



Organización
Internacional
del Trabajo



► Prácticas para construir una cultura empresarial de respeto mutuo



- ▶ **Prácticas para construir una cultura empresarial de respeto mutuo**

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2021

Primera edición (2021)

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1.211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Prácticas para construir una cultura empresarial de respeto mutuo

ISBN: 9789220353912 (web pdf)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: ilo.org/publns.

Foto de portada: © Marcel Crozet / ILO

▶ **Agradecimientos**

Helena Pérez Vázquez, de Improvingworklife por el desarrollo de la guía

Rolando Figueroa y Alicia Valenzuela, de la Asociación de la Industria de Vestuario y Textiles de Guatemala (VESTEX), Randall Arias, María Arteta y Valentina Beghini, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) por sus comentarios y sugerencias.

Goretti Dañobeitia, por la edición y corrección de estilo.



Photo : Marcel Crozet / ILO

▶ Índice

Agradecimientos	3
Introducción	6
1. Acciones que se pueden tomar desde la empresa	8
1.1. Cómo fomentar una cultura libre de violencia y acoso	10
1.2. Cómo fomentar la implicación de todas las personas trabajadoras en la erradicación de la violencia y el acoso	13
1.3. Cómo organizar formaciones más efectivas en materia de violencia y acoso	14
2. Acciones que puede tomar la alta gerencia	18
3. Acciones que pueden tomar las personas supervisoras	22
4. Acciones que pueden tomar los testigos	24
5. Acciones que pueden tomar las víctimas	28
6. Acciones que pueden tomar las personas acosadoras	32
7. Acciones que pueden tomar los representantes de las personas trabajadoras	34
8. Acciones que pueden tomar las organizaciones de empleadores	36
Recursos	38

► Introducción

A pesar de que cada vez más y más empresas tienen políticas sobre violencia y acoso y procedimientos específicos para que las personas trabajadoras denuncien los incidentes, la violencia y el acoso siguen siendo prácticas comunes en todos los sectores de la economía. Esta incidencia persiste tanto en los sectores masculinizados como en los feminizados, en aquellos sectores con salarios más precarios y en profesiones con niveles educativos muy elevados. El acoso y la violencia tienen efectos nefastos no solo en la integridad física y psicológica de las personas trabajadoras, sino también en la productividad de la empresa y en la economía mundial.

Cada vez más, las empresas requieren enfoques nuevos y más creativos para atajar el problema y reducir la incidencia de la violencia y el acoso. Uno de los enfoques más prometedores es el de las actuaciones preventivas con los testigos. Esto implica que la empresa fomente una cultura de comunidad en la que es responsabilidad de todos sus miembros proteger a todos los integrantes de dicha comunidad. Así, todas las personas saben que, sean o no objeto de una conducta agresiva o discriminatoria, pueden y deben intervenir en ella para prevenir o reducir el daño de las víctimas, sus compañeros y compañeras de trabajo, y en el ambiente laboral.

Por otro lado, las empresas también están intentando dar un giro a la formación que ofrecen en materia de violencia y acoso. Tradicionalmente estas formaciones estaban centradas en reducir la responsabilidad legal de la empresa y en decirle a las mujeres: «esto es lo que puedes hacer cuando te acosen o para que no te acosen»; y a los hombres: «esto es un comportamiento inadecuado, no lo hagas». En cambio, los nuevos enfoques centran la atención en todas las personas integrantes de esa comunidad: enseñarles qué comportamientos deben replicar, cómo intervenir de forma efectiva, cómo ofrecer retroalimentación y, en definitiva, cómo crear una cultura empresarial más sana y productiva.

Otras experiencias positivas también pasan por sensibilizar a las personas trabajadoras —tanto hombres como mujeres— sobre percepciones, mitos, prejuicios que solo perpetúan unos estereotipos de género que llevan en muchos casos a estas conductas inadecuadas y violentas.



Photo : Marcel Crozet / ILO

En definitiva, sabemos que tenemos que crear ambientes de trabajo respetuosos, libres de violencia y acoso y de cualquier forma de discriminación. Sabemos que es necesario eliminar los comportamientos tóxicos para ayudar a las personas trabajadoras a sacar su máximo potencial. En la empresa, todas las personas, independientemente de su nivel jerárquico, tienen un rol para cambiar las actitudes, estructuras y sistemas —culturales, institucionales e individuales— necesarios para eliminar la violencia y el acoso en el lugar de trabajo. Y por ello hemos redactado esta guía.

El objetivo de este instrumento es recopilar experiencias novedosas de instituciones, organizaciones, empresas de diferentes sectores en diferentes partes del mundo cuyo objetivo es eliminar el acoso y la violencia en sus distintas formas. Hemos estructurado la guía de una forma muy práctica y orientada fundamentalmente a la acción.

La primera parte incluye acciones concretas que puede tomar la empresa desde la dirección en relación con:

- ▶ cómo se enfoca un cambio cultural;
- ▶ la creación de una comunidad en la que todos sus integrantes pueden intervenir antes, durante y después de un incidente violento, y
- ▶ cómo organizar formaciones más efectivas.

Las siguientes secciones ofrecen también una relación de acciones prácticas para diferentes perfiles de la empresa porque desde cada puesto se desempeña un rol para garantizar que el lugar de trabajo sea un espacio seguro. En concreto, proponemos acciones para:

- ▶ la alta gerencia, que tiene que liderar el proceso;
- ▶ personas supervisoras, que son claves para gestionar el cambio;
- ▶ personas testigos u observadoras incluyendo los y las trabajadoras, que de forma segura pueden intervenir antes, durante o después de un incidente;
- ▶ personas acosadoras, que, si permanecen en la empresa, deben tener un comportamiento acorde con los valores de la compañía;
- ▶ representantes de personas trabajadoras, que pueden adoptar un rol activo para apoyar a la empresa en el cambio cultural, y
- ▶ organizaciones de empleadores, que pueden ayudar a sus afiliados mediante acciones colectivas concretas.

El cambio cultural en la empresa es difícil, y no sucede de un día para otro. Dependiendo de su tamaño, ese cambio puede llevar meses o años; y todas las personas de la empresa tienen la responsabilidad de crearlo diariamente a través de sus interacciones personales.



▶ 1

Acciones que se pueden
tomar desde la empresa

Las empresas están adoptando cada vez más enfoques creativos y novedosos para intentar reducir la incidencia de la violencia y el acoso en el trabajo, ya que se han dado cuenta de que con solo adoptar una política de tolerancia cero y diseñar un procedimiento de quejas que las víctimas o testigos puedan utilizar no es suficiente para crear espacios de trabajo más seguros donde la violencia y el acoso dejen de ser comunes.

Las empresas deben garantizar, ante todo, el cumplimiento de la legislación nacional y regulaciones internas, en particular aquellas referidas a igualdad y no discriminación y seguridad y salud en el trabajo. También es importante incluir la prevención y atención a los factores de riesgo que pueden conducir a la violencia y el acoso en la prevención de riesgos de seguridad y salud en el trabajo e incorporar la prevención y atención de la violencia y el acoso en los sistemas de seguridad y salud en el trabajo¹. Sin embargo, existe evidencia de que se puede también impulsar cambios culturales que fomenten un entorno libre de violencia y acoso.

Las prácticas que presentamos en esta sección están basadas en experiencias exitosas de diferentes instituciones y organismos. Las incluimos a título ilustrativo, y no necesariamente como una lista cerrada o exhaustiva de las prácticas que la empresa puede adoptar.

La sección se estructura en tres partes. La primera recoge acciones concretas sobre cómo fomentar una cultura libre de violencia y acoso. La segunda incluye prácticas específicas orientadas a generar ese sentido de comunidad por el cual toda persona trabajadora sabe que sus colegas la van a proteger y que ella también debe proteger a los demás. La tercera parte ofrece recomendaciones sobre cómo diseñar y organizar formaciones más efectivas en materia de violencia y acoso.



Photo : Marcel Crozet / ILO

¹ Ver OIT, *Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso: El informe de un vistazo*, 2020.

Igualmente, ha de subrayarse que ninguna de estas acciones de forma aislada puede de ninguna manera tener el impacto esperado, sino más bien se trata de diseñar una estrategia a corto y medio plazo donde proponer un conjunto de acciones y evaluar regularmente su efecto en el entorno laboral y, basándose en esos resultados, ajustar la estrategia.

