

Iniciativa Spotlight en Argentina

GUÍA PARA LA PREVENCIÓN Y EL ABORDAJE DE LA VIOLENCIA Y EL ACOSO EN EL MUNDO DEL TRABAJO PARA EMPLEADORAS Y EMPLEADORES

2023



**Iniciativa
Spotlight**



Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2023
Primera edición 2023

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 la Oficina de Publicaciones (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 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.

Iniciativa Spotlight

Guía para la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo para empleadoras y empleadores

ISBN: 9789220393505 (impreso)

9789220393512 (pdf web)

Buenos Aires; Oficina de país de la OIT para la Argentina, 2023.

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 avale.

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 visite www.ilo.org/buenosaires o escribanos a biblioteca_bue@ilo.org.

Este material fue elaborado con el impulso de la Iniciativa Spotlight, una alianza global de la Unión Europea y las Naciones Unidas para poner fin a todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas.

En Argentina es implementada con el liderazgo de la Oficina de Coordinación de las Naciones Unidas en el país, a través de las agencias OIT, ONU Mujeres, PNUD, UNFPA, UNICEF y UNODC.

Edición: Cecilia Pozzo

Diseño y diagramación: Romina Romano

Violencia y acoso en el mundo del trabajo

Argentina

2023

**Guía para la prevención
y el abordaje de la violencia
y el acoso en el mundo del trabajo
para empleadoras y empleadores**

AUTORAS

Magalí Brosio y Violeta Guitart

SEGUIMIENTO CONTENIDOS OIT/INICIATIVA SPOTLIGHT

Paz Arancibia Román

Lorenzo Peláez

Javier Cicciaro

Cecilia Lavena

Resumen ejecutivo

El presente documento expone los principales hallazgos de un estudio cualitativo sobre la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en las empresas argentinas y, a partir de la identificación de buenas prácticas, propone una hoja de ruta que permita a los empleadores y las empleadoras y a sus organizaciones en Argentina dar cumplimiento a los lineamientos del Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre la violencia y el acoso. La investigación fue realizada por un equipo de consultoras independientes por solicitud de la OIT, en el marco de la Iniciativa Spotlight, y en estrecha colaboración con la Unión Industrial Argentina y las uniones industriales provinciales.

La adopción en 2019 del Convenio núm. 190 y de la Recomendación núm. 206 que lo complementa por parte de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) constituye un hito histórico, en tanto se trata del primer tratado internacional sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. Entre sus rasgos principales, se destacan la articulación de la definición de violencia y acoso en el mundo del trabajo, que incluye a la violencia y el acoso por razón de género, así como el trazado de un marco común para encuadrar la acción.

En Argentina, el Convenio núm. 190 fue ratificado mediante la Ley N° 27.580, sancionada por el Congreso de la Nación en noviembre de 2020 y publicada en el Boletín Oficial el 15 de diciembre de 2020. De esta manera, el país se convirtió en uno de los primeros en comprometerse para adecuar la legislación nacional y, consecuentemente, la práctica laboral a los términos del Convenio núm. 190. Por lo tanto, tanto el gobierno como los interlocutores sociales deben tomar acciones para ajustarse a la norma.

El propósito de este estudio fue identificar con mayor claridad el rol específico que pueden cumplir los empleadores y las empleadoras (junto con las personas representantes de sus organizaciones) en la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, así como también realizar un relevamiento sobre las distintas experiencias que se han ido desarrollando en el territorio, junto con las lecciones que se han aprendido durante su implementación.

La presente Guía se concentra en brindar herramientas concretas para la implementación tanto de políticas, como de medidas o programas en las empresas argentinas que estén ancladas en la realidad local y que tengan en cuenta su diversidad. Con este fin, el proyecto de investigación incorporó dos elementos principales. Por un lado, una revisión de la literatura, donde se abordó el marco normativo, y de estudios previos vinculados con la situación de Argentina. Por otro lado, incorpora el desarrollo de una serie de entrevistas semiestructuradas realizadas con actores relevantes (principalmente representantes de empresas y cámaras empresariales) en las que se indagó acerca de su nivel de conocimiento sobre el Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206, sobre las políticas de prevención y abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo que se están implementando y sobre los desafíos a los que se enfrentaron y se enfrentan durante este proceso, entre otros aspectos.

Esta Guía recopila entonces los principales hallazgos de las dos instancias de investigación descritas, estructurándolos en tres secciones. En la primera parte del documento, se retoma

el marco normativo referido al abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. La siguiente sección, se enfoca en el análisis específico de las regulaciones del Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206, que se vinculan con el rol de los empleadores y las empleadoras. Este tema a la vez se complementa con una evaluación del estado de situación puntual de Argentina, que combina la lectura de informes previos con algunos hallazgos de las entrevistas. Finalmente, los aprendizajes identificados se convierten en insumos para conformar la hoja de ruta incluida en la tercera sección, que presenta un camino a seguir para las empresas argentinas, junto con recomendaciones acerca del potencial rol que pueden jugar las cámaras, las organizaciones de empresas y la OIT en la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

Principales hallazgos

El Convenio núm. 190 establece por primera vez de manera explícita en el derecho internacional el reconocimiento del derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso, al tiempo que establece la obligación de respetar, promover y asegurar el disfrute de este derecho, delineando de manera específica los roles (distintos pero complementarios) que corresponden a gobiernos y a organizaciones de personas trabajadoras, y de empleadores y empleadoras. Para estas últimas, las tareas puntuales vinculadas con el hecho de combatir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo pueden pensarse enmarcadas en el rol social de la empresa.

El *Artículo 1* del Convenio núm. 190 explícitamente menciona comportamientos o prácticas que exceden a todos aquellos que suponen un riesgo para la integridad física de las personas. Además, incorpora la categoría violencia y acoso por razón de género, la cual incluye pero también excede al acoso sexual. Luego, los *Artículos 2* y *3* definen el ámbito de aplicación del Convenio, que debe ser tenido en consideración a la hora de implementar cualquier medida, programa o política para combatir la violencia y el acoso dentro de una empresa.

Como parte del *Artículo 2*, se resalta la amplitud de la cobertura prevista, en tanto excede a la relación asalariada (más allá del lazo contractual) y contempla otros distintos vínculos de carácter laboral, incluyendo a “las personas en formación, incluidos los pasantes y los aprendices, los trabajadores despedidos, los voluntarios, las personas en busca de empleo y los postulantes a un empleo, y los individuos que ejercen la autoridad, las funciones o las responsabilidades de un empleador”. El segundo párrafo de este artículo continúa en una línea similar, al explicitar que la norma “aplica a todos los sectores, público o privado, de la economía tanto formal como informal, en zonas urbanas o rurales”.

Por otra parte, el *Artículo 3* manifiesta una visión del mundo del trabajo amplia y comprehensiva, que excede al espacio físico donde se desarrollan las tareas. De esta manera, debe ser entendido que la violencia y el acoso en el mundo del trabajo se refiere a eventos “que ocurren durante el trabajo” pero también “en relación con el trabajo o como resultado del mismo”, independientemente de si estos ocurrieron en el lugar explícito del trabajo.

Dentro del texto del Convenio núm. 190, es en el *Artículo 9* donde están más extensamente definidas las obligaciones de los empleadores y las empleadoras y de sus organizaciones. De acuerdo con el siguiente fragmento “Todo Miembro deberá adoptar una legislación que

exija a los empleadores tomar medidas apropiadas y acordes con su grado de control para prevenir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluidos la violencia y el acoso por razón de género, en particular, en la medida en que sea razonable y factible”. En efecto, de acuerdo con este artículo, las obligaciones que atañen a los empleadores y empleadoras están delimitadas a aquellas medidas que resulten apropiadas y acordes con su grado de control, en tanto que, simultáneamente, estas deberán implementarse en la medida en que sea razonable y factible.

En primer lugar, el inciso *a)* del artículo referido establece que los empleadores y empleadoras deben “adoptar y aplicar, en consulta con los trabajadores y sus representantes, una política del lugar de trabajo relativa a la violencia y el acoso”. Por otra parte, los incisos *b)* y *c)* del *Artículo 9* se centran en aspectos relacionados con la seguridad y salud en el trabajo, reconociendo que la violencia y el acoso (incluyendo a la violencia y el acoso por razón de género) y sus riesgos psicosociales asociados no son meramente una cuestión de discriminación y desigualdad, sino que son perjudiciales para la salud (OIT, 2021). En consecuencia, los problemas asociados con la violencia y el acoso deben ser abordados por los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (en consonancia con lo que determina el *Artículo 12* del Convenio núm. 190). Por último, el inciso *d)* del *Artículo 9* del Convenio núm. 190 establece la obligación de los empleadores y empleadoras a “proporcionar a los trabajadores y otras personas concernidas, en forma accesible, según proceda, información y capacitación acerca de los peligros y riesgos de violencia y acoso identificados, y sobre las medidas de prevención y protección correspondientes”.

Con el fin de identificar aquellas buenas prácticas llevadas a cabo por el sector empleador que tengan como base la realidad local, el equipo de investigación realizó un total de 17 entrevistas semiestructuradas con referentes de empresas, cámaras y organizaciones empresarias, así como también con equipos especializados en brindar asesoramiento a las firmas, procurando recopilar sus experiencias en relación con el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. A partir de estas entrevistas, a continuación, se enumeran algunas de las buenas prácticas que fueron identificadas y que actualmente implementan las empresas argentinas en el marco de las disposiciones del Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206 que lo complementa.

1. Participación de múltiples y diversos actores en la elaboración e implementación de protocolos.
2. Inclusión de definiciones y tipificaciones que aporten a la construcción de un lenguaje común en torno a las violencias y a su prevención y abordaje.
3. Protección para todas las personas vinculadas con la empresa (incluyendo acciones por parte y en contra de terceros).
4. Visión del mundo del trabajo amplia y comprehensiva, donde se contempla la prevención y el abordaje de violencias en una variedad de entornos físicos y virtuales.
5. Habilitación de canales de recepción de denuncias (correo electrónico, telefónico, presencial) gratuitos, anónimos o personales, y que permitan denuncias de terceros.
6. Proactividad en el vínculo con las personas empleadas en la firma, por ejemplo, mediante

llamados o encuentros con el área, con el fin de brindar un espacio en el cual se puedan transmitir incomodidades.

7. Recepción de la denuncia por parte del área pertinente de acuerdo con los principios de no revictimización, empatía, escucha activa y confidencialidad. Evaluación y definición del curso de acción con el consentimiento de la persona denunciante.
8. Mecanismos de mediación, abordaje de conflictos y sanciones.
9. Actividades periódicas de sensibilización y capacitación.

Recomendaciones

La erradicación de la violencia en el mundo del trabajo no es algo que se resuelva de la noche a la mañana, sino que es un proceso en el que se deben abordar en profundidad y de manera integral las buenas prácticas que se mencionan líneas más arriba. Efectivamente, mediante este proceso se diseñan e implementan, de forma sistemática y, fundamentalmente, participativa, acciones que tienen un impacto progresivo en la cultura de las empresas. De hecho, no todas las organizaciones se encuentran en el mismo grado de avance respecto de estas temáticas, ni tienen la misma infraestructura y capacidades. Por tal motivo, en este trabajo se proponen medidas para prevenir y abordar la violencia en el mundo laboral que puedan ser implementadas de forma escalonada o seleccionando aspectos que sean de utilidad, según cada percepción de las necesidades que se presentan en los diferentes contextos.

En primer lugar, es fundamental que se definan los valores de cada empresa. A la vez, es imprescindible garantizar el compromiso de todos los niveles de la organización y, en particular, de los cargos jerárquicos. Por otra parte, es de vital importancia que estas políticas sean implementadas de forma transversal, además de que se espera que exista coherencia entre las diferentes decisiones tomadas por la organización. Luego, será central conocer el estado de situación de la empresa en torno a las manifestaciones de las violencias, a partir de indagar en la percepción de las personas empleadas respecto de los distintos comportamientos de la violencia en el interior de la firma.

En relación con las herramientas, es recomendable que estas se diseñen de manera participativa y prestando especial atención a las especificidades de la cultura e historia de cada organización. Este aspecto es de especial importancia, ya que políticas estandarizadas y sin consenso hacia el interior de una empresa difícilmente sean efectivamente incorporadas a la cultura de la firma. Durante las acciones, se destaca el rol que pueden tener los espacios de géneros y diversidades, tanto en el diseño de los instrumentos como durante su implementación. Además, la comunicación es central para el éxito del proceso desarrollado y puede promoverse a través de instancias de sensibilización y capacitación, y fortalecerse mediante la realización de campañas. También puede recurrirse a estas estrategias para trabajar en el abordaje de conflictos más específicos o puntuales.

