestar, la productividad, la satisfacción, la lealtad y la retención del personal.



PRINCIPIOS BÁSICOS DE USAID DE UN ENFOQUE CENTRADO EN LA PERSONA SOBREVIVIENTE

- 1) Seguridad
- 2) Confidencialidad
- 3) Respeto
- 4) No discriminación

La base de todo: no hacer daño²¹

[Lea el guía aquí.](#)

21 [USAID \(2021\)](#).



CASO DE ESTUDIO – ENFOQUES INTEGRALES DEL ACOSO SEXUAL Y OTRAS FORMAS DE VBG EN EDESUR

La República Dominicana tiene la segunda tasa de feminicidios más alta de América Latina,²² y el 69% de las mujeres dominicanas experimentan violencia en algún momento.²³ La dirección de EDESUR, la compañía eléctrica más grande del país percibió la VBG como un problema generalizado en el país y en su fuerza laboral. La compañía organizó grupos focales con el personal, que revelaron que las mujeres en puestos técnicos estaban preocupadas por el acoso sexual en equipos de campo dominados por hombres. Además, los grupos focales revelaron que muchas mujeres temían las consecuencias de denunciar el acoso sexual y temían ser revictimizadas o perder su empleo si lo hacían. Se dieron casos de mujeres que hablaron de su experiencia con el acoso y el abuso sexual sólo después de que la persona agresora había abandonado la compañía y después de que EDESUR les facilitara un espacio seguro para hablar del acoso.

Los grupos focales revelaron que la VBG suponía una gran amenaza para las prioridades estratégicas de EDESUR, incluyendo posicionarse como una compañía de servicios modelo en la región con una buena reputación y una fuerza laboral satisfecha. La compañía también consideró que la VBG constituía un riesgo importante para su capital financiero y humano. En consecuencia, la alta gerencia de EDESUR decidió implementar varios cambios a nivel empresarial para abordar el problema. Además de desarrollar políticas integrales contra el acoso sexual y otras formas de VBG y un mecanismo de quejas centrado en las personas sobrevivientes, también creó la cultura necesaria para que el personal pudiera hablar más abiertamente de estos temas. Por ejemplo, la compañía organizó sesiones de participación masculina para hablar del acoso sexual y de la masculinidad tóxica. También realizó campañas en las redes sociales en las que empleados y empleadas adoptaron una postura contra el acoso sexual y otras formas de VBG.



CREDIT: EDESUR DOMINICANA

¿Qué cambió? El trayecto de EDESUR hacia la lucha contra el acoso sexual y otras formas de VBG aún está en proceso, y la compañía reconoce que estos cambios requieren profundos ajustes de mentalidad cultural. Mediante conversaciones difíciles y cambios incrementales, EDESUR ha progresado considerablemente en la lucha contra el acoso sexual y otras formas de VBG en su fuerza laboral. Actualmente, los hombres son más conscientes del impacto que tienen sus acciones en los demás y se ha producido una reducción de las bromas sexuales, ya que ahora los hombres se dan cuenta de que estos comentarios son inapropiados. También han mejorado los índices de denuncia de acoso sexual. En 2019, sólo hubo una denuncia de acoso sexual, pero en 2021, hubo cinco denuncias de casos. Como los casos de VBG no suelen denunciarse en una organización, un aumento de los casos demuestra una mejora de la confianza en el proceso de denuncia. Sin embargo, es importante señalar que la denuncia es sólo un paso inicial y debe ir acompañada por procedimientos de gestión de quejas e investigación centrados en la persona sobreviviente. El liderazgo de EDESUR está comprometido con la mejora y reconoce los costes financieros y humanos de la inacción para la compañía.

22 [Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe \(2021\)](#).

23 [Observatorio de Igualdad de Género \(OIG\) \(2018\)](#).

DESARROLLO DE POLÍTICAS PARA EL ACOSO SEXUAL Y OTRAS FORMAS DE VBG

Engendering Industries recomienda que las organizaciones implementen [15 políticas](#) para promover la igualdad de género, incluyendo las siguientes políticas centradas en las personas sobrevivientes para prevenir y responder a la VBG:

- Política de acoso sexual y violencia basada en género (incluyendo la violencia doméstica)
- Políticas de códigos de conducta o códigos éticos
- Políticas antidiscriminación
- Mecanismo de quejas y denuncias (como política independiente o integrada en las anteriores)
- Política de igualdad de género y de inclusión social

Las políticas exitosas de acoso sexual y VBG en el lugar de trabajo centradas en la persona sobreviviente proporcionan al personal lo siguiente:



EJEMPLOS DE POLÍTICAS Y MÁS INFORMACIÓN

1) **Herramienta:** [Lograr la igualdad de Género: Marco de buenas prácticas para industrias dominadas por hombres](#)

2) **Herramienta:** [Integrar el género en las políticas del lugar de trabajo](#)

3) **Ejemplo:** [Un enfoque centrado en las víctimas de conductas sexuales inapropiados ACNUR](#)

Protección contra el acoso sexual y la VBG

La compañía adopta una política de tolerancia cero hacia el acoso sexual y otras formas de VBG, incluyendo la percepción de la violencia doméstica como un tema en el entorno laboral.

La compañía está dispuesta a tomar las medidas necesarias para prevenir y reducir la VBG en el lugar de trabajo, como la mejora de las infraestructuras que se sabe que mitigan el riesgo de VBG (mejorando la iluminación, instalando baños y vestuarios separados por sexo para hombres y mujeres, etc.).

Mecanismos seguros de gestión de quejas y denuncia

Las víctimas cuentan con canales de denuncia claros y confidenciales que pueden utilizar para denunciar un incidente.

Se trata a las víctimas con dignidad y respeto a través de un mecanismo de gestión de quejas y denuncia centrado en las personas sobrevivientes.

Las medidas disciplinarias son claras y se basan en el nivel de la infracción.

Acceso a servicios internos o externos de atención post VBG

A las víctimas y las personas sobrevivientes se les prestan servicios internos o externos de atención post VBG, como servicios psicológicos, médicos, legales y físicos.

La compañía toma medidas para apoyar a las personas sobrevivientes (por ejemplo, ofreciendo tiempo libre adicional, reasignando al agresor a otra unidad, etc.).

Es imprescindible establecer políticas claras y eficaces para garantizar que una organización prevenga y responda eficaz y adecuadamente a la VBG. Por lo tanto, un elemento central del trabajo de Engendering Industries es colaborar con las organizaciones para crear e implementar políticas eficaces que contribuyan a la igualdad de género.

CARACTERÍSTICAS DE LAS POLÍTICAS EFICACES CONTRA LA VBG

Las políticas y prácticas eficaces contra la VBG centradas en las personas sobrevivientes incluyen los siguientes componentes.