▶ 1.1. Cómo fomentar una cultura libre de violencia y acoso

La empresa puede tomar diferentes acciones para crear una cultura empresarial basada en los valores del respeto, la solidaridad, la responsabilidad y la confianza. Algunas de las acciones que proponemos para ese cambio cultural tienen una relación directa con la estructura y composición de la empresa; otras, con los valores mismos de la organización y su forma de comunicarlos, y otras cuantas, más directamente con los procesos que se pongan en marcha.

Composición y estructura

- ▶ **Revisar la composición y estructura de la empresa.** Según diversos estudios, aquellas empresas con una presencia masculina predominante y muy jerarquizadas (con diferencias de poder muy marcadas) son más propensas a una mayor incidencia de la violencia y el acoso. Por tanto, fomentar una mayor paridad en la contratación y avance profesional y analizar dónde recae el poder y la responsabilidad serán acciones clave.
- ▶ **Promover más mujeres en cargos de supervisión y alta gerencia.** Contar con mujeres en la alta gerencia no implica eliminar la violencia y el acoso ni un cambio cultural. En todo caso, cuando hay un mayor equilibrio o mayor paridad entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo, se fomenta el cambio de dinámicas de poder y género en toda la organización. Además, una mayor paridad puede reducir la presión que puedan sentir los hombres para comportarse cumpliendo unas expectativas de género tradicionales.
- ▶ **Clarificar las atribuciones de poder.** Es común que las víctimas o testigos no verbalicen su rechazo a una conducta violenta o la denuncien por el miedo a las formas en que la persona agresora pueda ejercer «su poder» sobre ellas como represalia. En muchas ocasiones, la percepción de ese poder es muy superior del que posiblemente la persona tenga en realidad. Que la empresa ofrezca mayor claridad sobre los criterios utilizados para tomar decisiones es fundamental para desmitificar algunas figuras que ejercen un poder o liderazgo nocivo y contrario a los valores —e incluso intereses— de la empresa.
- ▶ **Incorporar expectativas de comportamiento en las evaluaciones de desempeño.** La inclusión de criterios conductuales dentro de esta herramienta no solo muestra a la persona trabajadora que efectivamente el comportamiento responsable es una prioridad para la empresa, sino que también ayuda a la empresa a identificar cómo puede ayudar al empleado a conseguir el objetivo.

- ▶ **Recompensar el buen comportamiento.** Si las personas ven y sienten que el buen comportamiento no pasa desapercibido y se recompensa, hay más probabilidades de que se replique.
- ▶ **Vincular ascensos a comportamientos sociales.** Es importante que la empresa muestre con hechos fehacientes la relevancia de que las personas con puestos de mayor responsabilidad ejerzan un liderazgo responsable.

Cultura y Valores

- ▶ **Reforzar los valores de la empresa.** Los valores de la empresa marcarán el comportamiento de sus integrantes en el día a día. Estos valores ofrecen claridad, ayudan a evitar los conflictos entre empleados y sientan las bases para la toma de decisiones. Incluso serán los pilares de la cultura de la empresa y marcarán la dirección hacia la cual todas las personas trabajadoras se dirijan.
- ▶ **Clarificar las expectativas de conducta.** Será necesario comunicar a las personas trabajadoras qué conducta se espera de ellas, qué comportamientos son adecuados en un entorno laboral y cuáles no. En muchos casos, esto tendrá que suponer un cambio cultural, sobre todo porque hay comportamientos muy arraigados en la sociedad que se trasladan al entorno laboral con normalidad. Incluso porque las personas trabajadoras estén acostumbradas a otras empresas donde el acoso y la violencia estuvieran normalizados.
- ▶ **Garantizar la rendición de cuentas.** No deben consentirse la violencia y el acoso en la empresa. El mal comportamiento debe identificarse y castigarse de forma significativa, apropiada y proporcional para corregir el daño y prevenir que vuelva a suceder. Si no se actúa frente al mal comportamiento, también nos convertimos en su cómplice.
- ▶ **Garantizar que se entienden la violencia y el acoso como conductas inapropiadas dentro de un espectro.** Si bien debemos prohibir la violencia y el acoso y establecer sanciones disuasorias, es importante que las personas trabajadoras entiendan estas conductas dentro de un espectro. Esto significa que la política de tolerancia cero pretende detener todo comportamiento inadecuado, lo cual no implica un despido directo en todos ni en la mayoría de los casos. Debe quedar claro que las sanciones son proporcionales a la infracción. Esto es importante para garantizar que unas posibles consecuencias desproporcionadas no impiden a las víctimas reportarlas y se reduce también las posibilidades de represalias.
- ▶ **Superar la «tolerancia negativa».** La tolerancia negativa acepta que los demás actúen en contra de las reglas sociales. Si bien uno actúa según esas normas de convivencia, acepta que otras personas no las cumplan pensando que no es su responsabilidad inmiscuirse en los comportamientos de otros y el respeto del entorno pasa a ser una decisión individual.

▶▶ No deben consentirse la violencia y el acoso en la empresa. El mal comportamiento debe identificarse y castigarse de forma significativa, apropiada y proporcional.

- ▶ **No fomentar la «licencia moral».** En muchas ocasiones se justifican conductas prohibidas de algunas personas porque habitualmente tienen un buen comportamiento. Hay que reducir esta permisividad del mal comportamiento, ya que un comportamiento que en otras ocasiones es ejemplar no debe justificar una conducta prohibida o inadecuada, aunque sea puntual.
- ▶ **Reforzar la intervención masculina.** Tradicionalmente los enfoques para eliminar la violencia y el acoso eran liderados por mujeres: se buscaban aliadas, y los hombres tenían una implicación menor o nula. En la actualidad se está viendo que una implicación masculina directa en la transmisión de los valores y conductas aceptadas —relativas al acoso sexual— tiene un impacto mayor en reducir la violencia y el acoso. Es posible que este impacto se deba a que los hombres encuentran otros modelos masculinos como referentes, que ayudan a eliminar estereotipos sobre qué significa ser hombre y cómo mostrar su masculinidad.
- ▶ **Elegir bien el momento.** Un cambio cultural exige tiempo. Además de que no sucederá de la noche a la mañana, requerirá dedicar recursos adicionales. Si toda la atención de la empresa está puesta en las necesidades operativas porque, por ejemplo, es un periodo pico, no será un buen momento para lanzar una incitativa de cambio cultural.
- ▶ **Realizar encuestas de clima laboral.** Las encuestas pueden ser una herramienta muy efectiva para identificar y comprender los problemas que afectan a la empresa y buscar formas de solventarlos. Pueden ser específicas sobre violencia y acoso o incluir en la encuesta general de la empresa algunas preguntas específicas del tema. Lo importante es que las preguntas estén redactadas de forma que incluyan ejemplos concretos de conductas sufridas, ya que esto incrementará notablemente la fiabilidad de las respuestas.
- ▶ **Comunicar, comunicar y comunicar.** Es imprescindible que se comunique de forma reiterada cuáles son los valores de la empresa, las expectativas de comportamiento y cómo poder actuar antes, durante y después de incidentes de violencia y acoso por todos los medios de comunicación que tiene la empresa disponibles: escritos (manuales, comunicados internos, pósteres, tabloneros y otros), orales (reuniones, conversaciones personales y otros) o incluso los canales tecnológicos (intranet, redes sociales y chats, entre otros).

Procesos

- ▶ **Designar personas de apoyo.** Tiene que haber personas que ofrezcan ayuda a víctimas y testigos para reportar o intervenir de la forma que consideren conveniente. Algunas empresas optan por nombrar a una persona considerada neutral (*ombudsperson*), que está disponible en cualquier momento para escuchar o asistir a testigos, víctimas o personas con dudas o preguntas sobre incidentes concretos o sobre la violencia y el acoso en general.
- ▶ **Establecer procedimientos informales.** Diversos estudios muestran que muchas víctimas simplemente quieren que el comportamiento cese sin denuncias formales, investigaciones ni sanciones. Si bien los procedimientos informales pueden ser una oportunidad muy buena para tener conversaciones privadas basadas en la colaboración y en un compromiso de eliminar comportamientos inadecuados, al no haber sanciones asociadas, pueden no ser disuasorios para otras personas de la empresa.