En relación con la implementación de las políticas, será necesario que todo el personal dedicado a la tarea se encuentre capacitado en términos de contención, así como sobre los posibles cursos de acción que se deberán tomar de acuerdo con la gravedad de cada caso y según el deseo de cada persona que recurra al canal de consulta y/o de denuncia.

Tabla de contenidos

Introducción	10
1. Contexto y marco normativo	12
1.1. La violencia y el acoso en el mundo del trabajo en el derecho internacional	13
1.2. La violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina	15
1.3. Género y desigualdad en el mercado de trabajo como condicionantes estructurales	17
2. El rol de los empleadores y empleadoras y sus organizaciones en la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo	22
2.1. Análisis de los principales fragmentos del Convenio núm. 190 y de la Recomendación núm. 206 que comprometen a los empleadores y empleadoras y a sus organizaciones	23
2.2. Instrumentos disponibles para los empleadores y empleadoras y para sus organizaciones	29
2.3. Identificación de buenas prácticas en la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en las empresas argentinas	38
3. Hoja de ruta para la implementación del Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206 por parte de los empleadores y empleadoras y sus organizaciones en Argentina	47
3.1. Estrategias para contribuir a la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo desde las empresas argentinas	48
- Herramientas para la prevención de situaciones de violencia	50
- Herramientas para el abordaje de situaciones de violencia	52
3.2. Trabajo en redes y apoyo externo	56
Bibliografía	59
Anexos	62
Anexo I. Modelo de política empresarial en materia de violencia y acoso	63
Anexo II. Protocolos contra la violencia y el acoso en el mundo del trabajo	69
Anexo III. Otros recursos disponibles para el abordaje de la violencia y el acoso en empresas	70

Introducción

La adopción del Convenio núm. 190 y de la Recomendación núm. 206 que lo complementa por la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) en 2019 constituyó un hito histórico, en tanto se trata del primer tratado internacional sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. La urgencia y la importancia de avanzar en el abordaje de esta problemática ya habían sido identificadas por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) durante su 325.^a reunión (en noviembre de 2015) y reafirmadas en la Reunión de expertos sobre la violencia contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo (de octubre de 2016). Todo ello llevó a determinar que la violencia en el mundo del trabajo constituye una amenaza para la dignidad, la seguridad, la salud y el bienestar de todas las personas (OIT 2016).

En este sentido, es pertinente resaltar que la violencia y el acoso en el mundo del trabajo tienen un impacto negativo que excede ampliamente a los propios trabajadores y trabajadoras y a los empleadores y empleadoras. En primer lugar, quienes son víctimas de este tipo de comportamientos y prácticas ven su salud psicofísica afectada, lo cual a la vez puede repercutir negativamente en sus relaciones sociales, especialmente en las familiares. A nivel organizacional, los eventos de violencia y acoso producen malestar entre los trabajadores y trabajadoras, lo que genera un clima laboral hostil que puede conducir a una disminución de la productividad y a una subutilización de las capacidades, así como también puede llevar a pérdidas económicas y al desprestigio social. Finalmente, la violencia y el acoso en el mundo del trabajo repercuten en toda la sociedad, en tanto consolidan prácticas discriminatorias y favorecen la desconfianza en las instituciones y en la justicia (MTEySS 2016).

Por otra parte, si bien el Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206 buscan contemplar todo comportamiento o práctica que sea considerado violencia o acoso, también se ha dirigido especial atención a la violencia y el acoso por razón de género. Una de sus expresiones, como lo es el acoso sexual, además de constituir una forma particularmente grave de discriminación en el mundo del trabajo y una violación a los derechos humanos, se suma a una serie de brechas y desigualdades que enfrentan las mujeres en el mercado laboral, a la vez que refuerza y exacerba estos factores (OIT 2020c).

Si bien existe consenso acerca de la urgencia de abordar este tema, lo cierto es que resulta más complejo acordar cómo hacerlo. En este sentido, tal y como establece el Convenio núm. 190, existen roles importantes y complementarios a ser desempeñados por los gobiernos, como así también por las organizaciones de trabajadores y trabajadoras y de empleadores y empleadoras. Para estas últimas, las tareas específicas vinculadas con combatir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo pueden pensarse enmarcadas desde la perspectiva del rol social de la empresa.

En Argentina, el Convenio núm. 190 fue ratificado mediante la Ley N° 27.580, sancionada por el Congreso de la Nación en noviembre de 2020 y publicada en el Boletín Oficial el 15 de diciembre de 2020. De esta manera, el país se convirtió en uno de los primeros Estados Miembros en comprometerse con adecuar la legislación nacional a dicha norma. El proceso de ratificación finalizó con la presentación del instrumento firmado ante el Director General de la Oficina Internacional del Trabajo el 23 de febrero de 2021 y entró en vigor un año después,

el 23 de febrero de 2022 (MTEySS 2022). Esto implica que tanto el Gobierno nacional como los interlocutores sociales deben desarrollar acciones para ajustarse a la normativa. Desde este marco, se desarrolló el proyecto de investigación que culminó con la elaboración de la presente Guía, cuyo objetivo es contribuir a que las empresas locales, considerando sus características particulares y diversas, puedan cumplir con lo estipulado en el Convenio núm. 190 y trabajar de manera conjunta con el Gobierno argentino y con las organizaciones sindicales –siempre con apoyo de la OIT– en la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

Para ello, se combinó una revisión de la literatura existente sobre la temática con un relevamiento de las experiencias y buenas prácticas que fueron desarrolladas por el sector de empleadores y empleadoras, tomando como base la realidad local. Para concretar esta indagación, se realizó un total de 17 entrevistas semiestructuradas con referentes del sector empleador, en las que se consultó acerca del nivel de conocimiento sobre el Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206, sobre las políticas de prevención y abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo que las empresas están implementando y sobre los desafíos a los que se enfrentaron y enfrentan durante este proceso, entre otros aspectos.

La presente Guía recopila entonces los principales hallazgos alcanzados a partir de la revisión de la literatura y de las entrevistas realizadas, estructurándolos en tres secciones. En la primera parte del documento, se retoma el marco normativo respecto del abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. La siguiente sección se enfoca en el análisis específico de las regulaciones del Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206 que hacen referencia al rol de los empleadores y las empleadoras. A la vez, esto se complementa con una evaluación del estado de situación en Argentina, que combina la lectura de informes previos con algunos hallazgos identificados durante las entrevistas. En línea con lo mencionado previamente, se presta especial atención a la dimensión de género de la violencia y el acoso.

Finalmente, los aprendizajes identificados se convierten en insumos para conformar la hoja de ruta incluida en la tercera sección, donde se presenta un posible camino a seguir por las empresas argentinas, junto con recomendaciones acerca del potencial rol que pueden jugar las cámaras, las organizaciones de empresas y la OIT en la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

1. Contexto y marco normativo

1. Contexto y marco normativo

1.1. La violencia y el acoso en el mundo del trabajo en el derecho internacional

La adopción en 2019 del Convenio núm. 190 y de la Recomendación núm. 206 que lo complementa por parte de la Conferencia Internacional del Trabajo (CIT) constituyó un hito histórico, en tanto se trata del primer tratado internacional sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. Entre sus rasgos principales, se destacan la articulación de la definición de violencia y acoso en el mundo del trabajo (incluyendo a la violencia y el acoso por razón de género), así como el trazado de un marco común para desplegar las acciones de prevención y erradicación.

Sin embargo, también resulta importante reconocer la existencia de otros instrumentos y normas del derecho internacional que directa e indirectamente abordan la misma temática y que, por lo tanto, vienen a completar el marco normativo dedicado a abordar el problema de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

Dentro de un primer grupo, es posible mencionar algunos instrumentos adoptados por la propia OIT, donde la cuestión de la violencia y el acoso comienza a esbozarse, ya sea de manera explícita o implícitamente. De modo más general, se debe subrayar que, sin ninguna duda, la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo constituyen elementos centrales para la Organización, de manera congruente con los valores asociados con la Constitución de la OIT en el año 1919 y la propia Declaración de Filadelfia¹, que hacen referencia a la igualdad entre hombres y mujeres, junto con el Convenio núm. 111² sobre la igualdad y no discriminación en el empleo y en la ocupación. Por otro lado, también, guardan relación con el mandato actual de la OIT, específicamente vinculado con la promoción del trabajo decente³. Es posible identificar el abordaje de esta problemática en algunos instrumentos puntuales. Por un lado, se encuentran las normativas que hacen referencia a la seguridad y la salud en el trabajo, en tanto la violencia y el acoso constituyen un riesgo para la salud de los trabajadores y las trabajadoras. Estos instrumentos incluyen el Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155), la Recomendación, 1981 (núm. 164) y su Protocolo de 2002; el Convenio sobre los servicios de salud en el trabajo, 1985 (núm. 161) y la Recomendación, 1985 (núm. 171); la Recomendación sobre la lista de enfermedades profesionales, 2002 (núm. 194); y el Convenio sobre el marco promocional para la seguridad y la salud en el trabajo, 2006 (núm. 187) y la Recomendación, 2006 (núm. 197).

Por otra parte, también resultan relevantes aquellos instrumentos que se enfocan en la igualdad y la no discriminación, y protegen del acoso y la violencia a ciertos grupos sociales

1 Tal y como se establece en el inciso a) de la Parte II de la Declaración de Filadelfia: “todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades”.

2 En el Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111), el acoso sexual es considerado una forma particularmente grave de discriminación por razón de sexo, que se contempla de manera focalizada en su *Artículo 1* (OIT 2021).

3 El concepto de trabajo *decente* incluye, entre otros elementos, la seguridad en el lugar de trabajo y la igualdad de oportunidades y trato para todos, hombres y mujeres (OIT s.f.).

especialmente vulnerables. Este es el caso de la Recomendación sobre el VIH y el sida y el mundo del trabajo, 2010 (núm. 200)⁴ o del Convenio sobre pueblos indígenas y tribales, 1989 (núm. 169)⁵. Lo mismo ocurre para quienes trabajan en determinados sectores, cuyos convenios de regulación de la actividad, como el Convenio sobre el trabajo decente para las trabajadoras y los trabajadores domésticos, 2011 (núm. 189)⁶ y el Convenio sobre el trabajo marítimo, 2006 (MLC 2006)⁷ también abordan la problemática del acoso, la intimidación y la violencia.

Lógicamente, la cuestión de la violencia y el acoso también ha sido ampliamente abordada por diversos instrumentos vinculados con los Derechos Humanos (DDHH). Si bien se considera que la violencia y el acoso están contemplados de manera general dentro de la propia Declaración Universal de los Derechos Humanos, es específicamente el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales el instrumento que aborda de manera más directa la cuestión en el mundo del trabajo a través del *Artículo 7*, donde de modo puntual se menciona “el derecho de toda persona al goce de condiciones de trabajo equitativas y satisfactorias”, entre las cuales se contempla la seguridad en el trabajo (una cuestión que, como ya fuera mencionada, incluye a la violencia y el acoso).

Al mismo tiempo, también existen documentos específicos que protegen a ciertos grupos poblacionales. En este caso, se trata de la Convención Internacional sobre la protección de los derechos de todos los trabajadores migratorios y de sus familiares⁸, la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad⁹, la Convención Internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial (conocida como CERD, por sus siglas en inglés)¹⁰, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (conocida como CEDAW, por sus siglas en inglés)¹¹, y la Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer (conocida como Convención

4 El inciso c) del párrafo 14, por ejemplo, llama a: “velar por la prevención y la prohibición de la violencia y el acoso en el lugar de trabajo”.

5 Por ejemplo, en el *Artículo 20* (párrafo 3, inciso d)) se especifica que las medidas tomadas por los gobiernos deben en particular garantizar que “los trabajadores pertenecientes a estos pueblos gocen [...] de protección contra el acoso sexual”.

6 El *Artículo 5* de dicho Convenio exhorta a los Estados Miembros que han ratificado este instrumento “adoptar medidas para asegurar que los trabajadores domésticos gocen de una protección efectiva contra toda forma de abuso, acoso y violencia”.