- Funciones y responsabilidades claras definen quién es responsable de la aplicación de la política y quién debe rendir cuentas para garantizar su cumplimiento.
- Definiciones claras y ejemplos de comportamientos prohibidos.
- Una descripción clara del procedimiento de denuncia, que incluya enfoques centrados en la persona sobreviviente que aporten respeto, seguridad y confidencialidad a las víctimas, a la persona agresora y a cualquier testigo. Debe incluir un plan de acción claro que establezca el calendario de respuesta y los pasos específicos que dará la compañía.
- Un procedimiento de denuncia que incluye múltiples canales de denuncia.
- Una descripción de los derechos de las víctimas, del acusado y de los testigos, si los hubiera.
- Prohibición y penalización claras de las represalias por denunciar.
- Procesos de investigación y resolución justos y transparentes, gestionados por profesionales formados y que creen un entorno de apoyo en el que las víctimas puedan denunciar sin miedo al estigma o a las represalias.
- Descripción de las medidas disciplinarias apropiadas para el personal que se encuentre en infracción de la política.
- Recursos para los empleados que puedan necesitar apoyo adicional (psicológico, físico, médico, jurídico, económico, etc.). Estos recursos pueden facilitarse interna o externamente.
- Compromiso de formar al personal sobre la política, así como el compromiso de la empresa de adoptar medidas de salvaguarda para prevenir la VBG (como una mayor seguridad, baños o vestuarios separados por género para mujeres y hombres, y zonas comunes bien iluminadas, etc.)
- Objetivos/indicadores de monitoreo y evaluación que midan el progreso y el rendimiento a lo largo del tiempo para garantizar que la política se aplica eficazmente. Esto incluye la realización periódica de encuestas sobre el acoso sexual y el ambiente en el entorno laboral.
- Evaluación comparativa para garantizar que la política cumple o supera la legislación nacional e internacional y las mejores prácticas.

PREVENCIÓN Y MITIGACIÓN DEL ACOSO SEXUAL Y VBG EN EL LUGAR DE TRABAJO

FORMACIÓN SOBRE ACOSO SEXUAL Y VBG EN EL LUGAR DE TRABAJO

Las organizaciones deben obligar a que todo el personal, tanto mujeres como hombres, asista a sesiones de formación sobre el acoso sexual y la VBG. Profesionales preparados -con experiencia en el uso de enfoques centrados en la persona sobreviviente- deberían facilitar estas sesiones. Estas formaciones deben realizarse a intervalos recurrentes para garantizar que el personal se mantiene al día sobre los protocolos centrados en la persona sobreviviente.

El objetivo de la formación debe establecer un entorno laboral respetuoso y libre de acoso y señalar los pasos a seguir para la denuncia y la investigación en caso de que se produzca un incidente. Las formaciones deben definir la denuncia centrada en la persona sobreviviente y abordar cuáles son los comportamientos que constituyen VBG. Estas denuncias deben seguir el ejemplo de la víctima, es decir, nunca se debe decir a las personas que deben denunciar un incidente cuando la víctima no desea denunciarlo.

INSTITUCIONALIZAR LAS MEJORES PRÁCTICAS QUE FAVOREZCAN UN ENTORNO DE TRABAJO SEGURO

Una organización puede adoptar medidas prácticas para **crear un entorno de trabajo seguro y disuadir a las personas agresoras de cometer actos de VBG**. Estas medidas prácticas pueden incluir lo siguiente:

- Instalar baños separados por sexo para mujeres y hombres.
- Construir dormitorios separados para mujeres y hombres durante los turnos de noche.
- Emparejar a las mujeres durante los turnos.
- Garantizar un transporte seguro para todo el personal.
- Mantener equipos de seguridad como cámaras de vigilancia o asignando personal de seguridad para que monitoreen las zonas de alto riesgo.
- Garantizar que las áreas comunes, tanto dentro de las oficinas como en las zonas exteriores que las rodean, permanezcan bien iluminadas.

GARANTIZAR QUE LAS POLÍTICAS Y LOS PROCEDIMIENTOS SE COMUNICAN CON CLARIDAD Y REGULARIDAD

Además de ofrecer formación al personal, **las compañías deben difundir información periódica sobre los comportamientos prohibidos en el lugar de trabajo**. Los métodos de comunicación para el cambio social y de comportamiento también pueden modificar los conocimientos, las actitudes y los comportamientos que pueden constituir barreras para la creación de un entorno laboral seguro en el que todo el personal pueda prosperar. Las organizaciones deben asegurarse de que están comunicando al personal con regularidad cuáles son sus derechos, cómo utilizar los mecanismos de queja y denuncia de la compañía y cuáles son los servicios internos o externos de apoyo tras un incidente (por ejemplo, psicológicos, físicos, médicos, legales, etc.).

RESPONSABILIZAR A LOS GERENTES Y OTROS LÍDERES DE LA APLICACIÓN DE LAS POLÍTICAS EN EL LUGAR DE TRABAJO

La prevención de la VBG en el entorno laboral debería ser responsabilidad de todos, pero los gerentes y líderes tienen un particular e importante función de marcar el tono de la organización. **El alto liderazgo debe comunicar regular y abiertamente su compromiso con un lugar de trabajo libre de VBG**. Además, los gerentes deben asegurarse de que sus subordinados directos comprenden los comportamientos prohibidos, las políticas y los procedimientos relacionados con la denuncia de la VBG y la gestión de las quejas. Sin embargo, nunca se debe exigir a los gerentes que denuncien un incidente si la víctima no desea denunciarlo.

EVITAR EL SEXISMO BENEVOLENTE

El sexismo benevolente se refiere a “actitudes sobre las mujeres que parecen positivas en tono (por ejemplo, que las mujeres deben ser apreciadas) pero que, sin embargo, connotan inferioridad respecto a los hombres basada en la fragilidad, la falta de competencia o la necesidad de ayuda y protección”.²⁴ El sexismo *benevolente* o *paternalista* surge del deseo de proteger a las mujeres en vez de empoderarlas, y es una respuesta errónea al acoso sexual y a otras formas de VBG. Algunos hombres, sobre todo los que ocupan puestos de poder, pueden sentir la responsabilidad de evitar que las mujeres sufran acoso sexual u otras formas de VBG. Sin embargo, este sentimiento también puede generar acciones que perjudiquen a una mujer o a su trayectoria profesional. Por ejemplo, un gerente masculino podría evitar enviar a la única mujer de su equipo a un sitio de trabajo rural para protegerla del acoso sexual. Otros podrían temer contratar a mujeres o tener reuniones a solas con ellas. Aunque su intención es proteger y resguardar a una mujer de la violencia potencial, estas acciones son, de hecho, denigrantes y pueden perjudicar la trayectoria profesional de una mujer. Este concepto suele reproducirse en muchos otros contextos en los lugares de trabajo dominados por los hombres. Por ejemplo, puede que no se invite a una mujer a un importante evento de trabajo fuera de horario con un cliente basándose en la suposición de que tendrá que encargarse del cuidado infantil. Puede que a una mujer que trabaja en el campo no se le dé la oportunidad de levantar materiales pesados basándose en la suposición de que no es lo suficientemente fuerte. Aunque son bienintencionadas, estas acciones son casos de sexismo benevolente o paternalista, y no modelan el enfoque centrado en la persona sobreviviente, que tiene como objetivo pasar de *proteger* a la víctima a *empoderarla*.

RESPUESTA AL ACOSO SEXUAL Y A LA VBG EN EL LUGAR DE TRABAJO

Engendering Industries recomienda que las organizaciones implementen los siguientes protocolos, que representan las mejores prácticas para adoptar un enfoque centrado en la persona sobreviviente al responder al acoso sexual y a otras formas de VBG.

ENFOQUES CRÍTICOS NO NEGOCIABLES

DAR PRIORIDAD AL APOYO PSICOLÓGICO Y EMOCIONAL.