- ▶ **Ponerlo fácil.** Tiene que ser fácil para las personas trabajadoras reportar situaciones de violencia y acoso. Si es engorroso, poco claro, lleva tiempo o tiene algún otro inconveniente, es ingenuo esperar que las personas reportarán un incidente. Por lo tanto, se debe asegurar que las herramientas, orientaciones, educación y formación estén accesibles a personas con discapacidad.

▶ 1.2. Cómo fomentar la implicación de todas las personas trabajadoras en la erradicación de la violencia y el acoso

Las acciones dirigidas a fomentar la implicación de todas las personas trabajadoras en la erradicación de la violencia y el acoso pueden ser muy variadas. Aquí presentamos algunas que diversas instituciones han aplicado de forma exitosa.

- ▶ **Exigir responsabilidad individual.** Es responsabilidad de cada miembro de la organización, en su propio puesto y trabajo, cultivar una cultura eficaz.
- ▶ **Construir un sentido de comunidad.** Es difícil avanzar en la eliminación del acoso y la violencia manteniendo una perspectiva de las mujeres como víctimas potenciales y a los hombres como potenciales agresores. Es necesario generar un sentimiento de comunidad con claridad sobre lo que es aceptable y lo que es intolerable. Para ello podemos aprovechar el potencial de todas las personas de la empresa para crear un ambiente seguro. Generar un espacio seguro es responsabilidad de todas las personas de la empresa.
- ▶ **Fomentar la responsabilidad de la comunidad.** Es imposible eliminar el acoso y la violencia en el trabajo si seguimos responsabilizando exclusivamente a la víctima pidiéndole una confrontación explícita con su agresor o una denuncia formal. Si fomentamos que todas las personas trabajadoras asuman un rol activo en la creación de un espacio seguro y respetuoso de trabajo, será más fácil eliminar la violencia y el acoso, incluyendo la violencia y el acoso que puedan llevar a cabo terceros en el lugar de trabajo.
- ▶ **Visibilizar las acciones de los integrantes de la comunidad.** A medida que los miembros de la comunidad ven a sus colegas intervenir o conocen de sus intervenciones a través de las comunicaciones de la empresa, la cultura va cambiando, y las intervenciones se convierten en la norma.
- ▶ **Poner en valor las acciones pequeñas.** No hay acción pequeña para prevenir o enfrentar la violencia y el acoso. Hay que poner en valor todas ellas porque cada una contribuye a crear ese ambiente laboral respetuoso.
- ▶ **Formar a todas las personas en cómo intervenir de forma segura.** Generalmente a todas las personas nos cuesta intervenir cuando presenciamos un caso de acoso o violencia. Pensamos que nuestro estatus social, nuestras amistades o incluso nuestro trabajo o carrera profesional están en riesgo, especialmente

si intervenimos en una situación provocada por alguien de mayor rango jerárquico o alguien muy popular en la empresa. Por eso, es imprescindible formar a todas las personas sobre qué alternativas tenemos, cómo podemos intervenir de forma segura.

- ▶ **Desacreditar la no intervención.** Si bien se deben reforzar las acciones positivas, es muy relevante que las personas trabajadoras sean conscientes de que su no intervención ante un caso de violencia y acoso también es un comportamiento inadecuado, aunque no sean quienes cometen la violencia o acoso. Se debe crear un clima de confianza, donde las personas que intervengan no teman represalias.
- ▶ **Responder de forma efectiva ante casos de violencia y acoso.** Si las personas trabajadoras no ven que tras una intervención individual de un testigo haya una reacción por parte de la empresa, es improbable que decidan intervenir ante un nuevo caso. La inacción de la empresa estará enviando el mensaje de que realmente el asunto no importa.

▶ 1.3. Cómo organizar formaciones más efectivas en materia de violencia y acoso

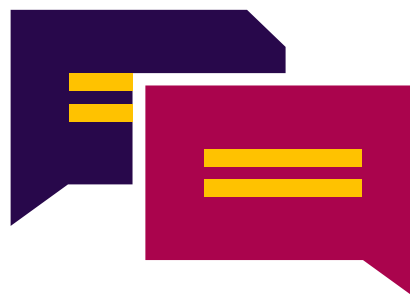
Las formaciones tienen que ser experiencias enriquecedoras para las personas que participan y no tan solo una forma de cumplir un requisito formal. Hay experiencias muy positivas que incluyen contenidos relevantes, desarrollan metodologías más participativas y garantizan que después de la formación haya una continuidad con la aplicación práctica de lo aprendido. Solo así podremos realmente generar un cambio de comportamiento. Para ello presentamos algunas sugerencias que pueden llevar al éxito.

Contenidos Generales

- ▶ **Poner el foco en lo que hay que hacer.** Es habitual que las formaciones en violencia y acoso se centren en formar «en lo que no hay que hacer», en vez de hacerlo en «cómo habría que comportarse». Si bien es importante que todas las personas trabajadoras conozcan las conductas prohibidas, cómo serán sancionadas y las formas de denunciar los incidentes cuando ocurren, es más necesario que conozcan cómo SÍ hay que comportarse y reforzar esas conductas de respeto y generadoras de un ambiente respetuoso y sano.
- ▶ **Ampliar el umbral de reconocimiento de la violencia y el acoso.** Las personas —tanto hombres como mujeres— tienden a reconocer como violencia y acoso solamente aquellas conductas de casos muy graves como una agresión física, cuando se produce un chantaje, cuando son repetidos, cuando sucede entre diferentes niveles jerárquicos o cuando hay un rechazo explícito. Es importante que las formaciones hagan hincapié en las diferentes formas de violencia y acoso y tiendan a eliminar los mitos asociados a ambos.
- ▶ **Reconocer conductas sexistas.** Según múltiples estudios, a los hombres les cuesta más que a las mujeres reconocer conductas sexistas o de trato injusto hacia las mujeres. Además, hay evidencia que

demuestra que los hombres tienden a tener una mayor tolerancia ante las conductas de acoso sexual. Son mayoritariamente las mujeres quienes perciben la atención sexual no deseada y la coerción sexual como temas mucho más serios. Por tanto, es primordial formar a todas las personas trabajadoras en reconocer las conductas sexistas y discriminatorias.

- ▶ **Sensibilizar sobre el sesgo de sobrepercepción sexual.** Existe una tendencia a pensar, sobre todo entre los hombres, que otras personas tienen un interés sexual en ellos mayor del que realmente tienen. Los efectos de esto es que: i) es más probable que realicen avances no deseados, ii) minimicen la posible incomodidad de los destinatarios de sus avances, iii) subestimen la facilidad que los destinatarios tienen de rechazar los avances indeseados. Incluir en las formaciones contenidos explícitos sobre la sobrepercepción sexual es necesario para concienciar a las personas sobre sus efectos y la forma de evitarlos.
- ▶ **Sensibilizar sobre el error de pronóstico afectivo.** Las personas no somos especialmente buenas en predecir cómo nos vamos a comportar en una situación determinada, especialmente en una situación estresante. Así, no solo pensamos que nosotros actuaríamos de una forma determinada ante un incidente de acoso, sino que también esperamos que otras personas actúen de esa misma forma. En la práctica, esto implica que, si una víctima no interrumpe un incidente violento o no lo denuncia, tendemos a juzgarla negativamente por ello: «¿por qué no dijo no?», «¿por qué no dijo nada a nadie?», cuando en realidad lo «normal» es que no sea capaz de hacerlo o simplemente no lo haga por miedo, vergüenza u otras razones. Incluir en las capacitaciones conocimientos sobre este error ayuda no solo a víctimas a no culpabilizarse, sino también al resto de personas trabajadoras a no culpabilizarla.
- ▶ **Sensibilizar sobre culturas sobremasculinizadas.** En culturas laborales muy masculinas, algunos hombres utilizan la subyugación de las mujeres como una forma de relacionarse con otros hombres y de mostrar su masculinidad. Incluso algunas mujeres pueden aceptar las «prácticas habituales» de violencia y acoso o incluso adoptar comportamientos similares para encajar y ser «uno más». Incluir en las formaciones contenidos concretos sobre otras formas de liderazgo y relacionales suele tener un impacto positivo en la cultura organizacional.
- ▶ **Sensibilizar sobre estereotipos de género.** Está siendo también efectivo realizar formaciones concretas sobre los estereotipos de género. Por ejemplo, qué y cómo se es hombre o mujer, qué se espera de nosotros en la sociedad, el impacto que tiene en el centro de trabajo y, sobre todo, en la violencia y el acoso. Las sesiones específicas sobre masculinidad o formas de ejercer una masculinidad fuera de unos estereotipos tóxicos tienden a tener buenos efectos.