7 Este Convenio ha sido enmendado con la inclusión de referencias específicas al acoso y la intimidación a bordo de los buques.

8 El párrafo 2 del *Artículo 16* establece que “[l]os trabajadores migratorios y sus familiares tendrán derecho a la protección efectiva del Estado contra toda violencia, daño corporal, amenaza o intimidación por parte de funcionarios públicos o de particulares, grupos o instituciones”

9 En particular, su *Artículo 16* exhorta a los Estados Partes a tomar medidas (legislativas, administrativas, sociales, educativas y de otra índole) e implementar políticas efectivas para proteger a las personas con discapacidad contra la explotación, la violencia y el abuso.

10 Destaca en particular el *Artículo 5*, inciso b) donde se articula “El derecho a la seguridad personal y a la protección del Estado contra todo acto de violencia o atentado contra la integridad personal cometido por funcionarios públicos o por cualquier individuo, grupo o institución”.

11 El *Artículo 11*, párrafo 1, inciso f) refiere a “El derecho a la protección de la salud y a la seguridad en las condiciones de trabajo”. A la vez, la Recomendación N° 19 de la CEDAW sobre la violencia contra la mujer profundiza en su *Artículo 11* sobre este tema, estableciendo que “[l]a igualdad en el empleo puede verse seriamente perjudicada cuando se las somete a violencia, por su condición de mujeres, por ejemplo, el hostigamiento sexual en el lugar de trabajo” y que “[e]l hostigamiento sexual incluye un comportamiento de tono sexual tal como contactos físicos e insinuaciones, observaciones de tipo sexual, exhibición de pornografía y exigencias sexuales, verbales o de hecho. Este tipo de conducta puede ser humillante y puede constituir un problema de salud y de seguridad; es discriminatoria cuando la mujer tiene motivos suficientes para creer que su negativa podría causarle problemas en el trabajo, en la contratación o el ascenso inclusive, o cuando crea un medio de trabajo hostil”.

de Belém do Pará)¹². También es importante destacar aquellos instrumentos que de alguna manera abordan el rol del sector empleador, tanto en el abordaje como respecto de la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. El párrafo 43 de la Declaración tripartita de principios sobre las empresas multinacionales y la política social de la OIT (Declaración EMN), por ejemplo, establece que: “Los gobiernos deberían asegurarse de que tanto las empresas multinacionales como las nacionales apliquen normas adecuadas en materia de seguridad y salud en las empresas [...] Ello también incluiría medidas para combatir la violencia contra las mujeres y los hombres en el lugar de trabajo...”.

Por otra parte, los Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos poseen entre sus pilares fundamentales la responsabilidad que deben asumir las empresas en el respeto de los DDHH. Es necesario mencionar que este concepto va más allá de la obligación pasiva que supone el mero cumplimiento de la ley, en tanto contempla la implementación de todas las medidas adecuadas que se encuentren a su alcance para contribuir a prevenir, mitigar y/o dar respuesta a los impactos negativos que se pudieran causar (CERALC s.f.).

Finalmente, la cuestión de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo también está presente dentro del marco de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular, bajo el ODS 8 cuyo foco es promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos. La Meta 8.7 de este Objetivo se enfoca en la eliminación del trabajo forzoso, de las formas modernas de esclavitud y del trabajo infantil; mientras que la Meta 8.8 busca garantizar un entorno de trabajo seguro y sin riesgo para todos los trabajadores y trabajadoras.

Con respecto a la eliminación de la violencia y el acoso por razón de género resulta pertinente subrayar el ODS 5 y, de modo particular, la Meta 5.1, que indica poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo, y la Meta 5.2, cuyo fin es eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.

1.2. La violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina

Como punto de partida para abordar la cuestión de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, resulta fundamental conocer con mayor grado de detalle cuál es el contexto donde operarán las distintas medidas que se busca llevar adelante, como así también mensurar la prevalencia del fenómeno, para poder realizar una correcta evaluación de la efectividad de las medidas. Con este fin, en la presente sección se sintetizan los principales hallazgos de los distintos estudios cuantitativos que fueron realizados recientemente en Argentina.

En diciembre de 2020, la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (SRT) publicó el informe “La violencia en el trabajo: un acercamiento al problema desde la Encuesta de Salud y Trabajo de Argentina”, donde se analizan los principales resultados de la Encuesta Nacional de Condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad (ECETSS), relevada en 2018. De acuerdo con este documento, tres de cada diez trabajadores y trabajadoras de Argentina manifiestan haber sido víctimas de una situación de violencia en el trabajo, por lo que se puede concluir que se trata de un fenómeno de alta prevalencia.

¹² En su *Artículo 2* se establece que “Se entenderá que violencia contra la mujer incluye la violencia física, sexual y psicológica [...] y que comprende, entre otros, violación, abuso sexual [...] y acoso sexual en el lugar de trabajo”.

Al momento de considerar los tipos de violencias, el estudio aporta que los episodios de agresión por parte de terceros (como clientes/as, alumnos/as, pacientes) constituyen los más frecuentes, en tanto afectan a un 25,2 por ciento de las personas encuestadas. Mientras que otros eventos habituales de violencia son la agresión por parte de jefes o superiores (12,8 por ciento), el acoso psicológico u hostigamiento (11,4 por ciento) y la agresión por parte de compañeros (11 por ciento).

Por otra parte, cuando se describe el fenómeno en términos de distribución sectorial, es posible observar que los eventos de agresión externa son los más frecuentes en prácticamente todas las ramas económicas (con la única excepción de las actividades primarias). Aun así, existen algunos rubros que muestran niveles de prevalencia particularmente altos. Entre estos se incluyen los servicios sociales y de salud (39,6 por ciento), la Administración pública y Defensa (38,8 por ciento) y el rubro de hotelería y restaurantes (35,5 por ciento). De manera adicional, la ECETSS encontró que, respecto de los factores de riesgo asociados con la organización del trabajo, los episodios de violencia laboral son más frecuentes entre aquellas personas que realizan jornadas de trabajo atípicas¹³. En este sentido, se resalta de manera particular la situación del trabajo nocturno¹⁴, donde la prevalencia de agresiones perpetradas por terceros prácticamente se duplica.

Al mismo tiempo, un relevamiento posterior (la Encuesta Nacional sobre Violencia y Acoso en el Mundo del Trabajo en Argentina), que fue realizado entre los meses de junio y julio de 2021 de manera conjunta por la OIT, la Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV) y la Red Nacional Intersindical contra la Violencia Laboral (RNIVL), y que contó con la colaboración del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) de la Argentina y la Superintendencia de Riesgos de Trabajo (SRT), también halló que tres de cada diez trabajadores y trabajadoras padecen alguna situación de violencia en sus actuales trabajos. Sin embargo, cuando la consulta se extiende a la historia laboral más reciente, ocurre que ese grupo se duplica, en tanto seis de cada diez trabajadores y trabajadoras declaran haber sido objeto de violencia y acoso laboral (OIT *et al.* 2021). Este dato, sin ninguna duda, da cuenta de que existe una prevalencia mayor a la que fuera identificada en los estudios previos.

A diferencia de lo identificado por la ECETSS, según el nuevo estudio la violencia psicológica fue el tipo de violencia más mencionado entre las personas encuestadas, quienes manifestaron haber sufrido episodios de violencia y acoso en el mundo del trabajo, incluso por encima de los casos de violencia física y sexual. Al mismo tiempo, otro hallazgo importante indica que el perfil de quien ejerce la violencia difiere según el tipo de episodio. Por un lado, la violencia psicológica es ejercida principalmente por personal jerárquico superior mientras que, por otro lado, la violencia física (particularmente bajo la forma de golpes, empujones y amenazas físicas) proviene en general de terceros (OIT *et al.* 2021).

Durante este relevamiento también se evaluó el impacto del COVID-19 sobre las manifestaciones de la violencia. Al respecto, se encontró que un 15,8 por ciento de la

¹³ Una jornada laboral atípica incluye al menos uno de los siguientes elementos: turnos rotativos, trabajo nocturno, jornada excesiva y/o trabajo los fines de semana.

¹⁴ Se considera trabajo nocturno a aquellas jornadas que incluyen al menos tres horas dentro de la franja horaria de las 10 pm hasta las 6 am.

muestra afirmó que los episodios de violencia aumentaron durante la pandemia, mientras que un 3,3 por ciento declaró haber experimentado situaciones violentas por vez primera, a partir del inicio de la pandemia. Una vez más, entre los tipos de violencia, resalta la violencia psicológica, en tanto un 84,3 por ciento de este subgrupo de personas identificó que estos episodios fueron los que aumentaron especialmente o que incluso se originaron con el inicio de la pandemia (OIT et al. 2021).

Una constante en las distintas fuentes de información que existen sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina lo constituye la prevalencia de un mayor nivel de violencia sufrido por mujeres y diversidades en relación con lo padecido por varones. En efecto, las mujeres y las identidades no binarias padecen violencia y/o acoso en un 50 por ciento más de casos que lo que acontece con los varones (SRT-MTEySS 2019; OIT, UNDAV, RIVL 2021).

Finalmente, es importante aclarar que lo que busca evaluar la mayoría de los relevamientos existentes al momento de realización del presente estudio es el nivel de violencia y acoso sufrido por las personas en su rol de trabajadores y trabajadoras. Mientras que, tal como lo especifica su *Artículo 2*, mediante el Convenio núm. 190 también se protege a otras personas del mundo del trabajo, como lo son los voluntarios y voluntarias, las personas en busca de empleo y aquellos individuos que ejercen la autoridad, las funciones o las responsabilidades de un empleador. Esta ampliación de la regulación que propone el Convenio núm. 190 implica que resultará imprescindible avanzar en relevamientos que sean más abarcativos y que permitan evaluar un panorama más comprensivo de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina.

1.3. Género y desigualdad en el mercado de trabajo como condicionantes estructurales

Como se discutió previamente, la violencia y el acoso en el mundo del trabajo afectan en mayor medida a las mujeres y a las diversidades, profundizando las desigualdades de género en el mercado de trabajo. Si bien a nivel global, desde hace ya varias décadas las mujeres se han ido incorporando progresivamente al mercado laboral, lo cierto es que las desigualdades de género y la discriminación en el mundo del trabajo perduran hasta el día de hoy. Parte de la explicación recae en la persistencia de la división sexual del trabajo, según la cual a cada género se le asignan tareas y responsabilidades diferenciadas, las que a su vez son valoradas de distinta manera. Como consecuencia de esta situación, se crean asimetrías de ingresos y de poder entre varones y mujeres (Ministerio de las Mujeres, Políticas de Géneros y Diversidad Sexual de la Provincia de Buenos Aires s.f.)¹⁵.

Además, las violencias son el reflejo de una sociedad patriarcal, de sesgos ocupacionales y de la omnipresente tarea de los cuidados que socavan el potencial de las mujeres en el mundo del trabajo. En particular, las labores domésticas y de cuidado continúan estando principalmente a cargo de las mujeres, debido no solo al arraigo de ciertos estereotipos de género en el imaginario popular sino también debido a un entramado institucional que a menudo refuerza

15 ILO. 2022. Experiences of violence and harassment at work: A global first survey, Geneva: ILO. Resumen en español: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_863167.pdf. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_863095.pdf

y perpetúa estas ideas. Lógicamente, la distinta asignación de responsabilidades en el interior del hogar condiciona las posibilidades de inserción laboral de las mujeres, lo que va configurando un mercado de trabajo caracterizado por múltiples brechas de género.

Por un lado, es posible mencionar la prevalencia de una segregación horizontal dentro del mundo laboral. Esto quiere decir que las mujeres trabajadoras tienden a concentrarse en ciertos sectores económicos específicos. Particularmente, en aquellos cuyas tareas guardan cierto paralelismo con las actividades de cuidado que tradicionalmente se les han asignado, como el trabajo doméstico, en el sector de salud o en el sector educativo, mientras que su participación es prácticamente nula en otros sectores altamente masculinizados de la economía, como lo es, por ejemplo, el sector de la construcción. De manera adicional, es importante señalar que, en muchos casos, los salarios alcanzados en ocupaciones con altos niveles de feminización continúan siendo, en promedio, menores a la media.