Las necesidades psicológicas y emocionales de la víctima deben tener prioridad sobre cualquier procedimiento de denuncia o investigación. Debe ofrecerse a la víctima asesoramiento u otros servicios como **una respuesta de primera línea** antes de cualquier necesidad de denuncia formal para evitar que la víctima vuelva a traumatizarse.

- **Opción de mejor práctica 1:** Contratar a un asesor interno formado para tratar los casos de VBG de forma centrada en la persona sobreviviente.
- **Opción de mejor práctica 2:** Referir a la víctima a un apoyo psicológico externo.

RECOGNIZE, ENABLE, AND PROTECT THE VICTIM'S INHERENT RIGHT TO CONTROL THE RESPONSE PROCESS.

La persona sobreviviente debe mantener todo el control sobre si, cuándo y cómo denunciar un incidente. Ninguna víctima debe ser obligada a denunciar un incidente. Si la víctima elige denunciarlo, también debe ser incluida de forma significativa en cualquier debate o decisión sobre la investigación o el proceso de denuncia, la mediación, las consecuencias para la persona agresora, etc.²⁵ Esto **redistribuye el poder de la organización a la persona sobreviviente** y le da el poder que necesita y merece a lo largo del proceso.

²⁴ [Glick and Fiske \(1996\)](#).

²⁵ Este punto se basa en: Jones Renaud, Lindsey. 2018. [What does a Survivor-Centered Approach to Workplace Harassment Look Like?](#)

UTILIZAR MECANISMOS DE QUEJAS SÓLIDOS.

La organización debe contar con un mecanismo de quejas claro y transparente. Las víctimas que deseen denunciar un incidente deben tener a su disposición múltiples canales de denuncia entre los que puedan seleccionar el que deseen utilizar. La denuncia debe ir seguida de un proceso de investigación justo y respetuoso que trate a la persona sobreviviente con dignidad. Si la persona sobreviviente desea reunirse con el autor del delito como parte de su proceso de sanación, puede recurrirse a un proceso de justicia reparadora en el que la persona sobreviviente puede explicar a la persona agresora cómo le ha afectado un incidente. Esto también ofrece una oportunidad para que la persona agresora repare el daño. Para una situación que describe las mejores prácticas en la implementación de un enfoque de la VBG en el entorno laboral centrado en la persona sobreviviente, haga clic [aquí](#).

ESTABLECER MEDIDAS DISCIPLINARIAS CLARAS PARA LAS PERSONAS AGRESORAS.

Una organización debe tener medidas disciplinarias claras que sean apropiadas para los distintos niveles de infracción. Estas medidas pueden variar desde el apoyo psicológico y la formación para un empleado que haga un comentario sexista hasta el despido y la presentación de una denuncia policial si un empleado es culpable de agresión sexual. **Las medidas disciplinarias deben ser coherentes y transparentes para todo el personal al que se encuentre culpable de VBG.**

ENFOQUES RECOMENDADOS, SI ES POSIBLE:

ESTABLECER UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN INDEPENDIENTE.

Adoptar un proceso de investigación por terceros, si es legal en el país o en el contexto de la organización, puede ayudar a evitar cualquier sesgo interno o influencia de la compañía. El servicio de terceros debe tener la formación adecuada para investigar a fondo las denuncias formales y saber cómo tratarlas con un enfoque centrado en la persona sobreviviente.

MEJORAR LAS VERIFICACIONES PRE-EMPLEO

Si es legal o posible, investigar a los posibles empleados mediante comprobaciones de referencias o antecedentes antes de contratarlos puede ayudar a garantizar que la organización no contrata a un autor de VBG. Asimismo, una compañía puede ser responsable ante los demás revelando los incidentes al recomendar a ex-empleados que hayan sido autores de VBG a otras compañías.

LISTA DE VERIFICACIÓN: MEJORES PRÁCTICAS PARA PREVENIR Y RESPONDER AL ACOSO SEXUAL Y OTRAS FORMAS DE VBG

- Políticas claras, eficaces y formalizadas que promuevan un enfoque centrado en la persona sobreviviente.
- Recursos y presupuesto dedicados a esta área.
- Responsabilidades claras y personal dedicado asignado a la implementación de las políticas.
- Personal debidamente formado en enfoques centrados en la persona sobreviviente.

- ✓ Mecanismos de quejas y encargados que sean respetados y cuenten con la confianza del personal.
- ✓ Múltiples canales de quejas (tanto internos como externos) que promuevan la seguridad y la confianza para presentar las quejas.
- ✓ Establezca servicios o canales informales para facilitar información y apoyo médico, de gestión de cuidados y psicológico a las víctimas potenciales.
- ✓ Una cultura organizativa que anime al personal a dar la cara y garantice su protección y la recuperación de su poder.
- ✓ Una cultura organizativa que promueva la prevención de la violencia fomentando la auto sensibilización sobre el poder y los privilegios de cada uno, y la empatía sobre cómo eso puede perjudicar a los demás.²⁶
- ✓ Documentación y notificación transparentes de los incidentes, cómo los ha gestionado la compañía y las consecuencias.²⁷
- ✓ La comprobación periódica del ambiente en el entorno laboral puede medirse analizando los datos de incidencia de la VBG y realizando una auditoría de seguridad de la VBG, que podría examinar la percepción de la seguridad mediante una encuesta cuantitativa o la recopilación de datos cualitativos, así como la observación del entorno físico de trabajo.
- ✓ Formación periódica de todo el personal sobre lo que constituye acoso sexual y otras formas de VBG y sobre el proceso del mecanismo de quejas.

Para más información sobre políticas eficaces contra el acoso sexual y la VBG, consulte: [Cumplir con la igualdad de género: Un marco de buenas prácticas para industrias dominadas por hombres](#) y el guía [Integrating Gender into Workplace Policies](#).

RETOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ENFOQUES CENTRADOS EN LAS PERSONAS SOBREVIVIENTES DE LA VBG

La VBG se denuncia muy poco en todos los países y contextos culturales, y sólo el 7% de las mujeres la denuncian formalmente.²⁸ Los obstáculos comunes para prevenir y responder eficazmente a la VBG incluyen:

- Las víctimas no están dispuestas a denunciar.
- Las políticas protegen a la organización por encima de la víctima.
- El acoso sexual y la VBG son temas tabúes.
- Falta de comprensión de los comportamientos que constituyen acoso sexual y otras formas de VBG.

²⁶ Este punto se basa en: [Jones Renaud, Lindsey. 2018. What does a Survivor-Centered Approach to Workplace Harassment Look Like?](#)

²⁷ Ibidem.

²⁸ [Palermo, Bleck, and Peterman \(2014\)](#).

- Falta de consecuencias para las personas agresoras.
- Procesos de selección insuficientes durante la contratación o las promociones.
- Falta de capacidad por parte de la compañía para implementar las políticas.