▶ **Formar en habilidades en gestión de conflictos.**

Las formas más sutiles de acoso se podrían evitar si fuéramos capaces de detener los comportamientos incómodos a tiempo. Decirle a alguien en el momento que algo nos hace sentir incómodo es más efectivo que tener que «aguantar» ese comportamiento constantemente. Pero a todas las personas nos cuesta tener conversaciones difíciles porque decirle a alguien que algo no nos gusta es difícil y hay que saber cómo hacerlo y poder practicar. Formar en estas habilidades será fundamental para tener una cultura empresarial más sana.

▶▶ Las formas más sutiles de acoso se podrían evitar si fuéramos capaces de detener los comportamientos incómodos a tiempo.

Contenidos sobre intervención

▶ **Formar a todas las personas de la empresa en identificar situaciones de violencia y acoso y dotarles de las habilidades necesarias para intervenir.**

Cuando la empresa ha tomado la decisión de generar ese sentimiento de comunidad en el que todos sus integrantes tienen un rol para acabar con el acoso, es fundamental formar a las personas trabajadoras en cómo intervenir de forma segura en una situación de acoso. Cuando se enseña directamente diferentes formas de intervenir es mucho más probable que todas las personas encuentren la forma de sentirse cómodas con interrumpir o notificar la violencia y el acoso. Para que las personas trabajadoras estén preparadas para intervenir es imprescindible formarlas en los siguientes aspectos:

- ▶ saber reconocer el acoso y la violencia;
- ▶ entender causas y efectos del acoso y la violencia tanto para las personas como para la empresa;
- ▶ saber que siempre hay que brindar ayuda;
- ▶ conocer las diferentes formas de intervenir, y
- ▶ desarrollar las habilidades para intervenir antes, durante y después de un incidente.

Metodologías

▶ **Utilizar ejemplos que aclaren la ambigüedad asociada a la definición de violencia y acoso.** Ejemplificar conductas de violencia y acoso, incluyendo acoso sexual, a través de casos cercanos a la realidad de las personas trabajadoras ayuda a entender mejor las conductas prohibidas y a identificarlas en el futuro. Se puede hacer mediante juegos de rol o incluso visionando videos filmados con anterioridad. Los ejemplos deben incluir los diferentes tipos de acoso y cómo se pueden manifestar.

▶ **Sentirlo directamente.** Suele también ser efectivo dar la oportunidad a las personas de sentir en «carne propia» qué es la violencia y el acoso y que experimenten lo incómodo y desafiante que puede ser detener un incidente. Mantener en las formaciones conversaciones sobre cómo nos sentimos cuando

experimentamos estas conductas, incluso con juegos de rol, tiende a ser una actividad con un mayor impacto que simplemente ofrecer un listado de comportamientos inapropiados.

- ▶ **Posibilidad de visualizar formas de intervención (modelado de comportamiento).** Resulta muy significativo para las personas trabajadoras visualizar las diferentes formas posibles de intervención. Puede realizarse a través de la descripción verbal de la intervención, aunque es mucho más efectiva la representación por medio de juegos de rol o visionando videos con ejemplos.
- ▶ **Generar conversaciones.** Es importante que las personas que participan en las formaciones interactúen y no solo que mantengan un rol pasivo de escucha. Brindar la posibilidad de dialogar, preguntar, cuestionar y compartir experiencias garantiza una mejor comprensión de los conocimientos y de la realidad de la empresa e incrementa las posibilidades de una posterior aplicación práctica de lo aprendido. Cuanto más participen activamente dentro de la sala, más retendrán y más aplicarán fuera lo aprendido.

Continuidad e Implementación

- ▶ **Firmar compromisos públicos.** Las formaciones en violencia y acoso pueden terminar con la firma de un compromiso de la persona trabajadora que incluso pueden redactar ella misma, individualmente o en grupo.
- ▶ **Ofrecer posibilidades de práctica.** Es importante que las personas que hayan recibido formación sobre cómo intervenir en casos de violencia y acoso tengan la posibilidad de practicar las habilidades adquiridas para que se sientan con la suficiente confianza sobre cómo actuar en el futuro.
- ▶ **Crear programas de *mentoring*.** Incluir programas de acompañamiento y guía a personas para desarrollar capacidades y habilidades concretas en materia de prevención o de intervención de violencia y acoso también resulta más efectivo que limitarse a una formación.
- ▶ **Crear *buddy systems*.** Se puede crear un sistema de pares o amigos/compañeros por el cual se empareja a individuos o se hacen grupos que se responsabilizan de su propio comportamiento y se apoyan en posibles intervenciones en materia de violencia y acoso.
- ▶ **Informar a través de medios escritos visuales y atractivos.** Cuando a las personas trabajadoras se les refuerzan los conocimientos y las habilidades aprendidas con materiales atractivos, visuales y sencillos es mucho más probable no solo que retengan lo aprendido, sino que sean capaces de aplicarlo en el futuro. Utilizar este tipo de herramientas (cómic, fotonovelas, historietas, etc.), sobre todo para fomentar la intervención de las personas durante y después de presenciar una situación de violencia y acoso, es fundamental.
- ▶ **Formar a todas las personas trabajadoras.** Es muy importante organizar formaciones conjuntas entre hombres y mujeres. Además, en las sesiones de formación sobre conductas de la empresa deben participar todas las personas, independientemente de su sexo y de su nivel jerárquico.

A man with a tattoo on his left shoulder, wearing a blue safety vest over a white tank top, is focused on his work in a factory. He is using a large industrial tool, possibly a press or a cutter, on a flat surface. The background shows a typical industrial setting with a wooden ceiling and various equipment. A large white number '2' is overlaid on the image, preceded by a white right-pointing triangle.

▶ 2

Acciones que puede
tomar la alta gerencia

Una empresa con una alta gerencia implicada con el cambio cultural es el primer paso para alcanzar un ambiente laboral respetuoso y productivo. A continuación se plantean algunas acciones concretas adoptadas por muchos altos cargos cuyo impacto es positivo.

- ▶ **Reforzar constantemente los valores de la empresa.** Es fundamental que la alta gerencia de forma insistente refuerce los valores con mensajes claros y coherentes para que no haya lugar a duda sobre su importancia y el propósito de la empresa de hacerlos cumplir.
- ▶ **Comportarse conforme a los valores de la empresa.** Solamente predicando con el ejemplo las personas trabajadoras sabrán qué comportamiento deben replicar. Las actuaciones de la alta gerencia tienen que ser no solo compatibles, sino coincidir al cien por cien con su mensaje.
- ▶ **Mostrar un firme compromiso con un ambiente laboral libre de violencia y acoso.** La alta gerencia necesita estar visiblemente comprometida con el objetivo de eliminar todo acto de violencia y acoso y prevenirlo en el futuro. Es la única forma en la que gerentes medios, personas supervisoras y trabajadoras se comprometan con el cambio. Si las personas que integran la empresa no ven ese compromiso o la alta gerencia «delega» este rol, no habrá un cambio real en la compañía.
- ▶ **Reconocer expresamente el problema.** Es imprescindible que los líderes de la empresa reconozcan abiertamente que existe un problema de violencia y acoso. Si no existe este reconocimiento expreso, es muy difícil convertir su eliminación en un objetivo común de todas las personas de la organización porque lo que no existe no es necesario cambiarlo.
- ▶ **Hablar de su impacto.** Cuando las personas de la organización escuchan a la alta gerencia hablar del impacto negativo que la violencia y el acoso tienen sobre el lugar de trabajo, es mucho más fácil que se comprometan con su eliminación.
- ▶ **Condena expresa.** Es necesario que se condenen abierta y reiteradamente la violencia y el acoso. Cuanto más escuchen las personas trabajadoras que esa conducta no es aceptada por la empresa, más calará el mensaje. Además, si no condenamos el mal comportamiento, nos convertimos en cómplices de este.
- ▶ **Normalizar hablar sobre comportamientos.** Cuando la alta gerencia normaliza hablar sobre los comportamientos respetuosos, es más fácil para el resto de personas trabajadoras ofrecer retroalimentación inmediata a quienes no están actuando de acuerdo con los valores y normas de la empresa. Cuando la alta gerencia alienta o incentiva a hablar sobre comportamientos, se envía un mensaje de mayor transparencia a toda la empresa, incluso el mensaje de «me importa».