Al mismo tiempo, el mercado de trabajo está caracterizado por otro tipo de segregación denominada segregación vertical. Esto implica que las mujeres tienden a estar sobrerrepresentadas en los empleos de menor jerarquía y subrepresentadas en roles de dirección o de toma de decisiones. Este último fenómeno es a menudo llamado “techo de cristal”, un concepto que se refiere a la presencia de barreras invisibles que frecuentemente impiden que las mujeres alcancen los puestos de mayor jerarquía dentro de las organizaciones.

En un escenario con estas características, las mujeres tienden a insertarse de manera más precaria en el mercado de trabajo, se enfrentan a mayores tasas de desempleo, subempleo e informalidad y, en muchos casos, la disposición de tiempo con el que cuentan para ocuparse en un trabajo remunerado se encuentra condicionada por las tareas que tienen que desarrollar dentro del hogar. Como consecuencia de estas desigualdades, las mujeres reciben, en promedio, menores salarios que los varones. A este fenómeno se lo conoce como “brecha salarial por género”.

Es importante resaltar que estas inequidades presentes en el mundo laboral vuelven a las mujeres más vulnerables a la violencia y el acoso principalmente a través de dos canales. Por un lado, como se mencionó previamente, las mujeres suelen trabajar en condiciones de mayor vulnerabilidad. Esto incluye, entre otros factores, que se ocupan en empleos temporales o flexibles, mediante acuerdos informales y percibiendo ingresos bajos y variables (como aquellos que están compuestos principalmente por propinas o bonificaciones por desempeño). En un escenario de esta índole, las mujeres quedan expuestas a sufrir violencia y acoso en escenas perpetradas no solo por parte de compañeros de trabajo o personal jerárquico de la propia institución, sino que también quedan a merced de clientes, proveedores y reclutadores, entre otros sujetos con los que entran en contacto durante sus actividades laborales (OIT 2020a).

Entre los tipos de violencia y acoso que sufren habitualmente las mujeres en el mundo del trabajo, se destaca en particular el acoso sexual¹⁶, que puede tomar la forma de *quid pro quo* o chantaje (en aquellos casos donde el otorgamiento de un beneficio laboral, como una promoción o un aumento salarial, se utiliza como medio para que otra persona realice actividades de índole sexual) o bajo la configuración de un ambiente laboral hostil (INAM

¹⁶ Se entiende por acoso sexual “cualquier tipo de acercamiento o presión de naturaleza tanto sexual, como física y verbal, no deseada por quien la sufre, que surge de la relación de empleo y que da por resultado un ambiente de trabajo hostil, un impedimento para hacer las tareas y/o un condicionamiento de las oportunidades de ocupación de la persona perseguida” (INAM 2018, p. 41).

2018). Incluso es común que la inestabilidad laboral en muchos casos lleve a las mujeres a no presentar quejas o denuncias sobre hechos sucedidos, en tanto temen ser ellas quienes sufran consecuencias negativas a raíz de sus quejas.

Por otro lado, es importante señalar otro canal por el que es posible que se manifieste el acoso y la violencia. En este caso, se deben resaltar las conexiones entre la precariedad laboral y la violencia doméstica. En particular, la dependencia económica (estrechamente vinculada con las desigualdades en el mercado laboral señaladas previamente) dificulta las posibilidades de las mujeres de protegerse a sí mismas en contextos de violencia doméstica (Brosio y Botto 2017). Luego, de manera inversa –tal como señala Yakin Ertürk, quien se desempeñó en el pasado como Relatora Especial sobre la violencia contra la mujer, sus causas y consecuencias–, el acceso al trabajo remunerado otorga a las mujeres un mayor poder de negociación al interior de sus hogares, así como también les otorga herramientas y la posibilidad de abandonar una relación de pareja abusiva (Ertürk 2009).

En línea con lo explicado previamente, en Argentina, las mujeres suelen trabajar en condiciones más precarias y percibir en promedio menores ingresos que los varones, lo que determina, en consecuencia, que se encuentren en una posición de mayor vulnerabilidad ante episodios de violencia y acoso en el mundo del trabajo. Por ejemplo, la ECETSS –citada previamente– concluye que las mujeres fueron damnificadas en un número mayor que lo ocurrido con los varones, bajo todas las formas de violencia laboral relevadas, en tanto también sufrieron en mayor proporción episodios de agresión por parte de sus compañeros, junto con escenas de acoso sexual y hostigamiento psicológico y situaciones violentas perpetradas por terceros.

En la misma línea que lo hasta aquí descrito, entre enero y julio de 2021, la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL) del MTEySS recibió un total de 865 consultas para asesoramiento, de las cuales un 65 por ciento fueron realizadas por mujeres frente a un 32 por ciento de consultas realizadas por varones. Esta proporción contrasta con el porcentaje de las personas denunciadas por acoso, entre las cuales un 72 por ciento corresponde a varones frente a un 28 por ciento de denuncias contra mujeres (MTEySS 2021).

Si bien el ámbito de actuación de la OAVL está circunscripto al Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA), por lo que los resultados no pueden generalizarse para ser extendidos al total del país, estos hallazgos coinciden con los de la Encuesta Nacional sobre Violencia y Acoso en el Mundo del Trabajo en Argentina –que sí posee cobertura nacional–, según la cual la prevalencia de situaciones de violencia y acoso en el mundo del trabajo afecta en mayor medida a las mujeres (65,5 por ciento del total de las personas encuestadas que se identifican como mujeres manifestaron haber sufrido un episodio de violencia o acoso en el trabajo) y a las personas de género no binario (87,6 por ciento), frente a los casos que afectan a los varones (43,5 por ciento). Finalmente, también es importante señalar que el personal jerárquico se encuentra señalado de manera principal como victimario en situaciones de violencia de género, en tanto que se trata la mayor parte de las veces de personas de género masculino (OIT *et al.* 2021).

Recuadro 1. El liderazgo femenino en las empresas argentinas

Si bien las mujeres han alcanzado niveles relativamente altos de participación en la fuerza laboral (aunque con las limitaciones señaladas en el presente estudio), aún se encuentran subrepresentadas en los cargos jerárquicos y de dirección de las empresas, a nivel global. También se identifica que la segmentación vertical se manifiesta al decrecer significativamente la participación femenina en tanto se asciende en el escalafón, alcanzando la máxima brecha en el cargo de CEO, rol que es ocupado en un 78 por ciento de los casos por trabajadores varones. A la vez, resulta interesante señalar que la participación femenina en cargos jerárquicos disminuye al aumentar el tamaño de la empresa. Efectivamente, mientras que un 26 por ciento de las firmas pequeñas posee una CEO mujer, la proporción cae hasta un 16 por ciento entre las empresas grandes. A nivel regional, América Latina y el Caribe exhiben en promedio mejores niveles de participación femenina, ya que puede apreciarse que un 30 por ciento de las empresas están dirigidas por una mujer. Finalmente, con respecto a la propiedad de las empresas, se observa que solo un 22 por ciento del segmento de empleadores está conformado por mujeres. Si bien este porcentaje permanece relativamente bajo, la participación señalada evidencia una mejora con respecto a la situación de 1991, cuando apenas un 17,3 por ciento de las empresas eran conducidas por mujeres (OIT 2019).

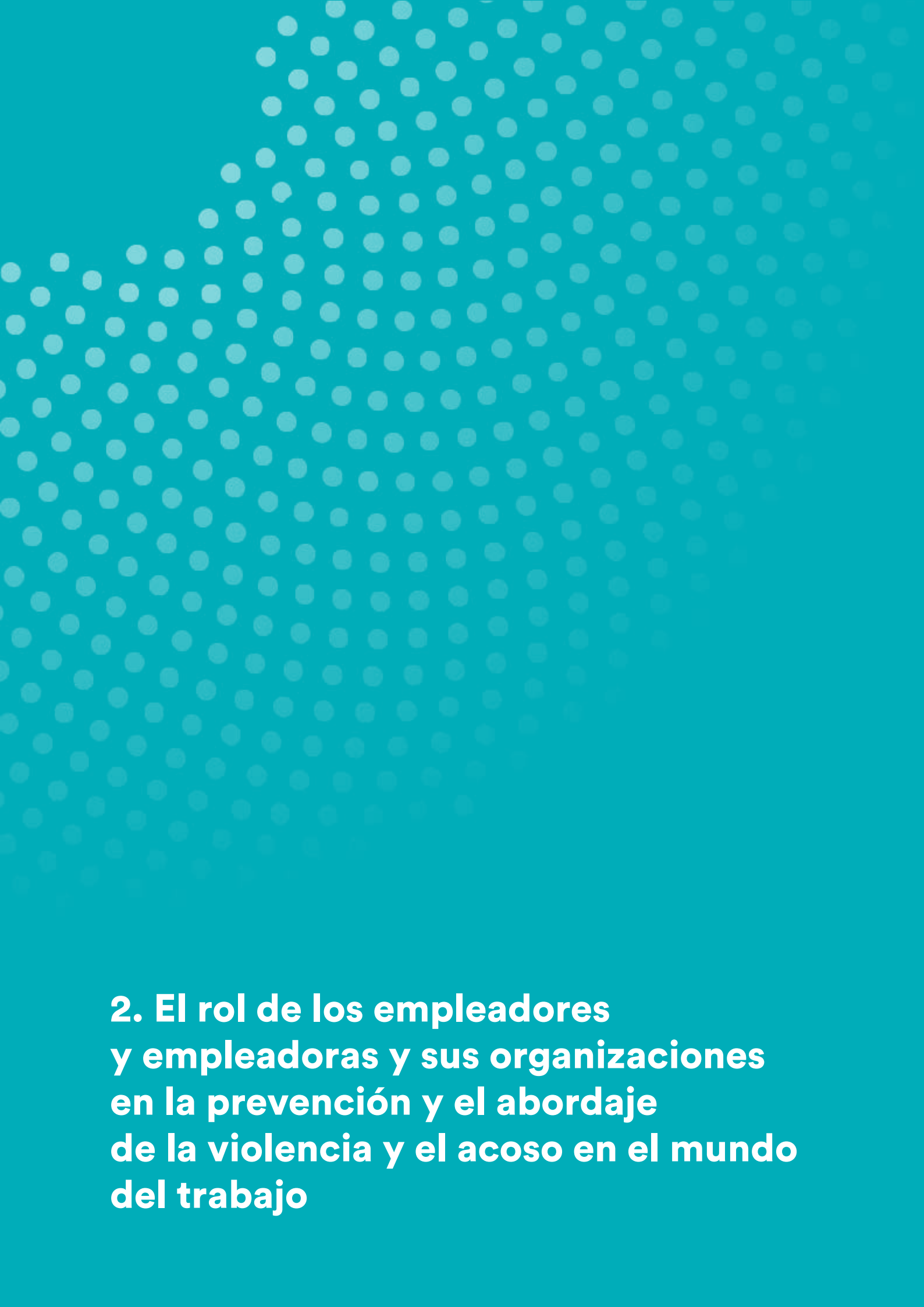
Lógicamente, estas asimetrías en el liderazgo de las empresas tienen su correlato en una participación desigual de las mujeres en las entidades que representan al sector empleador. Al respecto, un relevamiento global realizado por ACT/EMP (Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT) concluyó que las mujeres se encuentran subrepresentadas en las organizaciones de empleadores, tanto en el rol de empleadas (especialmente en los cargos jerárquicos) como así también dentro de sus órganos de gobierno. Sin embargo, si bien el acceso a posiciones de decisión aún es limitado, las mujeres han logrado hacerse un lugar en ámbitos de implementación. Por ejemplo, se destaca la participación creciente en los comités internos de estas organizaciones (OIT 2017).

En Argentina se ha dado una tendencia similar, en tanto en más de la mitad de las juntas directivas la participación femenina no supera al 30 por ciento, mientras en solo uno de cada tres casos, el organismo está presidido por una mujer. Al mismo tiempo, apenas una de cada cinco empresas está liderada por una mujer como primera ejecutiva (CEO) y, en línea con los hallazgos de nivel global mencionados previamente, la probabilidad de encontrar a una mujer en este rol disminuye conforme aumenta el tamaño de la empresa (OIT 2019).