OBSERVACIÓN SOBRE LA DINÁMICA DE PODER

La VBG puede ocurrir entre individuos con el mismo poder institucional o en un contexto de poder diferenciado. Algunos ejemplos incluyen a un supervisor que acosa a una subordinada frente a un compañero que acosa sexualmente a otra compañera. Aunque estas situaciones pueden requerir respuestas y protecciones diferentes, ambas restan poder a la víctima. Esta pérdida de poder puede manifestarse como una incapacidad de la víctima para tomar decisiones por sí misma o, en algunos casos, la pérdida de autonomía corporal. Todas las acciones llevadas a cabo durante la respuesta a la VBG deben redistribuir intencionadamente y devolver el poder a la persona sobreviviente. En un entorno laboral, esto suele significar permitir que los que tienen menos poder institucional hagan rendir cuentas a los que tienen más poder institucional.³¹

LAS VÍCTIMAS NO ESTÁN DISPUESTAS A DENUNCIAR

Como se ha comentado en secciones anteriores, los datos mundiales muestran que el 85% de las mujeres sufren acoso sexual y VBG en el entorno laboral,²⁹ pero sólo el 7% lo denuncia.³⁰ Las víctimas pueden sentir vergüenza o temer el estigma o las represalias, sobre todo si la persona agresora se encuentra en una posición de poder. Es poco probable que denuncien la violencia y busquen servicios de atención si el mecanismo de denuncia y queja no está centrado en la persona sobreviviente, o si no entienden el mecanismo de denuncia, no tienen confianza en el proceso de reclamación o temen represalias.

LAS POLÍTICAS PROTEGEN A LA ORGANIZACIÓN POR ENCIMA DE LA VÍCTIMA

Cuando se denuncia un incidente de VBG, las compañías suelen preocuparse más por las repercusiones legales y de cumplimiento que por el bienestar psicológico, emocional, físico y mental de la víctima. En estas situaciones, el objetivo principal es proteger a la compañía, incluyendo su marca y su reputación. Es común que las compañías respondan con lentitud, desprecien a la víctima o sean demasiado permisivas con la persona agresora. En otros casos, una organización puede negarse por completo a investigar el incidente. En ambos ejemplos, la compañía está dando prioridad a sus propios intereses sobre los intereses de la víctima por miedo a demandas, pérdidas financieras y de reputación, o reacciones públicas. Este temor, sin embargo, no tiene fundamento. Las organizaciones que utilizan enfoques centrados en la persona sobreviviente tienen mejor reputación y mayor satisfacción entre el personal que las que descartan o gestionan de forma inadecuada el acoso sexual y otras formas de VBG.³² Además, los empleadores que se toman en serio las preocupaciones y gestionan los casos de forma adecuada podrían reducir el riesgo de litigios o de nuevas acciones legales.

EL ACOSO SEXUAL Y LA VBG SON TEMAS TABÚES

Hablar de la VBG puede resultar incómodo y tabú en muchos contextos. En muchas culturas, las formas de acoso sexual, como los insultos, los chistes groseros, las relaciones íntimas entre compañeros de trabajo, los favores sexuales a cambio de oportunidades profesionales y otras formas de VBG, como la violencia doméstica, están tan generalizadas que se han convertido en normas

²⁹ Daley, Travis, and Shaffer (2018).

³⁰ Palermo, Bleck, and Peterman (2014).

³¹ Jones Renaud, Lindsey. 2018. *What does a Survivor-Centered Approach to Workplace Harassment Look Like?*

³² Does, Gundemir, and Shih (2018).

sociales. Muchos creen también que la VBG es un asunto privado que debe tratarse a nivel familiar o comunitario. En muchas culturas, la sexualidad femenina y las relaciones sexuales fuera del matrimonio están moralizadas y se consideran vergonzosas, consecuencia de normas de género perjudiciales que sobrevaloran la virginidad y reprimen la sexualidad femenina. Como consecuencia, las víctimas de VBG suelen sentir vergüenza y pena, incluso cuando el acoso o la violencia sexuales no son consentidos, son violentos o forzados. Por lo tanto, las víctimas a menudo eligen mantener en secreto estos incidentes para minimizar la amenaza del castigo social y la exposición. La estigmatización de quienes buscan servicios de apoyo psicológico agrava el problema. Estos estigmas agravan el trauma de la VBG y generan un mayor tiempo de recuperación y peores resultados.

FALTA DE COMPRENSIÓN DE LOS COMPORTAMIENTOS QUE CONSTITUYEN ACOSO SEXUAL Y OTRAS FORMAS DE VBG

Muchas personas y organizaciones no entienden que el acoso sexual y otras formas de VBG van más allá de la agresión sexual y la violencia física. La VBG también puede manifestarse en forma de violencia verbal o violencia económica. La VBG también puede ocurrir a través de microagresiones, el intercambio de fotos inapropiadas o la realización de gestos no verbales sexualizados o bromas sexuales ofensivas o groseras. Todas estas formas de VBG pueden llegar a normalizarse tanto que no se perciban como VBG.

FALTA DE CONSECUENCIAS PARA LAS PERSONAS AGRESORAS

Muchas organizaciones carecen de medidas disciplinarias claras o de consecuencias para la persona agresora. De lo contrario, aumenta el riesgo de acoso sexual u otras formas de VBG en la organización.



CASO DE ESTUDIO – KENGEN: FORTALECER EL APOYO PSICOLÓGICO PARA LAS PERSONAS SOBREVIVIENTES

Cuando KenGen, una compañía eléctrica de Kenia se unió a Engendering Industries en 2020, la organización no contaba con los sistemas institucionales necesarios para apoyar a las víctimas de VBG, aumentando así el riesgo de que las víctimas volvieran a sufrir traumas durante el proceso de investigación. Como resultado, se creó una cultura corporativa de silencio y se denunciaron muy pocos incidentes de VBG. Durante la pandemia de COVID-19, KenGen experimentó un aumento de los incidentes de VBG entre su personal. Esto provocó un aumento de la ansiedad y el estrés entre el personal afectado y una reducción de la productividad del personal. Como respuesta, KenGen revisó su proceso de presentación de informes para priorizar la asistencia y el asesoramiento a las personas sobrevivientes de la VBG.

La empresa contrató también a una consejera interna que ha prestado servicios de asesoramiento a las personas sobrevivientes. Además, KenGen ha facilitado referencias a consejeros externos para los que lo prefieren. Desde que contrató a la consejera, KenGen ha observado un aumento de las denuncias de VBG, una señal de confianza en su proceso de denuncia, y una mejora del tratamiento de las personas sobrevivientes. Aunque esto se inició al principio de la pandemia de COVID-19, ahora la empresa ha institucionalizado y consolidado este proceso para que continúe en el futuro.



CREDIT: KENGEN KENYA

La persona agresora puede seguir cometiendo actos de VBG, u otros serán testigos de la falta de consecuencias y se sentirán más libres para cometer actos de VBG, y las víctimas perderán la confianza en el sistema. Disponer de medidas disciplinarias claras, según el nivel de la infracción, es un elemento clave de los enfoques centrados en la persona sobreviviente.

Consecuencias claras y eficaces proporcionan la justicia y el cierre que la persona sobreviviente merece y necesita para seguir adelante. Las consecuencias deben aplicarse de forma coherente para comunicar el compromiso de abordar la VBG, independientemente de la influencia de la persona agresora o de su posición en la organización.

PROCESOS DE SELECCIÓN INSUFICIENTES DURANTE LAS CONTRACTACIONES Y LAS PROMOCIONES

Muchos reincidentes encontrarán empleo en otro lugar una vez que hayan sido despedidos por un incidente de VBG. Una organización puede evitar contratar a un autor de VBG estableciendo procesos de selección claros y adecuados para los posibles empleados durante el proceso de contratación. Sin embargo, esto puede ser un reto para muchas compañías ya que un proceso puede no existir o no ser legal, dependiendo del país o del contexto. Las compañías pueden encontrar formas legales de seleccionar al personal realizando verificaciones de referencias, formulando preguntas de sondeo en las entrevistas o exigiendo a los posibles empleados que firmen una declaración jurada de que no son autores de actos de VBG. También se aconseja que las compañías tengan en cuenta los registros de acoso potencial para las promociones ya que es una mala señal que la compañía promueva a una persona agresora conocida.