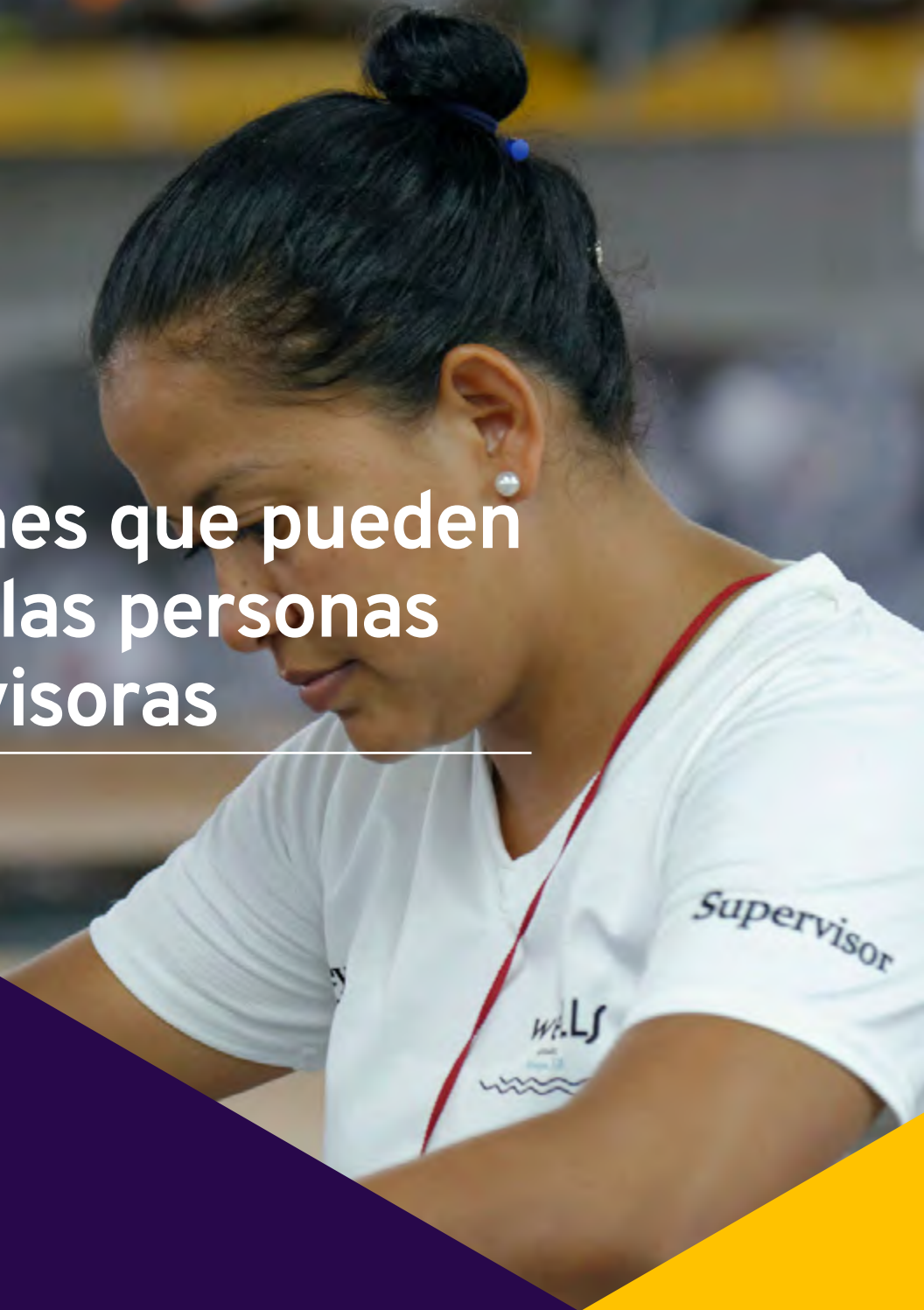
- ▶ **Entablar conversaciones sobre la cultura de la empresa.** Mantener conversaciones con personas de diferentes niveles jerárquicos de una manera asidua, donde se sienten cómodas para compartir sus experiencias sobre los comportamientos habituales en la empresa, es una forma de crear espacios seguros y enviar un mensaje a toda la empresa de que se valoran las opiniones de todas las personas integrantes de la comunidad.
- ▶ **Animar a todas las personas a intervenir en casos de comportamientos inadecuados.** Es necesario que se fomente desde arriba. Intervenir para detener un caso de acoso o violencia no es algo que hagamos naturalmente. Nuestros miedos son mayores que la necesidad de actuar. Solamente si desde la alta gerencia se alienta y se respalda cuando sucede, que «todos nos protejamos» puede convertirse en parte de la cultura de la empresa.
- ▶ **Invite a denunciar conductas inadecuadas.** Para las víctimas y testigos es muy difícil denunciar los casos de violencia y acoso. Por ello, es necesario que la alta gerencia recuerde a las personas trabajadoras que solo cuando la empresa conoce el incidente tiene la oportunidad de detenerlo. Si se recuerda de forma reiterada que las personas trabajadoras tienen derecho a un ambiente libre de violencia y acoso y que también tienen derecho a no sufrir represalias por denunciar los casos, existen más probabilidades de que sus miedos a denunciar se desvanezcan.
- ▶ **Mostrarse intolerantes con las represalias tomadas contra víctimas o testigos.** La mayoría de las personas, ya sean víctimas o testigos, no intervienen, paran o denuncian casos de acoso o violencia por miedo a las represalias. Es imprescindible que la alta gerencia se manifieste reiteradamente con mensajes y con acciones de respaldo que subrayen que las represalias contra víctimas o testigos serán perseguidas y objetivo de medidas disciplinarias.
- ▶ **Encuadrar el liderazgo como una responsabilidad hacia los demás.** Es importante que desde la alta gerencia se promueva un liderazgo responsable que i) persigue los objetivos de la empresa con pasión y perseverancia, que ii) está comprometido con el bienestar de las personas a su cargo y que iii) les inspira en lo profesional y personal.
- ▶ **Invite a informar sobre conductas apropiadas.** Invitar o incluso requerir que de forma regular las personas con responsabilidades tengan que informar sobre las medidas o acciones concretas que están adoptando dentro de ese liderazgo social y responsable también reforzará la idea de: «este comportamiento es parte de mi trabajo y me miden por él».
- ▶ **Dotar los esfuerzos de recursos.** Sin el suficiente tiempo y recursos humanos y económicos, será imposible lograr que los esfuerzos sean efectivos.



Es imprescindible que los líderes de la empresa reconozcan abiertamente que existe un problema de violencia y acoso.


▶ 3

Acciones que pueden
tomar las personas
supervisoras



Las personas supervisoras tienen un rol fundamental para prevenir y eliminar la violencia y el acoso en el trabajo. A continuación ofrecemos algunos ejemplos de acciones concretas que se pueden fomentar entre las personas con responsabilidad.

- ▶ **Mantener una conducta intachable.** Las personas supervisoras deben tratar con respeto a todas las personas trabajadoras y garantizar un comportamiento que persiga todos los valores de la empresa. Predicar con el ejemplo será el primer paso de un cambio cultural.
- ▶ **Ser un modelo para seguir.** Necesitan inspirar, instruir y dar buen ejemplo.
- ▶ **Generar conversaciones.** Deben ser capaces de mantener conversaciones informales sobre cómo tratar al resto de compañeros, cómo ayudarse mutuamente en el trabajo, cómo darse retroalimentación. Estas conversaciones deben mantenerse frecuentemente para generar esa confianza necesaria para no sentirse amenazado a la hora de comentar aquellos comportamientos inadecuados.
- ▶ **Generadores de espacios seguros.** Deben crear unos espacios donde las personas trabajadoras se sientan cómodas para proporcionar retroalimentación y responsabilizarse mutuamente.
- ▶ **Intervenir directamente.** Las personas supervisoras deben ser capaces de reaccionar inmediatamente y responder e intervenir en situaciones de violencia y acoso. Esa intervención inmediata servirá para i) reconocer la conducta como inadecuada, ii) que la persona agresora pare, iii) mostrar que no se tolera el acoso y la violencia y iv) alentar a otras personas a mostrar su desaprobación e intervención en el futuro.
- ▶ **Ser una persona de referencia para identificar el problema.** Las personas supervisoras necesitan conocer en profundidad la temática de la violencia y el acoso para poder responder a las personas trabajadoras que recurran a ellas si una conducta es apropiada o no, ofrecer ejemplos y saber qué alternativas de intervención pueden adoptar los testigos.
- ▶ **Conocer los recursos existentes.** Deben conocer qué medidas pueden tomar las víctimas y los testigos no solo dentro de la empresa, sino también fuera de ella en caso de querer denunciarlo u obtener más ayuda.
- ▶ **Ofrecer apoyo.** Preocuparse por las necesidades de la víctima es una forma fundamental de ofrecer apoyo, reconocer la dificultad del momento, y mostrar que la empresa está comprometida con proteger a todas las personas trabajadoras y garantizar un ambiente libre de violencia y acoso.