Con respecto a la participación de las mujeres en las organizaciones empresarias argentinas, es posible apreciar un fenómeno importante, que ha tenido lugar en los últimos años, y que consiste en el aumento de las iniciativas destinadas a cambiar la tendencia incrementando la participación femenina en el liderazgo empresarial. Este fenómeno ha sido impulsado, en parte, por la multiplicación de comités de

género y diversidades en las distintas cámaras sectoriales y provinciales y, en parte, debido a que las organizaciones empresariales de mayor envergadura han proporcionado canales concretos para la implementación activa y sostenida de políticas de inclusión.

Finalmente, vale la pena resaltar que estas comisiones o comités han cumplido un rol dual en relación con el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. En primer lugar, estos grupos de trabajo se constituyeron como actores clave a la hora de poner en agenda la discusión sobre el abordaje de la violencia y el acoso laboral desde la mirada empleadora dentro de sus propias cámaras y organizaciones. En segundo lugar, estos grupos también han contribuido a la creación de espacios seguros para reflexionar e intercambiar experiencias de violencia y acoso sufridas en primera persona, en un ambiente tradicionalmente dominado por varones, lo cual resulta de vital importancia en segmentos donde la presencia femenina aún es minoritaria.



2. El rol de los empleadores y empleadoras y sus organizaciones en la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo

2. El rol de los empleadores y empleadoras y sus organizaciones en la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo

2.1. Análisis de los principales fragmentos del Convenio núm. 190 y de la Recomendación núm. 206 que comprometen a los empleadores y empleadoras y a sus organizaciones

Como se mencionó en las secciones anteriores, la adopción del Convenio núm. 190 y de la Recomendación núm. 206 constituye un hito histórico, ya que se trata de los primeros instrumentos normativos a nivel internacional que proporcionan un marco común para prevenir, remediar y eliminar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluyendo a la violencia y el acoso por razón de género (OIT 2020b). Incluso es posible señalar que el Convenio núm. 190 es el primer documento de normativa que establece de manera explícita en el derecho internacional el reconocimiento del derecho de toda persona a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso, al tiempo que dictamina la obligación de respetar, promover y asegurar el disfrute de este derecho, delineando de manera específica los roles (distintos pero complementarios) que corresponden a los gobiernos y a las organizaciones de los trabajadores y trabajadoras y de los empleadores y empleadoras. Para estas últimas, las tareas específicas vinculadas con combatir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo pueden pensarse como enmarcadas en el rol social de la empresa.

Antes de analizar los principales fragmentos del Convenio núm. 190 y de la Recomendación núm. 206 que les competen específicamente a los empleadores y a las empleadoras así como también a sus organizaciones, es importante detenerse brevemente en una descripción de la distinta naturaleza legal que poseen ambos instrumentos. Por un lado, el convenio es un instrumento jurídicamente vinculante, que al ser ratificado por un Estado Miembro (en este caso, por Argentina) implica la obligación de realizar una adaptación de la normativa local y, consecuentemente, sintonizar la práctica para ajustarla a sus lineamientos. Las recomendaciones, en cambio, no son documentos vinculantes sino que brindan orientaciones para la aplicación de un convenio, aportando un mayor nivel de detalle sobre las medidas que se deben adoptar. Si bien es importante tener en cuenta esta diferencia de jerarquías, resulta necesario el ejercicio de leer de manera conjunta ambos documentos, en tanto ofrecen una visión complementaria, que es de suma utilidad para pensar en el diseño y la implementación de los lineamientos a aplicar.

Dentro del Convenio núm. 190, es en el **Artículo 9** en el que se definen las obligaciones de los empleadores y empleadoras y de sus organizaciones. De acuerdo con el siguiente fragmento: “Todo Miembro deberá adoptar una legislación que exija a los empleadores tomar medidas apropiadas y acordes con su grado de control para prevenir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluidos la violencia y el acoso por razón de género, en particular, en la medida en que sea razonable y factible”. Luego, el resto del artículo (incisos *a*) al *d*)) detallan con mayor precisión el alcance de estas medidas.

Antes de avanzar en el desglose de las regulaciones incluidas en el **Artículo 9**, es importante mencionar que las obligaciones contempladas en esta parte del documento deben ser interpretadas en relación con la definición de violencia y acoso explicitada en el **Artículo 1**, con el alcance determinado en el **Artículo 2** y según los ámbitos establecidos en el **Artículo 3** (OIT 2021). Por lo tanto, es necesario analizar una selección de textos antes de continuar con el análisis.

En primer lugar, el **Artículo 1** proporciona una definición amplia de la expresión “violencia y acoso” en el mundo del trabajo, al establecer que es: “un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables, o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se manifiesten una sola vez o de manera repetida, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género”. Luego, el texto avanza sobre la definición de este último concepto, que “designa la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, e incluye el acoso sexual”.

Sobre estas definiciones es adecuado mencionar algunos aspectos centrales. En primer lugar, el hecho de que explícitamente se mencionan comportamientos o prácticas que exceden aquellos que suponen un riesgo a la integridad *física*, ya que también se incluye el daño psicológico, sexual y económico. En segundo lugar, está presente la incorporación de la categoría *violencia y acoso por razón de género*, que simultáneamente incluye pero excede a la categoría de acoso sexual. En tercer lugar, se abandona la idea de que debe existir una sistematicidad para hablar de una situación de violencia y acoso, pues, a partir del documento, alcanza con que la acción ocurra una sola vez, para que se configure una situación de violencia o acoso.

Como se señaló previamente, los **Artículos 2 y 3** definen el ámbito de aplicación del convenio, que deben ser tenidos en consideración a la hora de implementar cualquier medida, programa o política para combatir la violencia y el acoso dentro de la empresa. En el **Artículo 2** se resalta la amplitud de la cobertura prevista, en tanto excede a la relación asalariada (más allá del tipo de relación contractual) y contempla distintos vínculos de carácter laboral, incluyendo a “las personas en formación, incluidos los pasantes y los aprendices, los trabajadores despedidos, los voluntarios, las personas en busca de empleo y los postulantes a un empleo, y los individuos que ejercen la autoridad, las funciones o las responsabilidades de un empleador”. El segundo párrafo de este mismo artículo continúa en una línea similar, al explicitar que el Convenio núm. 190: “aplica a todos los sectores, público o privado, de la economía tanto formal como informal, en zonas urbanas o rurales”.

Por otra parte, el **Artículo 3** despliega una visión del mundo del trabajo amplia y comprehensiva, que excede al espacio físico donde se desarrollan las tareas y que también debe ser tomada en cuenta durante el diseño y la implementación de medidas, programas o políticas conforme con lo dispuesto en el **Artículo 9** (en particular bajo el inciso *a*), que se discutirá a continuación). De esta manera, debe entenderse que la violencia y el acoso en el mundo del trabajo se refiere a eventos “que ocurren durante el trabajo” pero también “en relación con el trabajo o como resultado del mismo”, independientemente de si los hechos ocurrieron en el lugar del trabajo, inclusive en los espacios públicos y privados cuando conforman un lugar de trabajo;

en los lugares donde se paga al trabajador o a la trabajadora, donde toma su descanso o donde come, o en los que utiliza instalaciones sanitarias o de aseo y en los vestuarios, en los desplazamientos, viajes, eventos o actividades sociales o de formación relacionados con el trabajo; en el marco de las comunicaciones que estén relacionadas con el trabajo, incluidas las realizadas por medio de tecnologías de la información y de la comunicación; en el alojamiento proporcionado por el empleador o la empleadora, o en los trayectos entre el domicilio y el lugar de trabajo.

Finalmente, también se debe destacar que, de acuerdo con el **Artículo 9**, las obligaciones que atañen a los empleadores están delimitadas a aquellas medidas que resulten *apropiadas y acordes con su grado de control* y que estas deben implementarse *en la medida en que sea razonable y factible*. Y si bien estos conceptos no están específicamente definidos en el Convenio núm. 190 o en la Recomendación núm. 206, tales cuestiones deberían ser aclaradas al momento de elaborar la normativa de nivel nacional (OIT 2021).

Una vez que han sido analizados con mayor grado de precisión tanto las definiciones como el ámbito de aplicación que proponen las regulaciones contempladas en el **Artículo 9**, a continuación, se propone una lectura exhaustiva de las obligaciones que el texto impone. En primer lugar, el inciso a) de este artículo enuncia que los empleadores deben “adoptar y aplicar, en consulta con los trabajadores y sus representantes, una política del lugar de trabajo relativa a la violencia y el acoso”.

- Al respecto, se debe sumar que si bien el Convenio no profundiza sobre este punto con el fin de otorgar cierta flexibilidad a los empleadores, el párrafo 7 de la Recomendación núm. 206 brinda criterios para ser tomados en consideración durante la implementación de estas políticas en el lugar de trabajo, en cuya elaboración, aplicación y seguimiento deberían participar también los trabajadores y trabajadoras y sus representantes, ya que ellos tienen un rol fundamental en el abordaje de las situaciones por su conocimiento del entorno laboral en cuestión. En particular, estas políticas deberían incluir el establecimiento de programas de prevención de la violencia y el acoso, si procede, con objetivos medibles (según Recomendación núm. 206, párrafo 7b)) y definir los derechos y las obligaciones de los trabajadores y del empleador o empleadora (Recomendación núm. 206, párrafo 7 c)) (OIT 2021).
- Al mismo tiempo, las políticas deberían apuntar a incentivar que los trabajadores y las trabajadoras reporten comportamientos o situaciones de violencia y acoso (o que puedan conducir potencialmente a eventos de violencia y acoso), brindando información sobre los procedimientos de presentación de quejas e investigación (Recomendación núm. 206, párrafo 7c)) y reforzar el compromiso del empleador o empleadora para tratar los reportes con la debida consideración y para adoptar las medidas que correspondan (Recomendación núm. 206, párrafos 7d) y e)). En este sentido, resulta importante que los empleadores se comprometan a proteger el derecho de las personas a la privacidad y la confidencialidad, manteniendo un equilibrio con el derecho de los trabajadores y trabajadoras a estar informados de todos los riesgos; así como también respetando su derecho a no ser victimizados o recibir represalias (Recomendación núm. 206, párrafos 7f) y g)). Además, estas políticas deberían ser comunicadas regularmente a los empleados y empleadas (en forma accesible, según proceda) y aplicadas consistentemente (OIT 2021).

Por otra parte, los incisos *b)* y *c)* del **Artículo 9** se concentran en aspectos asociados con la seguridad y salud en el trabajo, al reconocer que la violencia y el acoso (incluyendo la violencia y el acoso por razón de género) y sus riesgos psicosociales asociados no constituyen solamente una cuestión de discriminación y desigualdad, sino que son perjudiciales para la salud (OIT 2021). En consecuencia, los problemas asociados con la violencia y el acoso deben ser abordados por los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo (en consonancia con el **Artículo 12** del Convenio núm. 190).

- A propósito de este punto, el párrafo 8 de la Recomendación núm. 206 profundiza en el tema, identificando ciertos factores que aumentan las probabilidades de violencia y acoso en el mundo del trabajo, incluyendo los peligros y riesgos psicosociales¹⁷. En particular, en el texto se llama a prestar especial atención a los peligros y riesgos que se deriven de: las condiciones y modalidades de trabajo, de la organización del trabajo y de la gestión de los recursos humanos, según proceda en cada caso. También, se coloca el acento en el tema de aquellas situaciones que impliquen a terceros: como clientes, proveedores de servicios, usuarios, pacientes y el público, y que se deriven de la discriminación, el abuso de las relaciones de poder y las normas de género, culturales y sociales que fomentan la violencia y el acoso.
- En línea con lo anterior, el párrafo 9 de la Recomendación núm. 206 llama a adoptar medidas apropiadas para proteger a quienes se desempeñan en “los sectores o las ocupaciones y las modalidades de trabajo más expuestos a la violencia y el acoso, tales como el trabajo nocturno, el trabajo que se realiza de forma aislada, el trabajo en el sector de la salud, la hotelería, los servicios sociales, los servicios de emergencia, el trabajo doméstico, el transporte, la educación y el ocio”. Como esta lista es importante pero no exhaustiva¹⁸, también se prevé en el **Artículo 8 b)** del Convenio núm. 190 llamar a los Estados Miembros a trabajar en conjunto con las organizaciones de las y los empleadores y de las y los trabajadores en la identificación de sectores u ocupaciones y modalidades de trabajo donde exista mayor exposición a la violencia y el acoso.