¿QUÉ ES UNA MICROAGRESIÓN?

Una microagresión es un comentario o una acción que expresa sutilmente y muchas veces de forma inconsciente o involuntaria una actitud prejuiciosa hacia un integrante de un grupo marginado. Las microagresiones suelen pasarse por alto o no reconocerse, pero son una forma de VBG.

Ejemplos de microagresiones verbales:

- “Estás más bonita con el pelo suelto”.
- “Compórtate como una dama”.
- “Así son los varones”.
- “Sé un hombre”.
- Usar apodos cariñosos como “mi amor”

FALTA DE CAPACIDAD POR PARTE DE LA COMPAÑÍA PARA IMPLEMENTAR LAS POLÍTICAS

Un enfoque integral y centrado en la persona sobreviviente para abordar la VBG requiere un presupuesto adecuado para apoyar el apoyo psicológico y emocional, el personal adecuadamente formado y mucho más. Una compañía podría disponer de fondos limitados para destinarlos al desarrollo de estas políticas y prácticas. Incluso cuando una compañía dispone de fondos para abordar la VBG, puede que no cuente con personal con los conocimientos o las destrezas necesarios para implementar un enfoque eficaz centrado en la persona sobreviviente. Sin embargo, el coste de la inacción supera el coste de establecer políticas claras y eficaces para responder y prevenir el acoso sexual y otras formas de VBG. Existen formas creativas de garantizar que se sigan las mejores prácticas a pesar de dichas limitaciones financieras o de limitaciones de capacidad humana, incluyendo el mejoramiento de las capacidades o la formación del personal.

ANEXO A: SITUACIONES DE RESPUESTA CENTRADAS EN LA PERSONA SOBREVIVIENTE

SITUACIÓN 1: UNA RESPUESTA CENTRADA EN LA PERSONA SOBREVIVIENTE A LA VBG EN EL LUGAR DE TRABAJO

El siguiente texto describe una situación en la que una empleada experimenta VBG en el lugar de trabajo y la organización utiliza enfoques centrados en la persona sobreviviente para dar prioridad a la víctima y responder de forma eficaz.

Un empleado varón presta una atención no deseada a su compañera de trabajo. Hace comentarios inapropiados con regularidad y le toca los brazos cuando habla con ella, a pesar de que ella le ha pedido que deje de hacerlo. Un día, en un evento después del trabajo, la besa sin su consentimiento. Un testigo ve este incidente y quiere ayudar.

Cuando el testigo se acerca a la compañera y le pregunta si quiere denunciar su comportamiento, la víctima se siente avergonzada y dice que no. El testigo le dice que están dispuestos a escucharla si en algún momento quiere hablar y le informa amablemente de los servicios de apoyo psicológico y emocional disponibles en la compañía.

Dos semanas después, la víctima se acerca al testigo. Le cuenta a la testigo que visitó al consejero in situ, quien la ayudó a comprender que el comportamiento del compañero era acoso sexual. Se siente dispuesta a denunciar el acoso.

La persona sobreviviente cuenta con múltiples canales para denunciar el incidente. Decide dirigirse al gestor de quejas de la compañía, que ha recibido formación sobre cómo tratar los incidentes de acoso sexual y otras formas de VBG. El gestor de quejas escucha muy atentamente, anota y anima a la persona sobreviviente a preparar notas detalladas de los incidentes con fechas precisas, otras personas presentes y lo que ocurrió exactamente mientras el recuerdo aún está fresco.

El gestor de quejas le informa sobre los posibles pasos siguientes, quién estará involucrado y cuáles podrían ser los siguientes pasos si la persona sobreviviente elige emitir una denuncia formal.

El gestor de quejas promete mantener la confidencialidad de la información y quiere saber si debe iniciar una investigación y presentar un informe formal o si deberían esperar a tomar más medidas hasta que la persona sobreviviente se haya decidido sobre los siguientes pasos. La persona sobreviviente decide tomar unos días para pensar en sus opciones.

Unos días después, la persona sobreviviente vuelve a dirigirse al gestor de quejas y pide presentar

ENFOQUES CENTRADOS EN LA PERSONA SOBREVIVIENTE EN ESTA SITUACIÓN

No obligue a nadie a denunciar; en cambio, diríjelas a los servicios de apoyo psicológico y emocional.

Deje que las víctimas lideren el proceso y decidan si van a denunciar, cuándo y cómo.

¡Escuche! E informe a la persona sobreviviente de los posibles pasos que podría dar.

Nota: como la víctima eligió buscar algún tipo de sanación, ahora se le está tratando como persona sobreviviente.

Siempre es decisión de la persona sobreviviente seguir adelante o no.

un informe formal. Sin embargo, le preocupa cómo esto afectará a su puesto de trabajo, ya que el compañero trabaja estrechamente con ella en varios proyectos. El gestor de quejas también le pregunta si desea que la compañía coloque a la persona agresora provisionalmente en otro equipo hasta que finalice la investigación. La persona sobreviviente está de acuerdo con este enfoque y el gestor de quejas le asegura que las represalias de la persona agresora no se tolerarán y que las razones de la asignación provisional no se compartirán con los compañeros de la persona sobreviviente. El gestor de quejas también le asegura que la consultarán antes de proceder al siguiente paso del proceso de investigación. Acuerdan que el siguiente paso sería que el gestor de quejas y un comité formado en la gestión de casos de acoso sexual se reúnan con la persona agresora en privado para hablar del caso.

El gestor de quejas y el comité se reúnen en privado con la persona agresora y, con el consentimiento de la persona sobreviviente, le explican cómo se percibieron sus acciones. La persona agresora se pone a la defensiva al principio, pero empieza a comprender cómo sus acciones fueron perjudiciales. Pregunta si puede reunirse con la persona sobreviviente para pedirle disculpas. El gestor de quejas le dice al agresor que no está autorizado a ponerse en contacto con la persona sobreviviente, pero también acepta preguntarle si está dispuesta a reunirse con él.

El gestor de quejas y el comité revisan las pruebas del caso, incluidas las notas detalladas de la persona sobreviviente y el testimonio de los testigos sobre los incidentes. Deciden que la persona agresora es culpable. El gestor de quejas se reúne de nuevo con la persona sobreviviente para preguntarle si desea reunirse con la persona agresora. El gestor de quejas también pregunta a la persona sobreviviente cómo le gustaría seguir adelante y si quiere que la persona agresora se enfrente a medidas disciplinarias. La persona sobreviviente acepta reunirse con la persona agresora y desea que el gestor de quejas y el comité consideren medidas disciplinarias.

La persona agresora y la persona sobreviviente se reúnen en una sesión facilitada por el gestor de quejas. La persona sobreviviente puede compartir cómo los incidentes de acoso sexual le habían hecho temer venir a trabajar, afectando gravemente a su desempeño laboral. La persona agresora escucha a la persona sobreviviente y pide disculpas por sus acciones. También está presente un psicólogo formado, y la persona sobreviviente tiene acceso a servicios psicológicos antes y después de esta sesión.