A woman in a blue tank top and face mask is working in a garment factory. She is holding a piece of light-colored fabric. In the background, other workers in similar blue tank tops are visible, some wearing face masks. The text '4' and a right-pointing triangle are overlaid on the left side of the image.

▶ 4

Acciones que pueden
tomar los testigos

Uno de los enfoques para crear espacios seguros, sin violencia ni acoso, que se está probando con éxito en empresas es generar un sentimiento de colectividad por el cual todas las personas trabajadoras son integrantes de una comunidad. Como integrantes de esta, se les protege y también protegen. Es decir, que todas las personas tienen la responsabilidad de intervenir antes, durante o después de un incidente, cuando ven o escuchan comportamientos que amenazan, acosan o fomentan la violencia.

Los integrantes de la comunidad o los testigos pueden ser personas trabajadoras de cualquier nivel: operativas, supervisoras, gerentes y también —o incluso cabe decir: y sobre todo— la alta gerencia.

Es imprescindible ser conscientes de que en muchos casos los incidentes de violencia y acoso ocurren sin testigos, sobre todo los más graves y cuando hay agresiones físicas. Además, de forma cotidiana son incidentes que consideramos leves o que incluso, sin una formación en el tema, pasan desapercibidos porque están naturalizados dentro de nuestra cultura. Esos incidentes sí suelen ocurrir delante de otras personas, y es aquí donde podemos y debemos actuar.

A continuación ofrecemos algunos ejemplos de cómo podemos intervenir ante situaciones de acoso o violencia, dependiendo del grado de implicación que queramos tener. Cada una de estas respuestas no se puede aplicar en todas las situaciones de violencia y acoso; por ello, se brindan distintas posibilidades a modo de ejemplo. Aunque planteemos estos ejemplos, es conveniente formar a todas las personas en este tipo de intervenciones ANTES de pedirles su implicación.

Acciones de intervención después del incidente con un grado de implicación bajo

- ▶ Sugerirle a la víctima que evite todo contacto con la persona agresora.
- ▶ Hablar con la víctima y decirle que hemos visto cómo la han tratado y que no estamos de acuerdo con ese trato.
- ▶ Ofrecer nuestra ayuda a la víctima, preguntarle si hay algo que puede hacer por ella.
- ▶ Recordarle a la víctima que no es su culpa y que no está sola.
- ▶ Hablar con otras personas que estuvieran presentes y ver qué sienten y opinan.
- ▶ Recordarle a la víctima que describa el incidente por escrito para poder documentarlo.

- ▶ Acompañar a la víctima a hablar con el personal de Recursos Humanos u otro personal de gerencia.
- ▶ Acompañar a la víctima en caso de que quiera denunciar el incidente.
- ▶ Días después del incidente, comprobar el estado de ánimo de la víctima.
- ▶ Buscar información adicional para aprender más sobre las formas indiscutibles de violencia y acoso y sobre formas menos evidentes.

Acciones de intervención durante el incidente con un grado de implicación bajo

- ▶ Introducir una distracción para interrumpir o difuminar la situación.
- ▶ Cambiar el tema de conversación, fijando la atención en otra cosa.
- ▶ Usar el sentido del humor para diluir la situación.
- ▶ Interrumpir el incidente mediante un gesto de desaprobación.
- ▶ Interrumpir el incidente diciendo que la conducta es inaceptable o mediante comentarios de desaprobación.
- ▶ Si alguien durante el incidente dice que es una conducta inapropiada y pensamos lo mismo, expresar el apoyo para que se muestre que varias personas desaprueban la conducta.
- ▶ No normalizar ni legitimar el incidente riéndonos o haciendo comentarios verbales o no verbales aprobando la conducta.
- ▶ Hacernos partícipes de la situación.
- ▶ Pedir a las personas del entorno que se impliquen.
- ▶ Preguntar a la víctima si se encuentra bien.
- ▶ Buscar ayuda.
- ▶ Acudir a un supervisor o integrante del área de RRHH para solicitarle que intervenga.

Acciones de intervención después del incidente con un grado de implicación alto

- ▶ Confrontar a la persona acosadora luego del incidente.
- ▶ Denunciar el caso en nombre de la víctima o en nombre propio.
- ▶ Apoyar a la víctima a redactar una denuncia.
- ▶ Apoyar a la víctima figurando como testigo de la situación.
- ▶ Buscar otros testigos con quienes denunciar la situación.

- ▶ Escribir todo lo que ha sucedido para documentarlo con detalle.

Acciones de intervención durante del incidente con un grado de implicación alto

- ▶ Pedirle a la persona acosadora que cese la conducta.
- ▶ Decirle a la víctima que denuncie el incidente.

Para valorar si intervenir en una situación hay que seguir los siguientes pasos:

1. Observar la situación

- a. Escuche las palabras que se están usando: ¿Es un tono adecuado?
- b. Preste atención al lenguaje no verbal: ¿Se siente todo el mundo cómodo?
- c. Busque las diferencias de poder: ¿Piensa que hay abuso?
- d. Mire alrededor: ¿Hay más personas? ¿Alguien está solo?

2. Interpretar la situación

- a. ¿Qué le dice su instinto?
- b. ¿Qué impacto tiene esto en usted, en su equipo o en su entorno?
- c. ¿Se parece esta situación a situaciones de las que se han hablado en las formaciones y conversaciones sobre violencia y acoso?

3. Valorar las posibles estrategias y preguntarse

- a. ¿Puedo generar un impacto?
- b. ¿Es seguro?
- c. ¿Cuál es la mejor estrategia dada la cultura de mi empresa y mi grado de influencia?

Hay dos reglas de oro:

En caso de duda, preguntar. En ocasiones podemos no estar seguros de si una situación se puede considerar violencia o acoso y si tiene la gravedad suficiente para intervenir. Siempre, independientemente de nuestra valoración personal, conviene no minimizar la situación y preguntar tanto a la víctima como a una persona del área de Recursos Humanos o designada a tales efectos.

No hay acción pequeña. No es necesario que «resolvamos la situación». Realmente las acciones que tomamos dependen de muchas cuestiones: cómo nos sentimos, los riesgos que estamos tomando o nuestro estilo de intervención, entre otras. No es necesario hacer algo dramático para que tenga un impacto. Lo importante es saber que por poco que hagamos, ya es algo y contribuye a eliminar la violencia y el acoso en nuestro ambiente laboral.



▶ 5

Acciones que pueden
tomar las víctimas

Las respuestas más habituales de las personas que sufren acoso o violencia en el trabajo son negar o minimizar la gravedad del incidente, evitar al acosador, ignorar o intentar olvidar el incidente o simplemente soportar el comportamiento si es persistente. Es decir, que llevan la carga ellas solas, sin hacer partícipes a terceros y sin denunciar la situación.

Realmente, con este enfoque de generar una comunidad en la que todas las personas tienen una responsabilidad en eliminar el acoso y la violencia en la empresa, el peso que hasta ahora recaía en la víctima de enfrentarse al acosador para que cesara su comportamiento y denunciarlo se diluye. La víctima sin duda puede intervenir en ambas formas durante y después del incidente, pero también se proponen más alternativas, cuyas expectativas, además, son más realistas según las personas expertas en ciencias del comportamiento.