Por último, el inciso *d)* del **Artículo 9** del Convenio núm. 190 establece la obligación para las empleadoras y los empleadores de: “proporcionar a los trabajadores y otras personas concernidas, en forma accesible, según proceda, información y capacitación acerca de los peligros y riesgos de violencia y acoso identificados, y sobre las medidas de prevención y protección correspondientes”. Sin duda, incrementar el acceso a información y capacitación

¹⁷ Se entiende por “riesgo psicosocial” a aquellos aspectos del diseño, la organización y la gestión del trabajo, junto con sus contextos sociales y ambientales, que tienen el potencial de causar daño. Algunos riesgos psicosociales que pueden conducir a la violencia y el acoso o que en sí mismos constituyen expresiones de acoso pueden incluir: el contenido y control del trabajo; la carga y ritmo laboral; el ambiente físico donde se lleva a cabo el trabajo; la cultura organizacional; el estilo de liderazgo; las relaciones interpersonales en el trabajo; la “normalización” de la violencia y el acoso (OIT 2021).

¹⁸ En 2016, la Reunión de expertos sobre la violencia contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo identificó una serie de factores que aumentan el riesgo de violencia y acoso, tales como: a) trabajar en contacto con el público; b) trabajar con personas en situación de estrés; c) trabajar con objetos de valor; d) trabajar en situaciones que no están cubiertas o protegidas adecuadamente por la legislación laboral y la protección social; e) trabajar en entornos con recursos limitados (instalaciones inadecuadas o insuficiencia de personal pueden provocar largas esperas y frustración); f) horarios de trabajo no compatibles con los sociales (por ejemplo, el trabajo vespertino y nocturno); g) trabajar solo o en relativo aislamiento o en ubicaciones remotas; h) trabajar en espacios íntimos y domicilios privados; i) la facultad de negar servicios, lo que aumenta el riesgo de violencia y acoso por parte de terceros que buscan esos servicios; j) trabajar en zonas de conflicto, especialmente prestando servicios públicos y de emergencia; y k) las altas tasas de desempleo (OIT 2016b, p. 9).

puede contribuir a la generación de una cultura laboral que facilite la reducción del riesgo de los eventos asociados con la violencia y el acoso. Al mismo tiempo, también se garantiza que, ante episodios de esta índole, los trabajadores y las trabajadoras sepan cómo reportarlos y con qué recursos cuentan (OIT 2021).

Por otra parte, el **Artículo 10** del Convenio núm. 190 presenta algunas medidas basadas en prácticas ya existentes, que los Miembros deben aplicar para contribuir al acceso, la seguridad, la justicia y la efectividad de las iniciativas (OIT 2021). Si bien este artículo se refiere a las obligaciones de los Países Miembros y no directamente a las obligaciones de los empleadores y empleadoras, algunas de sus regulaciones pueden resultar de utilidad en la elaboración de instrumentos destinados a abordar la violencia y el acoso hacia el interior de la empresa. A continuación, se presentan los fragmentos incluidos en el artículo que pueden resultar relevantes para el sector empleador.

En primer lugar, el inciso *b)* del **Artículo 10** llama a garantizar un fácil acceso a las vías de recurso y reparación más apropiadas y eficaces, y a mecanismos y procedimientos de notificación y de solución de conflictos en los casos de violencia y acoso en el mundo del trabajo, que sean seguros, equitativos y eficaces.

- ➔ En lo que respecta a las vías de recurso y reparación, el párrafo 14 de la Recomendación núm. 206 describe en detalle que estas podrían comprender el derecho a dimitir y percibir una indemnización; la readmisión del trabajador o de la trabajadora; una indemnización apropiada por los daños resultantes; la imposición de órdenes de aplicación inmediata para velar por que se ponga fin a determinados comportamientos o se exija la modificación de las políticas o las prácticas, y el pago de los honorarios de la asistencia letrada y las costas, de conformidad con la legislación y la práctica nacionales. A la vez, el párrafo 15 del mismo instrumento contempla que las víctimas de violencia y acoso en el mundo del trabajo puedan percibir una indemnización en caso de padecer daños o enfermedades de naturaleza psicosocial, física, o de cualquier otro tipo, que resulten en una incapacidad para trabajar.

Luego, el inciso *c)* del **Artículo 10** exhorta a proteger la privacidad de las personas implicadas, así como la confidencialidad, en la medida de lo posible y según proceda, además de establecer la necesidad de velar porque estos requisitos no se utilicen de manera indebida. Este punto es de particular relevancia, pues reconoce la necesidad de garantizar tanto la protección de la persona denunciante como de la denunciada.

Asimismo, el inciso *d)* del mismo artículo insta a prever sanciones, siempre que sea pertinente, para los casos de violencia y acoso en el mundo del trabajo. Al respecto, el párrafo 19 de la Recomendación núm. 206 propone que los autores de actos de violencia y acoso en el mundo del trabajo rindan cuentas de sus actos. A la vez, será necesario contar con servicios de asesoramiento u otras medidas, según proceda, para evitar la reincidencia y, si fuese lo adecuado, facilitar la reincorporación de la persona al trabajo.

El inciso *e)*, por otro lado, compete específicamente a las víctimas de violencia y acoso por razón de género en el mundo del trabajo. En este caso se propone, en particular, que las víctimas tengan acceso efectivo a mecanismos de presentación de quejas y de solución de

conflictos, y a la asistencia, los servicios y las vías de recurso y reparación, que tomen en cuenta las consideraciones de género y que sean seguros y eficaces.

- Al mismo tiempo, el párrafo 16 de la Recomendación núm. 206 ahonda sobre las potenciales medidas vinculadas con los mecanismos de presentación de quejas y de solución de conflictos en casos de violencia y acoso por razón de género y, entre esas medidas, resalta particularmente la inversión de la carga de la prueba en procedimientos distintos de los penales. Además, el párrafo 17 sugiere las siguientes medidas vinculadas con las vías de recurso y reparación: apoyo a las víctimas para reincorporarse al mercado de trabajo; servicios accesibles, según corresponda, de asesoramiento e información; un servicio de atención telefónica disponible las 24 horas; servicios de emergencia; la atención y el tratamiento médicos y de apoyo psicológico; centros de crisis, incluidos los centros de acogida, y disposición de unidades especializadas de la policía o de agentes con formación específica para ayudar a las víctimas.

A todo lo descrito se suma que el inciso g), se encuentra en consonancia con el **Artículo 13** del Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155) que convoca a “[...] protegerse de consecuencias injustificadas a todo trabajador que juzgue necesario interrumpir una situación de trabajo por creer, por motivos razonables, que esta entraña un peligro inminente y grave para su vida o su salud”. En efecto, en su inciso g), el Convenio núm. 190 llama a garantizar que todo trabajador tenga el derecho de alejarse de una situación de trabajo sin sufrir represalias u otras consecuencias indebidas si tiene motivos razonables para considerar que esa escena presenta un peligro grave e inminente para su vida, su salud o su seguridad, como consecuencia de actos de violencia y acoso, así como tiene el deber de informar de la situación a la dirección de la empresa.

En ningún caso, se debe perder de vista que, en los principios fundamentales desarrollados en el **Artículo 4** del Convenio núm. 190, se indica tomar en cuenta la violencia y el acoso que impliquen a terceras personas (tanto en el caso de ser posibles perpetradores de situaciones de violencia y acoso, como en el caso de ser potenciales víctimas de esos mismos actos).

Antes de concluir esta sección, será importante detenerse en aquellas medidas que se orientan a reconocer, afrontar y abordar el impacto de la violencia doméstica desde el mundo del trabajo. Si bien en el pasado se trató a la violencia doméstica como una cuestión asociada puramente con el ámbito privado y por lo tanto fuera del campo de acción de la ley, los movimientos de mujeres han jugado un papel determinante para cambiar esa narrativa y para demostrar que sí existe responsabilidad del Estado al momento de proteger a las mujeres en toda situación y contexto¹⁹. Avanzando sobre esta conceptualización, el Convenio núm. 190 reconoce en su Preámbulo que: “la violencia doméstica puede afectar al empleo, la productividad, así como la seguridad y salud, y que los gobiernos, las organizaciones de empleadores y de trabajadores y las instituciones del mercado de trabajo pueden contribuir, como parte de otras medidas, a reconocer, afrontar y abordar el impacto de la violencia doméstica”.

¹⁹ La Recomendación N° 19 de la CEDAW, por ejemplo, establece que “la discriminación no se limita a los actos cometidos por los gobiernos o en su nombre” y que “En virtud del derecho internacional y de pactos específicos de derechos humanos, los Estados también pueden ser responsables de actos privados si no adoptan medidas con la diligencia debida para impedir la violación de los derechos o para investigar y castigar los actos de violencia e indemnizar a las víctimas”.

De esa manera, quedan establecidos los puntos de contacto entre ambas esferas. Por un lado, las situaciones de violencia que suceden en el hogar pueden tener un impacto indirecto en el ámbito laboral, por ejemplo: en los casos en que se le impide a una persona salir de su casa para realizar sus tareas; cuando parejas o exparejas abusivas siguen a sus víctimas hasta sus lugares de trabajo o si hacen uso de herramientas de comunicación o tecnológicas vinculadas con el trabajo para ejercer control o intimidación. La relación también puede darse en sentido inverso, en tanto entornos laborales peligrosos o violentos pueden aumentar los comportamientos violentos en el interior del hogar (OIT 2020c).

Frente a este escenario, el inciso *f*) del **Artículo 10** del Convenio núm. 190 establece que todo Estado Miembro deberá adoptar medidas apropiadas para “reconocer los efectos de la violencia doméstica y, en la medida en que sea razonable y factible, mitigar su impacto en el mundo del trabajo”.

- Si bien el Convenio núm. 190 no establece obligaciones concretas para los gobiernos, las organizaciones de los empleadores y empleadoras, de los trabajadores y trabajadoras o las instituciones del mercado del trabajo –y, por lo tanto, será necesario esperar a que la temática se plasme en la normativa nacional para determinar las responsabilidades de cada actor–, el párrafo 18 de la Recomendación núm. 206 proporciona algunas potenciales medidas que pueden servir de guía para aquellos empleadores que deseen implementar una política vinculada con este tema. En particular, se menciona la posibilidad de incluir licencias para víctimas de violencia doméstica; modalidades de trabajo flexibles y protección para las víctimas de violencia doméstica; protección temporal de las víctimas de violencia doméstica contra el despido (según corresponda, salvo que el motivo del mismo no esté relacionado con la violencia doméstica y sus consecuencias); la inclusión de la violencia doméstica en la evaluación de los riesgos en el lugar de trabajo; un sistema de orientación hacia mecanismos públicos de mitigación de la violencia doméstica, cuando existan, y la sensibilización sobre los efectos de la violencia doméstica.

2.2. Instrumentos disponibles para los empleadores y las empleadoras y para sus organizaciones

Más allá de las novedades y desafíos que trae el Convenio núm. 190 para la agenda de prevención y abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, desde hace bastante tiempo muchas organizaciones se encuentran trabajando para ofrecer respuestas a la problemática. Así lo expresa, por ejemplo, la investigación *1000 experiencias. Abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina*, elaborada por el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), en el marco de la Iniciativa Spotlight en 2021, que identificó una multiplicidad de experiencias de diferente tipo desarrolladas en los últimos diez años por empresas, sindicatos, el Estado como empleador y las universidades, para abordar situaciones de violencia y acoso.

Mediante la investigación citada fueron identificadas 212 variadas iniciativas implementadas desde el sector empleador, tales como: códigos de conducta (33 por ciento), planes de acción o lineamientos generales de acción (19 por ciento), servicios de atención (12 por ciento), protocolos (11 por ciento), capacitación y formación (11 por ciento), creación de

espacios institucionalizados (9 por ciento), leyes y otras normativas (que incluyen todo tipo de regulaciones, 5 por ciento) y campañas (1 por ciento) (Iniciativa Spotlight 2021).

Luego, al desagregar las estrategias implementadas por las empresas según el sector de pertenencia, se observa que los códigos de conducta prevalecen en todos los rubros, especialmente en la industria/construcción, donde representan casi la mitad de las iniciativas relevadas (46 por ciento). Esta misma estrategia representa un 40 por ciento del total de las registradas en el sector primario y electricidad, gas y agua, y un 28 por ciento en el caso de comercio y servicios (Iniciativa Spotlight 2021).