El gestor de quejas y el comité deciden sobre las medidas disciplinarias que deben tomarse basándose en las políticas

ENFOQUES CENTRADOS EN LA PERSONA SOBREVIVIENTE EN ESTA SITUACIÓN (CONTINUACIÓN)

La persona sobreviviente siempre debe tener el control de cuándo, cómo y cuánto avanzar en el proceso de investigación.

Primero se aborda al agresor a solas y la persona sobreviviente decide si desea o no participar en una sesión con la persona agresora.

Se consulta a la persona sobreviviente antes de tomar cualquier medida disciplinaria. Todas las decisiones sobre si se debe o no reunir con la persona agresora se discuten con la persona sobreviviente antes de organizar una reunión.

La persona sobreviviente participa en una sesión de justicia reparadora. Esta sesión proporciona un espacio seguro en el que las personas sobrevivientes pueden compartir cómo les afectó el incidente y los agresores pueden enmendarse.

Se asignan medidas disciplinarias apropiadas al agresor en base al nivel de la infracción. Se consulta a la persona sobreviviente una vez más antes de proceder con las medidas disciplinarias.

de la organización, que son claras y transparentes con la disciplina para distintos niveles de infracciones. Deciden que la persona agresora debe ser trasladada permanentemente a otro equipo y que también debe enfrentarse a una semana de suspensión sin sueldo y a una formación obligatoria sobre el acoso sexual. El gestor de quejas se reúne con la persona sobreviviente una vez más para asegurarse de que está satisfecha con el resultado. La persona sobreviviente está de acuerdo con este resultado.

Las identidades de la persona sobreviviente y de la persona agresora se mantienen confidenciales a lo largo de todo el proceso de queja, y la compañía comunica regularmente a su personal que las represalias contra las personas sobrevivientes o testigos están prohibidas. Sin embargo, si otras personas encuentran información sobre la investigación, el gestor de quejas asegura a la persona sobreviviente que puede denunciar cualquier represalia a través de los mismos canales de denuncia. El gestor de quejas también prestará asesoramiento y apoyo individualizados a la persona sobreviviente sobre qué hacer si es objeto de represalias y le recordará el apoyo psicológico disponible para el futuro.

SITUACIÓN 2: UNA RESPUESTA CENTRADA EN LA PERSONA SOBREVIVIENTE A LA VBG EN EL LUGAR DE TRABAJO

El siguiente texto describe una situación en la que una empleada experimenta violencia doméstica y la organización utiliza enfoques centrados en la persona sobreviviente para dar prioridad a la víctima y responder de forma eficaz.

Una empleada llega al trabajo con moratones en los brazos. Se muestra más cansada de lo normal y parece distraída durante las reuniones. Otra compañera se da cuenta de su cambio de comportamiento y de las marcas físicas en su cuerpo y se acerca a ella. La mujer admite con reticencia que su esposo la maltrata físicamente y que los malos tratos han empeorado en las últimas semanas.

La compañera le dice a la víctima que los servicios de apoyo están a su disposición en la compañía si desea presentar una denuncia formal. La víctima tiene miedo y no está segura de si quiere denunciar la violencia. La compañera se ofrece a acompañarla a una gestora de quejas en RRHH, que es uno de los múltiples canales de denuncia disponibles en la compañía. La mujer acepta.

La gestora de quejas informa a la mujer de los servicios disponibles en la compañía, incluyendo el apoyo psicológico. Asegura a la mujer que la compañía puede apoyarla si elige actuar, pero que tampoco hay ninguna presión para presentar una denuncia formal.

La mujer acepta visitar a un consejero de la compañía para recibir apoyo psicológico. Sin embargo, no está segura de estar preparada para tomar otras medidas. La gestora de quejas le recuerda que es su decisión y le facilita información sobre los servicios médicos, legales y financieros externos a disposición del personal. La compañía pagará estos servicios y el tiempo libre que necesite la víctima.

ENFOQUES CENTRADOS EN LA PERSONA SOBREVIVIENTE EN ESTA SITUACIÓN

La gestora de quejas da prioridad al apoyo psicológico como primera respuesta a la víctima. También asegura a la víctima que ella es la que decide si desea presentar una denuncia formal.

La gestora de quejas facilita a la mujer servicios de apoyo externos (por ejemplo, médicos, legales, financieros).

No hay presión para tomar nuevas medidas, pero la víctima sabe que hay servicios a su disposición si decide utilizarlos.

La mujer da las gracias a la gestora de quejas y a la compañera que la acompañó a la reunión. Aún no está segura de si quiere denunciar o tomar otras medidas, pero sabe que dispone de servicios a los que puede recurrir si cambia de opinión.

SITUACIÓN 3: UNA RESPUESTA CENTRADA EN LA PERSONA SOBREVIVIENTE A LA VBG EN EL LUGAR DE TRABAJO

El siguiente texto describe una situación en la que un empleado experimenta VBG en el lugar de trabajo y la organización utiliza enfoques centrados en la persona sobreviviente para dar prioridad a la víctima y responder de forma eficaz.

Un joven empleado asiste a un evento laboral fuera de horario en el que es acosado sexualmente, tanto verbal como físicamente, por una compañera de su equipo. Al día siguiente, en el trabajo, se siente avergonzado cada vez que ve a esta compañera con la que trabaja estrechamente en varias tareas. Siente vergüenza y teme que nadie le crea si denuncia el acoso.

Su supervisor se da cuenta de que el empleado parece distraído en el trabajo y en una reunión privada le pregunta si todo va bien. El empleado masculino confía en su supervisor y le cuenta lo sucedido durante el evento laboral. El supervisor recuerda de la formación sobre acoso sexual que nunca debe denunciar un incidente sin el consentimiento de la víctima. El supervisor pregunta al empleado si quiere denunciar.

El empleado sigue sintiéndose avergonzado y le ruega al supervisor que no diga nada. No quiere denunciar el acoso. El supervisor le dice al empleado que respetarán sus deseos y le asegura que no denunciará formalmente sin su consentimiento.

En vez de obligar a la víctima a denunciar, el supervisor la remite a los servicios psicológicos disponibles en la compañía. El supervisor asegura al empleado que estos servicios son confidenciales y que nadie le obligará a denunciar el incidente.

El empleado visita al consejero in situ y empieza a procesar su trauma. Empieza a entender que no tiene la culpa del acoso. Aunque no denunció formalmente ni entró en un proceso formal de mecanismo de queja, empieza a sanar y a entender que es una persona sobreviviente.

ENFOQUES CENTRADOS EN LA PERSONA SOBREVIVIENTE EN ESTA SITUACIÓN

El supervisor se reúne con la víctima en privado y cuando ésta le revela el incidente, el supervisor le pregunta si quiere denunciar.

Un supervisor nunca debe denunciar un incidente sin el consentimiento de la víctima.

Como la víctima no quiere denunciar, el supervisor la dirige a los servicios psicológicos.

La víctima visita a un consejero in situ y trabaja en el proceso de recuperación, aunque no haya denunciado formalmente el incidente.

ANEXO B: VBG EN EL LUGAR DE TRABAJO PREGUNTAS FRECUENTES

¿CUÁLES SON LOS COMPORTAMIENTOS QUE CONSTITUYEN VBG?