Hay dos mensajes clave para toda víctima de violencia y acoso:

- ▶ **Que no actuase como le hubiera gustado —o como otras personas esperaban de usted— es normal.** Existe una brecha muy grande entre cómo pensamos que actuaríamos en un caso hipotético de sufrir una situación de violencia y acoso y cómo nos comportamos cuando realmente sucede. Según los investigadores, es común que pensemos que sentiremos enfado, frustración e ira, cuando en realidad luego lo que realmente sentimos es más miedo, y ese miedo en muchos casos es lo que nos impide actuar. Se llama «error de pronóstico afectivo» y, según las personas expertas, es normal. Siempre pensamos que en una situación estresante vamos a ser más confrontativas de lo que realmente somos. Lo «normal» es que no actuemos, lo «normal» es que nos «congelemos», lo «normal» es que no le digamos a la persona «por favor, para». Las personas que se enfrentan al acosador y que lo denuncian son las excepciones y la punta del iceberg.
- ▶ **No es su culpa.** Las víctimas de acoso suelen tener un sentimiento de culpa y vergüenza por lo ocurrido. Este sentimiento les hace reticentes a exponer la situación. Hay un estereotipo extendido de que la mujer «lo va buscando» por su físico, su forma de vestirse, su lenguaje no verbal, etc. Pero realmente es eso: solo un estereotipo y no la realidad. Cualquier persona puede ser víctima de violencia y acoso en el trabajo, y no es su culpa.

Incluimos a modo de ejemplo algunas acciones concretas que las víctimas pueden tomar durante y después del incidente en el caso de sentirse seguras.

Durante el incidente

- ▶ Cuando el acoso es incipiente o de carácter más leve, especificarle a la persona cómo nos hace sentir el comportamiento y pedirle que no continúe.
- ▶ Ofrecer una retroalimentación muy concreta sugiriendo un comportamiento que sea más apropiado, sin pedir disculpas.
- ▶ Marcharnos del lugar.
- ▶ Mostrar nuestro desacuerdo de forma verbal.
- ▶ Mostrar nuestra desaprobación con lenguaje no verbal: por ejemplo, un gesto facial de descontento, sorpresa.
- ▶ Pedir ayuda.

Después del incidente

- ▶ Escribir lo que ha pasado para documentarlo. No es necesario que esté muy elaborado, pero sí debe incluir la fecha, qué pasó, dónde pasó, quién lo escuchó o vio y cualquier detalle que recordemos.
- ▶ Guardar cualquier prueba (correos electrónicos, mensajes, fotos, etc.).
- ▶ Contarle a una persona de confianza lo sucedido.
- ▶ Hablar con un supervisor, un *ombudsperson* o una persona del área de Recursos Humanos, y contarle lo que ha sucedido.
- ▶ Hablar con otras personas para ver si ellas también han tenido experiencias similares.





Cualquier persona puede ser víctima de violencia y acoso en el trabajo, y no es su culpa.

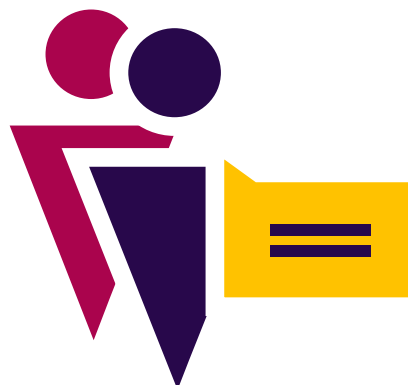


▶ 6

Acciones que pueden
tomar las personas
acosadoras

En el caso de que las acciones de la persona acosadora no hayan sido lo suficientemente graves para dar lugar al despido inmediato, la empresa puede animarle a que tome las siguientes medidas para contribuir a remediar la situación de violencia y acoso y prevenirlo en el futuro:

- ▶ Cumplir con las medidas disciplinarias impuestas por la empresa.
- ▶ Hablar con la víctima e indicarle que entiende que para ella fue una experiencia difícil y que no volverá a participar en un comportamiento similar.
- ▶ Participar en una formación específica para entender mejor qué acciones puede tomar para mejorar su conducta o comportamiento.
- ▶ Garantizar que la víctima no está sufriendo represalias por parte de otros amigos o colegas.
- ▶ Convertirse en un agente de cambio hablando con otras personas trabajadoras y amigos sobre cómo el acoso y la violencia generan un ambiente tóxico y poco productivo.
- ▶ Si tiene en la empresa responsabilidad sobre otras personas, formarse en maneras de ejercer el liderazgo fuera de estereotipos antiguos.



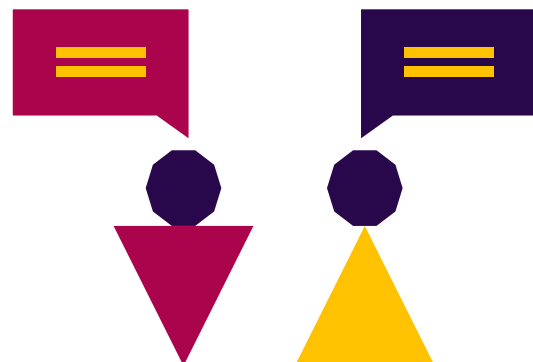


▶ 7

Acciones que pueden tomar
los representantes de las
personas trabajadoras

Los representantes de personas trabajadoras pueden también adoptar un papel activo en la creación de espacios libres de violencia y acoso. Además de poder tomar todas las acciones sugeridas en caso de que sean testigos de la situación, a modo de ejemplo sugerimos aquí algunas más:

- ▶ Ayudar a la empresa a incorporar enfoques nuevos sobre violencia y acoso; por ejemplo, el cambio de cultura o la intervención de testigos.
- ▶ Ayudar a crear ambientes laborales que fomentan la retroalimentación honesta.
- ▶ Promover debates internos para definir estrategias.
- ▶ Crear espacios donde las personas trabajadoras pueden hablar sobre cuáles son comportamientos aceptables.
- ▶ Convertirse en agentes de cambio y ejemplos para otras personas.
- ▶ Participar en la formación de personas trabajadoras para que aprendan a intervenir en casos de violencia y acoso.
- ▶ Participar en el diseño de materiales visuales para sensibilizar sobre el problema y soluciones.
- ▶ Participar en el diseño de campañas informativas sobre la violencia y el acoso.
- ▶ Alentar a las personas trabajadoras a intervenir en los incidentes.
- ▶ Acudir con las víctimas al área de Recursos Humanos para hablar sobre incidentes ocurridos.
- ▶ Ayudar a las víctimas a redactar denuncias.
- ▶ Prestar apoyo a la víctima en lo que necesite.
- ▶ Ofrecerle información sobre recursos a su alcance.
- ▶ Hacer seguimiento a víctimas de acoso para garantizar que no sufran represalias.



A man in a red polo shirt with a logo that says "N AGRICULTURE CLUB" is working on a sewing machine in a factory. The background shows industrial machinery and a large factory ceiling. The image is overlaid with a purple and yellow diagonal graphic at the bottom.

8

Acciones que pueden
tomar las organizaciones
de empleadores

Las organizaciones de empleadores pueden adoptar un rol también activo para ayudar a sus afiliadas a transformar sus culturas empresariales en espacios seguros y productivos donde el acoso y la violencia no tienen cabida.

A modo ilustrativo se incluyen algunas posibles acciones:

- ▶ Fomentar entre las empresas enfoques multidisciplinares ante la violencia y el acoso.
- ▶ Impartir formación sobre cómo desarrollar políticas y procedimientos para prevenir y acabar con la violencia y el acoso.
- ▶ Ofrecer formación sobre cómo las empresas pueden crear un sentimiento de comunidad en la que las personas trabajadoras sepan cómo intervenir antes, durante y después de ver o escuchar comportamientos que amenazan, acosan o fomentan la violencia.
- ▶ Brindar asesoramiento a empresas sobre cómo desarrollar planes de prevención y acción en materia de violencia y acoso.
- ▶ Compilar y difundir buenas prácticas de otras empresas de dentro y fuera del sector.
- ▶ Crear grupos de intercambio de experiencias sobre políticas de prevención y acción.
- ▶ Diseñar y elaborar materiales visuales (afiches, folletos, manuales) y audiovisuales (videos) que las empresas puedan utilizar para difundir mensajes clave entre las personas trabajadoras.
- ▶ Organizar coloquios específicos donde se traten los temas de violencia y acoso desde un punto de vista práctico y orientados a la acción.
- ▶ Elaborar encuestas de clima específicas sobre violencia y acoso que las empresas afiliadas puedan utilizar en sus organizaciones.
- ▶ Incluir en sus sitios web información específica sobre el acoso y la violencia.
- ▶ Participar en el desarrollo de encuestas, recopilación de datos y otra información para elaborar estadísticas que ayuden a entender mejor la problemática y los enfoques y tendencias que pueden contribuir a reducir o eliminar el acoso y la violencia.
- ▶ Elaborar directorios de organizaciones que ofrezcan servicios de apoyo a empresas y víctimas.
- ▶ Fomentar guías y códigos de conducta sectoriales.
- ▶ Recoger y difundir datos sobre violencia y acoso.