Asimismo, el grupo conformado por la industria y la construcción muestra un importante grado de avance en materia de políticas y acciones para abordar las manifestaciones de violencia y acoso (las que representan un 28 por ciento de las iniciativas llevadas adelante), en comparación con lo ocurrido en otros grupos. Sin embargo, de manera inversa, el mismo grupo muestra una baja incidencia en la implementación de estrategias asociadas con la capacitación y la formación (pues estas conforman solo un 2 por ciento del total de estrategias relevadas). Por otra parte, el segmento del comercio y servicios se destaca por la elaboración de protocolos (Iniciativa Spotlight 2021).

Con respecto al momento de implementación de las acciones, el relevamiento muestra que este tipo de iniciativas apareció más tempranamente en el sector de comercio y servicios. Una posible explicación que ensayan las autoras del documento lo representaría la dificultad para incluir la problemática en la agenda de los sectores más masculinizados, como la industria/construcción y las actividades primarias y de electricidad, gas y agua (Iniciativa Spotlight 2021).

Otro hallazgo interesante de la investigación consiste en que mientras que un 21 por ciento de las iniciativas llevadas adelante por el sector comercio/servicios mencionan a las mujeres explícitamente dentro del universo de destinatarios, esta mención solo aparece en el 14 por ciento de las experiencias de la industria/construcción y se reduce a solo un 5 por ciento en el caso de las actividades primarias y de electricidad, gas y agua (Iniciativa Spotlight 2021).

Finalmente, el informe resalta que un 60 por ciento del total de las iniciativas del sector empleador no hace ninguna alusión a los tipos específicos de violencias e, incluso, en el caso de las estrategias implementadas por el sector de comercio/servicio, este porcentaje asciende al 71 por ciento. En contraste, en los otros dos sectores de actividad analizados, se distingue una mayor proporción de experiencias que mencionan a más de un tipo de violencia de manera específica. En estos casos, se destacan en particular las iniciativas que se enfocan en la violencia sexual, donde se presenta un 12 por ciento de las llevadas adelante en la industria/construcción y un 27 por ciento, en actividades primarias y de electricidad, gas y agua (Iniciativa Spotlight 2021).

Sin duda, de acuerdo con los datos expuestos, queda demostrado que, si bien se han hecho importantes avances en la materia, todavía falta mucho por hacer. En muchos casos, las iniciativas ya existentes deberán adaptarse a los requerimientos del Convenio núm. 190. En este sentido, tanto el convenio como así también la Recomendación núm. 206 brindan lineamientos útiles para guiar a las empresas en el (re)diseño y en la implementación de las iniciativas.

Por este motivo y con el propósito de brindar herramientas prácticas para que los empleadores y las empleadoras puedan avanzar en la implementación de nuevas políticas para la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, así como también para mejorar las existentes –y considerarlas como antecedentes–, a continuación, se presentan algunas iniciativas que podrían ser de utilidad.

a. Instrumentos de diagnóstico

Para diseñar herramientas de prevención y abordaje de la violencia en el mundo del trabajo, es importante tener conocimiento respecto del punto de partida. En este escenario, el desarrollo de cuestionarios que releven la existencia y las características de las situaciones de violencia y acoso se constituyen como instrumentos clave, en tanto permiten conocer cuál es el estado de situación de la organización frente a la problemática.

Si bien el formato, el contenido y la extensión del instrumento dependerá de cada empresa, es importante que la herramienta de diagnóstico sea capaz de captar la prevalencia del fenómeno, así como también algunas de sus características generales, preguntando, por ejemplo y de manera independiente, acerca de episodios de violencia física, psicológica y sexual. A la vez, será pertinente complementar las preguntas con ejemplos concretos sobre posibles situaciones, comportamientos o prácticas que se encuentran dentro de esas categorías, pues ello ayudará a quien responde para poder identificar las situaciones con mayor facilidad. Finalmente, resultará muy beneficioso que el instrumento de diagnóstico permita desagregar la información para poder –siempre protegiendo la privacidad de las personas que son consultadas– identificar ciertos patrones relevantes entre quienes son víctimas de violencia y acoso, así como también entre quienes perpetran ese tipo de comportamientos.

Algunas empresas argentinas cuyos representantes han sido entrevistados manifiestan que han implementado medidas de esta índole. Por ejemplo, se realizaron relevamientos sobre la percepción de las trabajadoras y los trabajadores acerca de las violencias en su ámbito laboral y acerca de su conocimiento sobre la violencia de género; también, sobre el grado de familiaridad con las herramientas existentes dentro de la empresa con respecto a la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. En algunos casos, se preguntó a las trabajadoras y los trabajadores si fueron víctimas y/o testigos de violencia laboral, implementando cuestionarios que permitan identificar si una situación es o no es violencia. Otras empresas recurrieron a enviar vía correo electrónico trivias para evaluar el conocimiento del personal sobre violencia de género y el propio protocolo de la organización.

Otro instrumento útil, si bien no es específico para abordar el tema de las violencias pero que es aprovechado por muchas empresas para tener un diagnóstico inicial, lo conforman las encuestas de clima laboral. Usualmente se utilizan para medir el grado de satisfacción de los y las integrantes de la organización con el ambiente laboral, y si bien su objetivo no es específicamente detectar situaciones de violencia, tales instrumentos pueden resultar positivos como primer paso para detectar patrones y/o anomalías en determinadas áreas.

Actualmente, en Argentina existen empresas que aprovechan las encuestas sobre clima laboral para identificar prácticas que pudieran considerarse indeseables. Incluso, se conoce

que algunas firmas se encuentran evaluando el desarrollo de aplicaciones móviles que estarán disponibles para todo su personal y que permitirán tener un monitoreo constante sobre el clima laboral.

b. Sensibilización y capacitación

A nivel mundial, gobiernos, organizaciones empresariales, espacios académicos, organizaciones sindicales y empresas están realizando campañas de sensibilización y capacitación para el abordaje y la prevención de la violencia en el mundo del trabajo. Estas campañas se proponen implementar acciones de concientización para garantizar el respeto, la igualdad, la equidad, la no discriminación y la inclusión entre los y las trabajadoras en el ámbito laboral. Tales iniciativas incluyen la generación de acciones de información periódicas y continuas desde distintos medios y el desarrollo de actividades de capacitación y actualización periódica (Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, y Jefatura de Gabinete de Ministros 2021).

Entre las características que deben tener las campañas de sensibilización, resultará esencial que estas permitan “bajar a tierra” conceptos a veces abstractos, como los de violencia y acoso, brindando ejemplos claros sobre cuáles son las situaciones que se enmarcan en estas categorías, a la vez que se tiene que hacer hincapié en la desnaturalización de ciertas prácticas y comportamientos. Por otra parte, las instancias de capacitación deben, de manera general, proporcionar información clara a todas las personas vinculadas con la empresa sobre cómo proceder en el caso de sufrir o presenciar una situación de violencia y acoso.

c. Protocolos

Se denomina protocolo a todo instrumento que establece un procedimiento para determinar cuáles son los pasos a seguir frente a una situación de violencia y/o acoso en el mundo del trabajo dentro de una organización. Este tipo de instrumentos suele incluir: principios, responsabilidades, plazos y tipos de conductas a asistir, acciones de prevención, orientación, asesoramiento y abordaje integral de la violencia y el acoso laboral. Los protocolos suelen especificar la población alcanzada, dar definiciones sobre violencia y acoso, aplicar principios rectores (como escucha activa y empática, confidencialidad y respeto, no revictimización, contención y orientación, acceso a la información, entre otros), señalar las áreas competentes para hacer consultas y realizar derivaciones, otorgar garantías respecto a los procesos de denuncia y, en algunos casos, brindar acciones de prevención y capacitación, sanciones, protección ante represalias y licencias. En otros casos, pueden incluir también evaluaciones y mecanismos de actualización (Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad, y Jefatura de Gabinete de Ministros 2021). En el Anexo II del presente documento, se incluyen distintos protocolos que pueden servir como ejemplo.

d. Canales de comunicación para asesoramiento y/o denuncia y equipo de acompañamiento

El diseño de canales de comunicación apropiados, mediante los cuales las personas que forman parte de la organización puedan asesorarse ante inquietudes sobre posibles situaciones de violencia o incluso realizar denuncias es central para alcanzar el éxito de una política de prevención y abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. De hecho, en la investigación de ELA,

desarrollada en el marco de la Iniciativa Spotlight (2021), se señala que la no habilitación de estos canales de diálogo genera dificultades para la aplicación de las iniciativas.

Además, el equipo que recibe este tipo de consultas o denuncias debe estar compuesto por personal específicamente capacitado para contener psicológicamente a quienes se comunican. Debe garantizar confidencialidad, empatía y escucha activa y debe ser capaz de asesorar a toda persona que se acerque a la consulta sobre los posibles cursos de acción, tanto formales como informales.

e. Procedimientos de denuncia

Las iniciativas orientadas a prevenir y abordar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo suelen incluir al menos dos procedimientos específicos para canalizar las denuncias: uno informal y otro formal. De acuerdo con el documento Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Guía de buenas prácticas (OIT 2018), ambos procedimientos deben mantener el respeto por los principios que a continuación se definen.

- Imparcialidad. Tratar a las partes del procedimiento de forma equitativa.
- Objetividad. Todas las decisiones se basan en hechos probados.
- Neutralidad. Ninguna persona que tome decisiones en el procedimiento debe tener interés alguno en que se resuelva de una forma u otra.
- Justicia. Aplicar el mismo procedimiento de forma consistente a las partes.
- Confidencialidad. Todos los trámites deben ser confidenciales, incluidos los datos de las personas y los hechos.
- Protección de la intimidad. El procedimiento tiene que proteger la intimidad de la víctima y de todas las personas implicadas en el procedimiento.
- Celeridad. Todos los casos se deben tramitar con especial agilidad para poner fin a la conducta y mitigar los posibles efectos sobre la víctima.
- Protección de la dignidad. Se debe proteger la dignidad, tanto de la víctima como de todas las personas implicadas en el procedimiento.
- Libre de represalias. Las personas que denuncien no pueden sufrir ningún tipo de perjuicio.

Cuando haya indicios acerca de la ocurrencia de situaciones de violencia, existe la posibilidad de separar a la persona denunciante de la denunciada. Algunas opciones consisten en realizar un cambio de puestos de trabajo y/o en el turno de realización de las tareas, preferentemente de la persona denunciada y, en caso de no ser posible, de la persona denunciante.

En el caso de aplicarse el procedimiento formal, su propósito es investigar y dar solución a situaciones de violencia a partir de implementar una serie de medidas, que pueden incluir la presentación de la denuncia, la toma de medidas cautelares, un proceso de investigación, la realización de audiencias, la toma de decisiones, la realización de apelaciones, la elaboración de documentación y el seguimiento del caso.

También se aconseja ofrecer la posibilidad de resolver una situación de violencia mediante un procedimiento informal, siempre que la situación no presente especial gravedad y cuando pueda considerarse suficiente una conversación entre las partes para: clarificar los hechos o describir cuál es la conducta no deseada, exponer los impactos no deseados

del comportamiento y/o especificar, en cambio, cuál es la conducta esperada y deseada. Un procedimiento informal puede resolverse mediante la intervención de una persona que ejerza tareas de supervisión, por ejemplo, alguien de la gerencia, o mediante un proceso de mediación o conciliación (pero se debe tomar en cuenta que esto no será posible en ciertas situaciones, por ejemplo, en aquellas vinculadas con violencia de género²⁰ y, en particular, en el caso de las conductas vinculadas con violencia sexual).

f. Sistema de sanciones

Las empresas deben explicitar un mecanismo de sanciones, que sea congruente con el sistema disciplinario más general de la institución. Si la situación es de especial gravedad, el caso debe ser informado a las autoridades competentes. Es necesario tener en consideración que en Argentina los delitos sexuales, como el abuso sexual o la violación, son de instancia privada y, por lo tanto, solo la víctima puede tomar una decisión acerca de radicar o no una denuncia.