A veces, puede ser difícil identificar las formas menos obvias de VBG. Por ejemplo, muchas formas de acoso sexual pueden pasar desapercibidas porque no son inmediatamente visibles. Las formas no físicas de VBG, como el abuso emocional o económico, pueden ser más difíciles de reconocer. Hay que recordar que el acoso sexual y otras formas de VBG no siempre son físicas. Aunque la persona agresora no tenga intención de hacerlo, la acción puede seguir siendo una forma de VBG. Por ejemplo, alguien puede hacer bromas inapropiadas a su compañera y suponer que no hay problema. Sin embargo, si la acción hace que el colega se sienta incomoda, se trata de acoso sexual, independientemente de la intención del autor. Es imprescindible recordar que el *impacto de la acción importa más que la intención*.

¿CUÁLES SON LAS POLÍTICAS Y PROCESOS ORGANIZATIVOS MÍNIMOS QUE DEBEN APLICARSE?

Una compañía debe seguir las mejores prácticas para la prevención y la respuesta a la VBG descritas en esta guía. Como mínimo, la compañía debe tener una política integral contra el acoso sexual y la VBG y un sólido mecanismo de reclamación para cuando una víctima decida denunciar la violencia. Recuerde que la respuesta debe proceder de la siguiente manera:

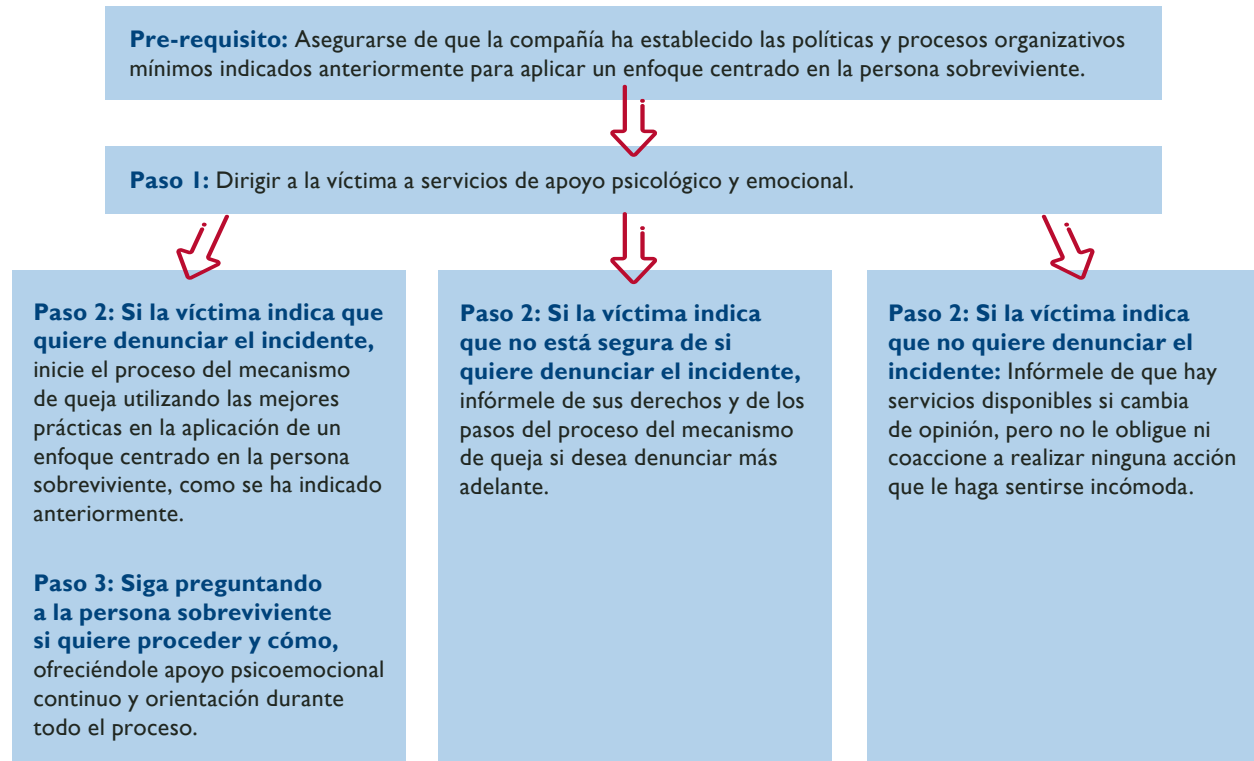
- 1) Dar prioridad al apoyo psicológico y emocional.
- 2) Reconocer, permitir proteger el derecho inherente de la víctima a controlar el proceso de respuesta.
- 3) Instalar mecanismos sólidos de quejas.
- 4) Establecer medidas disciplinarias claras para los agresores.
- 5) *Si es posible*, establecer un proceso independiente de investigación.
- 6) *Si es posible*, mejorar las verificaciones preempleo.

¿CÓMO DEBE ABORDAR UNA COMPAÑÍA LAS RELACIONES CONSENSUALES EN EL LUGAR DE TRABAJO?

Las relaciones consensuales en el entorno laboral son una zona gris que puede complicar la gestión del acoso sexual y otras formas de VBG. Podría ser útil prohibir las relaciones entre supervisores y empleados, pero prohibir estrictamente todas las relaciones entre el personal en el lugar de trabajo puede no ser factible o realista. En cambio, considere la posibilidad de establecer parámetros que impidan y mitiguen el nepotismo, como políticas que estipulen que las personas que mantienen una relación romántica no pueden trabajar en el mismo equipo o departamento. Asegúrese, sin embargo, de que estas políticas se aplican de forma equitativa y de que las mujeres no sufren consecuencias desproporcionadas, como que se les pida con más frecuencia que cambien de departamento mientras que a los hombres se les permite permanecer en sus equipos. La compañía debe evaluar la situación y asegurarse de que no haya consecuencias negativas para ninguno de los dos empleados, sino encontrar una solución equitativa que no perjudique la carrera de ninguna de las dos.

¿QUÉ DEBE HACER UNA COMPAÑÍA SI UNA VÍCTIMA TIENE DUDAS SOBRE DENUNCIAR?

Siempre se debe dirigir a una víctima a un apoyo psicológico o emocional como respuesta de primera línea a cualquier incidente. A continuación, las organizaciones deben seguir las orientaciones siguientes para apoyar a la víctima en su proceso de toma de decisiones.



¿UN INCIDENTE DE VBG TIENE QUE OCURRIR DENTRO DEL LUGAR DE TRABAJO PARA QUE SEA DENUNCIABLE?

No. Si un empleado es víctima o autor de un acto de VBG, independientemente de dónde o cuándo haya ocurrido, debe considerarse un asunto del entorno laboral. Por ejemplo, la VBG puede producirse entre dos compañeros de trabajo en un fin de semana que salen a cenar. También puede ocurrir entre un cliente y un empleado durante una visita de campo. Hasta podría ocurrir entre una pareja casada en su casa. Dado que la violencia basada en género afecta a la salud, el bienestar y el desempeño del personal, la compañía debe ofrecer enfoques y servicios centrados en la persona sobreviviente a todo el personal que sufra violencia basada en género, independientemente de que ocurra en el lugar de trabajo.

¿POR QUÉ LA VIOLENCIA DOMÉSTICA (INCLUYENDO LA DE LA PAREJA ÍNTIMA) ES UN ASUNTO DEL LUGAR DE TRABAJO?