► Recursos

Berdahl, Jennifer L. 2007. «Harassment based on sex: protecting social status in the context of gender hierarchy». *Academy of Management Review* 32 (2): 641-658.

Disponible en <https://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/berdahlamr2007.pdf>.

Bergman, Mindy E., Lilia Cortina, Patrick A. Palmieri, y Louise F. Fitzgerald. 2002. «To tell or not to tell? Antecedents and consequences of reporting sexual Harassment». *Journal of Applied Psychology*.

Vanessa K. Bohns y Lauren DeVincent. 2018. «To Reduce Sexual Misconduct, Help People Understand How Their Advances Might Be Received». *Harvard Business Review*.

Disponible en <https://hbr.org/2018/04/to-reduce-sexual-misconduct-help-people-understand-how-their-advances-might-be-received>.

Buchanan, Nicole T., Isis H. Settles, Angela T. Hall y Rachel C. O'Connor. 2014. «A Review of Organizational Strategies for Reducing Sexual Harassment: Insights from the U. S. Military». *Journal of Social Issues* 70 (4): 687-702.

Cuestionario: ¿Qué tipo de espectador eres? (Quiz: What's your bystander style?): <https://www.campuswell.com/bystander-style/>.

Adams Porter, Chamonix. 2017. «Bystander intervention goes professional: 4 tips for stepping in on the job». Página web *Campuswell*.

Disponible en <https://www.campuswell.com/bystander-intervention-on-the-job/>.

Consejo de Derechos Humanos de Naciones Unidas. 2019. *Dimensiones de género de los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos Informe del Grupo de Trabajo sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas*. Informe del Grupo de Trabajo sobre la cuestión de los derechos humanos y las empresas transnacionales y otras empresas, 41.er período de sesiones, 24 de junio-12 de julio.

Disponible en <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/08/Dimensiones-de-g%C3%A9nero-de-los-Principios-Rectores-sobre-las-Empresas-y-los-Derechos-Humanos.pdf>.

Durana, Alieza, Amanda Lenhart, Roselyn Miller, Brigid Schulte y Elizabeth Weingarten. 2008. «Sexual Harassment: A Severe and Pervasive Problem». *New America* (página web). https://d1y8sb8igg2f8e.cloudfront.net/documents/Sexual_Harassment_A_Severe_and_Pervasive_Problem_2018-10-10_190248.pdf.

Durana, Alieza, Amanda Lenhart, Roselyn Miller, Brigid Schulte y Elizabeth Weingarten. 2018. *#NowWhat: The Sexual Harassment Solutions Toolkit Taking action to prevent and end sexual harassment in workplaces, informed by research and practice*. New America (página web). <https://www.newamerica.org/better-life-lab/reports/nowwhat-sexual-harassment-solutions-toolkit/introduction/>.

Drury, Benjamin J. y Cheryl R. Kaiser. 2014. «Allies against Sexism: The Role of Men in Confronting Sexism». *The Society for the Psychological Study of Social Issues*.

Folz, Christina. «How To Change Your Organizational Culture». *Society for Human Resource Management (SHRM)* (página web). <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1016/pages/how-to-change-your-organizational-culture.aspx>.

Gino, Francesca y Christina Pazzanese. 2020. «Waiting for someone else to speak out». *The Harvard Gazette*, 8 de junio de 2020.

Disponible en <https://news.harvard.edu/gazette/story/2020/06/police-violence-and-the-bystander-effect-explained/>.

Goss Graves, Fatima y otros. 2018. «Readers Shared Their Harassment Stories. Experts Weigh In». *New York Times*, 16 de marzo de 2018.

Disponible en <https://www.nytimes.com/interactive/2018/03/16/upshot/responding-to-harassment-in-the-workplace.html>.

Universidad de Harvard. 2015. «Speaking Up: The Power of Bystander Intervention». 20 de noviembre de 2015.

Disponible en <https://gsas.harvard.edu/news/stories/november-notes-dudley-underground>.

Hopper, Jim. 2018. «Freezing During Sexual Assault and Harassment. Three brain-based responses, keys to understanding experiences and behaviors». *Psychology Today* (página web). 3 de abril de 2018. <https://www.psychologytoday.com/us/blog/sexual-assault-and-the-brain/201804/freezing-during-sexual-assault-and-harassment>.

Johnson, Stefanie K., Jessica F. Kirk y Ksenia Keplinger. 2016. «Why We Fail to Report Sexual Harassment». *Harvard Business Review*, 4 de octubre de 2016.

Disponible en <https://hbr.org/2016/10/why-we-fail-to-report-sexual-harassment>.

Mason, Betsy. 2020. «Curbing implicit bias: what works and what doesn't». *Knowable Magazine*, 6 de abril de 2020.

Disponible en <https://knowablemagazine.org/article/mind/2020/how-to-curb-implicit-bias>.

MHE (Mental Health Europe). s. f. *Violencia contra las mujeres en el trabajo... ¡Hablemos de ello! La repercusión sobre la salud mental de la violencia y el acoso sobre las mujeres en el trabajo*.

Disponible en <https://consaludmental.org/publicaciones/Violencia-mujeres-trabajo.pdf>.

McDonald, Paula y Michael Flood. 2012. *Encourage. Support. Act! Bystander Approaches to Sexual Harassment in the Workplace*. Sidney: Australian Human Rights Commission.

Disponible en <https://humanrights.gov.au/our-work/sex-discrimination/publications/encourage-support-act-bystander-approaches-sexual>.

Michaeljon, Alexander-Scott, Emma Bell y Jenny Holden. 2016. *DFID Guidance Note: Shifting Social Norms to Tackle Violence Against Women and Girls (VAWG)*. Londres: VAWG Helpdesk.

Disponible en https://www.oecd.org/dac/gender-development/VAWG%20HELPDESK_DFID%20GUIDANCE%20NOTE_SOCIAL%20NORMS_JAN%202016.pdf.

NSVRC (National Sexual Violence Resource Center). 2018. *NSVRC Tip Sheet: Bystander Intervention Tips and Strategies*.

Disponible en https://www.nsvrc.org/sites/default/files/2018-02/publications_nsvrc_tip-sheet_bystander-intervention-tips-and-strategies_1.pdf.

OIT. 2020. *Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso: El informe de un vistazo*.

Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_751840.pdf.

Potter, Sharyn J. 2019. «Bystander Intervention Prevention Strategies as a Solution to Addressing Sexual Harassment and Assault». *Footnotes* 47 (3).

Disponible en https://www.asanet.org/sites/default/files/bystander_intervention_prevention_strategies_and_a_solution_to_addressing_sexual_harassment_and_assault_0.pdf.

Panjwani, Abbas. 2018. «Why Doing Good Makes It Easier to Be Bad». *Nautilus* (página web). 13 de marzo de 2018. <https://nautil.us/blog/why-doing-good-makes-it-easier-to-be-bad>.

Schulte, Brigid. 2018. «To Combat Harassment, More Companies Should Try Bystander Training». *Harvard Business Review*, 31 de octubre de 2018.

Disponible en <https://hbr.org/2018/10/to-combat-harassment-more-companies-should-try-bystander-training>.

Sommers, Roseanna. 2018. «The 'Reasonable' Way to Respond to Being Sexually Harassed». *Behavioral Scientist*, 22 de enero de 2018.

Disponible en <http://behavioralscientist.org/reasonable-way-respond-sexually-harassed/>.

U. S. Equal Employment Opportunity Commission Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace Report of Co-Chairs Chai R. Feldblum & Victoria A. Lipnic, June 2016.

Disponible en <https://www.eeoc.gov/select-task-force-study-harassment-workplace>.

Woodzicka, Julie A., Marianne LaFrance. 2001. «Real Versus Imagined Gender Harassment». *Journal of Social Issues* 57(1): 15-30.



Organización
Internacional
del Trabajo



VESTEX
Asociación de la Industria del Vestuario y Textiles