Aunque muchas personas creen que la violencia doméstica es un asunto personal, es esencial que transformemos nuestra comprensión de por qué la violencia doméstica y de pareja se convierte en un asunto del entorno laboral. La violencia doméstica afecta a la capacidad de la víctima para prosperar en el lugar de trabajo, produciendo altos costes para la organización. Los empleados que sufren violencia doméstica en casa pueden sufrir estrés postraumático, ansiedad, trastornos del sueño y una

menor capacidad para concentrarse en el trabajo. Por otra parte, los autores de la violencia doméstica pueden llevar comportamientos inseguros al entorno laboral y también pueden sufrir estrés, ansiedad y trastornos del sueño que afectan a su productividad.

¿CÓMO PUEDE UNA COMPAÑÍA AYUDAR A LOS EMPLEADOS QUE SUFREN VIOLENCIA DOMÉSTICA O DE PAREJA ÍNTIMA?

Una compañía debe formar a su personal para que reconozca las señales de violencia doméstica (incluyendo la de la pareja íntima). La VBG puede incluir señales físicas, como moratones, o señales menos visibles, como empleados que llegan tarde al trabajo, parecen más estresados o distraídos, o que su rendimiento ha disminuido notablemente. A las empleadas que experimenten violencia doméstica o de pareja deben ofrecérseles los mismos enfoques y servicios centrados en la persona sobreviviente que a una empleada que experimente VBG en el lugar de trabajo. Informe a las víctimas sobre los diversos servicios disponibles para apoyarlas. Nunca obligue a una víctima a actuar si no está preparada y dispuesta. Una compañía puede ofrecer apoyo práctico a estos empleados proporcionándoles información sobre refugios locales y otros servicios, apoyo financiero o disposiciones sobre licencias para los empleados que necesiten trasladarse, buscar servicios o ir a los tribunales. Para más información sobre cómo ayudar al personal que sufre violencia doméstica o de pareja, visite [Workplaces Respond](#).

¿CÓMO DEBE TRATAR UNA COMPAÑÍA A LOS EMPLEADOS QUE SON LOS AGRESORES?

Los empleados que son agresores pueden introducir comportamientos inseguros en el entorno laboral. Por ejemplo podrían actuar de forma inapropiada hacia los demás o tener dificultades para controlar su ira, lo que puede repercutir negativamente en el lugar de trabajo para todos. Los agresores también podrían experimentar problemas de concentración, falta de sueño o incluso trastorno de estrés postraumático, lo que puede reducir el rendimiento laboral. Dependiendo del caso, puede ser útil recomendar apoyo psicológico o emocional a un agresor. Sin embargo, si un empleado ha cometido un acto violento de VBG, una compañía no debería permitirle permanecer en el lugar de trabajo hasta que se resuelvan las medidas disciplinarias. Estas medidas disciplinarias podrían variar desde el despido o la suspensión hasta la formación obligatoria, dependiendo de la gravedad de la infracción.

PARA MÁS INFORMACIÓN: RECURSOS RECOMENDADOS

- [Cumplir con la Igualdad de Género: Marco de Buenas Prácticas para Las Industrias Dominadas por Hombres](#) – USAID Engendering Industries
- [Preguntas Frecuentes: Tipos de Violencia Contra las Mujeres y Las Niñas](#) – ONU Mujeres
- [How Business Can Tackle Gender-Based Violence in the World of Work](#) – Business Fights Poverty
- [How to Implement a Survivor-centered Approach in GBV Programming](#) – USAID
- [Integrating Gender into Workplace Policies](#) – USAID Engendering Industries
- [Restorative Justice Responses to Sexual Assault](#) – Violence Against Women Net
- [Sexual Harassment and Assault at Work](#) – Institute for Women’s Policy Research
- [Investigaciones de Agresión Sexual Informadas por Trauma](#) – Asociación Internacional de Jefes de Policía
- [What does a Survivor-Centered Approach to Workplace Harassment Look Like?](#) – Lindsey Jones-Renaud
- [Un enfoque centrado en las víctimas de conductas sexuales inapropiadas](#) – ANCUR

ANEXO C: BIBLIOGRAFÍA

- Berdahl, J.L. 2007. "Harassment Based on Sex: Protecting Social Status in the Context of Gender Hierarchy." *Academy of Management Review* 32, no. 2. ([Enlace](#))
- CARE. 2018. *Counting the Cost: The Price Society Pays for Violence Against Women*. ([Enlace](#))
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2021. *La pandemia en la sombra: femicidios o feminicidios ocurridos en 2020 en América Latina y el Caribe*. ([Enlace](#))
- Council of Europe. n.d. *Types of Gender-based Violence*. ([Enlace](#))
- Daley, Travis, and Shaffer. 2018. *Sexual Harassment in the Workplace: How Companies Can Prepare, Prevent, Respond, and Transform Their Culture*. Catalyst. ([Enlace](#))
- Does, S., Gundemir, S., & Shih, M. 2018. Investigación: How Sexual Harassment Affects a Company's Public Image. *Harvard Business Review*. ([Enlace](#))
- Fawole, O. 2008. "Economic Violence to Women and Girls: Is It Receiving the Necessary Attention?" *Trauma, Violence, & Abuse* 9, no. 3: 167–177. ([Enlace](#))
- ICRW. 2018. *The Costs of Sex-based Harassment to Businesses: An In-depth Look at the Workplace*. ([Enlace](#))
- Jones Renaud, Lindsey. 2018. *What does a Survivor-Centered Approach to Workplace Harassment Look Like?* ([Enlace](#))
- Observatorio de Igualdad de Género (OIG). 2018. *Encuesta Experimental sobre la Situación de las Mujeres*. ([Enlace](#))
- Palermo, T., Bleck, J., & Peterman, A. 2014. "Tip of the Iceberg: Reporting and Gender-based Violence in Developing Countries." *American Journal of Epidemiology*, 179(5), 602–612. ([Enlace](#))
- Sexual Violence Research Initiative. n.d. *Definitions*. SVRI. ([Enlace](#))
- United Nations Secretariat. 2008. *Secretary-General's Bulletin: Prohibition of Discrimination, Harassment, including Sexual Harassment, and Abuse of Authority*. New York, NY: UN. ([Enlace](#))
- U.S. Government. 2023. *United States Strategy to Prevent and Respond to Gender-Based Violence Globally 2022*. ([Enlace](#))
- USAID. 2020. *U.S. Agency for International Development Policy on the Protection from Sexual Exploitation and Abuse (PSEA) Frequently-Asked Questions*. Washington, D.C.: USAID. ([Enlace](#))
- USAID. 2021. *How to Implement a Survivor-Centered Approach in GBV Programming. USAID's Collective Action to Reduce Gender-Based Violence (CARE-GBV)*. ([Enlace](#))
- USAID and U.S. Department of State. 2016. *United States Strategy to Prevent and Respond to Gender-Based Violence Globally 2016 Update*. Washington, D.C.: USAID. ([Enlace](#))
- U.S. Department of State. 2019. *Sexual Harassment Policy*. Washington, D.C.: U.S. Department of State. ([Enlace](#))
- OMS. 2012. *Comprender y abordar la violencia contra las mujeres*. OMS y PAHO. ([Enlace](#))
- Willness, Steel, and Lee. 2007. *A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Workplace Sexual Harassment*. ([Enlace](#))