Según propone el documento Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Guía de buenas prácticas (OIT 2018), la denuncia debe identificar a las partes e incluir una descripción detallada y lo más precisa posible sobre los hechos (procurando evitar la revictimización). Se debe investigar con especial cuidado, sensibilidad y rapidez, intentando recabar indicios y pruebas para resolver el caso lo antes posible. Simultáneamente, se debe garantizar que las personas implicadas puedan presentar sus argumentos, así como también que estas tengan acceso a la información sobre todos los elementos y resultados del procedimiento. Las partes también deben poder apelar las decisiones y, finalmente, todas las fases del procedimiento se deben documentar y archivar, con el fin de garantizar la confidencialidad de las personas implicadas.

g. Apoyo económico, jurídico y/o licencias ante situaciones de violencia doméstica

Uno de los aportes fundamentales de la Recomendación núm. 206 lo constituye el reconocimiento que el instrumento realiza acerca del impacto que tiene la violencia doméstica sobre las trabajadoras, en las empresas y, en última instancia, en la sociedad en la que estas se desempeñan, lo que pone en evidencia que se trata de una problemática que excede al ámbito privado (Iniciativa Spotlight 2021). En la Recomendación núm. 206 se menciona una serie de medidas apropiadas para mitigar el impacto de la violencia doméstica en el mundo del trabajo que están presentes en el *Artículo 10 f)* del Convenio núm. 190²¹. Asimismo, en el documento Buenas prácticas para la erradicación de la violencia doméstica en la región de América Latina y el Caribe (Rioseco Ortega 2015), que fue publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se destacan prácticas como:

20 La Ley N° 26.485 de Protección integral contra las mujeres prohíbe las instancias de mediación o conciliación ante una situación de violencia de género.

21 La Recomendación núm. 206 complementa el *Artículo 10 f)* del Convenio núm. 190 al expresar: “Reconocer los efectos de la violencia doméstica y, en la medida en que sea razonable y factible, mitigar su impacto en el mundo del trabajo incluyendo en su *Artículo 18*: a) licencia para las víctimas de violencia doméstica; b) modalidades de trabajo flexibles y protección para las víctimas de violencia doméstica; c) protección temporal de las víctimas de violencia doméstica contra el despido, según proceda, salvo que el motivo del mismo no esté relacionado con la violencia doméstica y sus consecuencias; d) la inclusión de la violencia doméstica en la evaluación de los riesgos en el lugar de trabajo; e) un sistema de orientación hacia mecanismos públicos de mitigación de la violencia doméstica, cuando existan, y f) la sensibilización sobre los efectos de la violencia doméstica”.

el otorgamiento de licencias, los adelantos de sueldo (para efectivizar mudanzas o para el pago de litigios), el apoyo económico, los traslados y el acompañamiento jurídico, entre otras formas de apoyo y protección de las víctimas.

Recuadro 2. Hablemos de violencias: ayudando a derribar mitos

A lo largo de la serie de entrevistas realizadas con referentes empresariales, en varias ocasiones emergieron diversos ejes de preocupación sobre cómo abordar una temática que es, sin lugar a dudas, muy compleja. Con el objetivo de diversificar el punto de vista, en torno al abordaje y la prevención de situaciones de violencia y acoso en el mundo del trabajo, y con el fin de aportar respuestas a estas preocupaciones, dialogamos con representantes de organizaciones que, durante los últimos años, se han dedicado a asesorar y acompañar a las empresas en los procesos de transformación hacia un entorno laboral libre de violencias.

Una preocupación generalizada entre los empresarios y empresarias radica en cómo distinguir unívocamente aquello que es violencia de aquello que no lo es y, en particular, cómo abordar ciertos comportamientos que hasta hace un tiempo no eran considerados problemáticos –o al menos no masivamente– y que hoy sí se reconocen como tales. En este escenario y entendiendo que la situación es dinámica y que los cambios culturales son progresivos, tanto a nivel personal como organizacional, es necesario brindar herramientas de manera constante y adaptadas a las particularidades y a la historia de cada empresa, que permitan transformar a la organización al tiempo que ayudan a sus integrantes determinar, ante cada caso, cuando una situación constituye o no un acto de violencia y/o acoso.

En esta misma línea, otra preocupación compartida es la posibilidad de que el temor a una eventual denuncia limite la capacidad de las jefaturas para tomar medidas disciplinarias cuando la situación lo amerite. Sobre esta cuestión, es importante enfatizar que este tipo de medidas no constituyen actos de violencia y acoso, siempre y cuando con su aplicación se respete la dignidad de las personas. Para ello, las instancias de capacitación y sensibilización se constituyen como espacios muy útiles para aclarar las dudas que pudieran surgir. Por ejemplo, durante el intercambio desarrollado en una capacitación, es posible enfatizar que si bien un llamado de atención a un trabajador o trabajadora que ha llegado tarde no constituye un acto de violencia, pues se encuentra en el marco de la disciplina laboral, muy diferente será el caso si la advertencia se presenta acompañada de insultos y acciones humillantes. En la siguiente tabla, se sintetizan algunos ejemplos sobre diversas situaciones que califican como actos de violencia y acoso en el mundo del trabajo, frente a otros hechos que no lo son.

Cuadro 1. Identificación de violencia y acoso en el mundo del trabajo

SÍ es violencia y acoso en el mundo del trabajo	NO es violencia y acoso en el mundo del trabajo
La conducta o comportamiento infractor puede ser: • físico, psicológico o sexual (véanse ejemplos más bajo); • verbal, por escrito o en línea (mediante tecnologías de la información y la comunicación, como medios electrónicos o redes sociales); • incidentes aislados o repetidos; • conductas que van desde casos leves de falta de respeto hasta actos graves de agresión física, psicológica o sexual, que pueden constituir un delito; • conductas entre colegas, entre superiores y subordinados o realizadas por/contra terceros, como clientes, consumidores, pacientes o el público en general.	• Establecer objetivos de desempeño, normas y plazos razonables. • Asignar y programar las cargas de trabajo. • Cambiar las asignaciones de trabajo y las funciones del puesto. • Tomar la decisión de no seleccionar a un trabajador o a una trabajadora para un ascenso, siguiendo un proceso justo y documentado. • Informar a un trabajador o a una trabajadora sobre su desempeño laboral insatisfactorio y aplicar medidas disciplinarias. • Informar a un trabajador o a una trabajadora sobre un comportamiento inadecuado. • Aplicar cambios organizativos y reestructuraciones. • Cualquier otro ejercicio razonable y legal, aplicado desde un puesto o función de gestión.

Nota: las situaciones descritas en el cuadro son ejemplos para aportar mayor claridad a ciertos conceptos, pero no deben tomarse como definiciones ni listas exhaustivas.

Fuente: Adaptación propia sobre la base de OIT. 2022. *Violencia y acoso en el trabajo: Guía práctica para las empresas*.

Cuadro 2. Tipos de violencia y acoso en el mundo del trabajo

Violencia física

- Empujar
- Agarrar
- Dar un empujón
- Poner una zancadilla
- Abofetear
- Morder
- Arañar
- Golpear
- Patear
- Lanzar un objeto

Violencia y acoso psicológico

- Acoso, intimidación (*bullying*) o conductas de acoso, como gritar, humillar, amenazar, excluir y causar daños psicológicos, insultar, utilizar comentarios hirientes, lenguaje ofensivo o cualquier forma de abuso verbal.
- Burlarse de los subordinados o compañeros y compañeras de trabajo, lo que incluye burlarse de sus familias, su sexualidad, su identidad de género, su raza o cultura, su educación o su origen económico.
- Hacer comentarios despectivos sobre la discapacidad de una persona o burlarse de ella, o practicar procedimientos acosadores de control del desempeño, microgestión y excesiva atribución de errores basados en estereotipos negativos sobre la competencia y la productividad de la persona con discapacidad.
- Asignar objetivos y plazos imposibles de cumplir o tareas inútiles que no tienen relación con el trabajo.
- Cambiar deliberadamente las horas u horarios de trabajo para incomodar a determinados trabajadores o trabajadoras.
- Ocultar deliberadamente información vital para el desempeño eficaz del trabajo.
- Rehuir, excluir o marginar a un subordinado o compañero o compañera de trabajo excluyéndolo/a o impidiéndole trabajar con otras personas o participar en actividades relacionadas con el trabajo.

Violencia y acoso sexual

- Agresión sexual, violación, exposición indecente, acoso o comunicaciones obscenas.
- Contacto físico no deseado, lo que incluye palmaditas, pellizcos, cosquillas, caricias, besos, abrazos, toqueteos, roces, arrinconamientos o tocamientos inapropiados.
- Hacer preguntas intrusivas sobre la vida privada o el cuerpo de un empleado o empleada.
- Hacer comentarios insultantes o bromas sobre la identidad de género u orientación sexual de alguien.
- Pedir una cita repetidamente a pesar de ser rechazado el pedido.
- Pedir un favor sexual a cambio de una promesa de trabajo o ascenso.
- Compartir o mostrar imágenes, videos, protectores de pantalla o carteles sexualmente explícitos.
- Enviar mensajes de correo electrónico o de texto sexualmente explícitos.

Nota: las situaciones descriptas en el cuadro son ejemplos para aportar mayor claridad a ciertos conceptos, pero no deben tomarse como definiciones ni listas exhaustivas.

Fuente: Adaptación propia sobre la base de OIT. 2022. *Violencia y acoso en el trabajo: Guía práctica para las empresas*.

Finalmente, otra preocupación recurrente está asociada con la posibilidad de que se realicen denuncias que carezcan de fundamentos. En este sentido, más allá de que la evidencia demuestra que en la práctica estas situaciones son bastante infrecuentes, lo importante es abrir el espacio para poder realizar todas las consultas que sean necesarias para luego investigar y tomar un curso de acción acorde. Por ejemplo, si una situación generó incomodidad, es posible conversar con la persona que desarrolló ese comportamiento, con las jefaturas, y con sus compañeros y compañeras para buscar alternativas de resolución (que en muchos casos no serán disciplinarias). Aun así, si bien no todas las situaciones deben canalizarse a través de un protocolo, el mismo tiene que existir.

En esta misma línea, también resulta central desmitificar la idea de que comenzar a hablar de violencias en una organización traerá más denuncias, ya que justamente se trata de la manera de avanzar en su prevención. Por último, es importante señalar que la problemática no se resuelve solo con una capacitación, sino que son procesos largos, en los que se debe construir legitimidad, de manera tal que sea posible persuadir a los y las integrantes de la organización respecto de los beneficios de implementar este abordaje.

2.3. Identificación de buenas prácticas en la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en las empresas argentinas

Como se mencionó previamente, esta Guía busca compilar recursos para facilitar que los empleadores y empleadoras puedan ajustarse, en Argentina, a los requerimientos asociados con el Convenio núm. 190, incorporando también los elementos de la Recomendación núm. 206 que resulten pertinentes. Con el fin de identificar buenas prácticas llevadas a cabo por el sector de las empleadoras y los empleadores, considerando como base la realidad local, el equipo de investigación del presente estudio realizó un total de 17 entrevistas semiestructuradas con referentes de empresas, cámaras y organizaciones empresarias, así como también con equipos especializados en brindar asesoramiento a las firmas. El propósito de esta actividad ha sido recopilar sus experiencias en relación con el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

Durante las entrevistas, se indagó respecto de: el nivel de conocimiento del contenido del Convenio núm. 190, las políticas sobre prevención y abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo que las empresas están implementando y los desafíos a los que se enfrentaron y enfrentan durante ese proceso, entre otros aspectos. Atendiendo a la necesidad de representar la variedad de experiencias desarrolladas en el país, las firmas fueron seleccionadas tomando en consideración sus diferencias en términos de tamaño, de origen del capital, de sector económico y de región geográfica. Así se concretó un total de 17 entrevistas, tres de ellas con especialistas en abordaje de situaciones de violencia y acoso en el mundo del trabajo, dos con representantes de cámaras empresariales y el resto con referentes de empresas²². Los sectores incluidos fueron: Aeronavegación, Alimentos y Bebidas, Automotriz, Autopartista, Construcción, Electrónica, Laboratorios, Metalmeccánica, Minería, Naval, Plásticos, Química, Siderurgia y *Software*. Nueve de las empresas entrevistadas son de capitales nacionales (una de ellas es una empresa pública), una es de propiedad mixta y dos representan a capitales extranjeros. En relación con la ubicación, nueve están localizadas en el AMBA, una en la Patagonia, una en el Norte y una en el Litoral.

Entre las empresas entrevistadas, la elaboración de protocolos parece resultar el curso de acción más extendido para combatir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, aunque también se resalta la necesidad de que tales instrumentos sean acompañados con instancias de capacitación y sensibilización. Finalmente, también se identificó interés en avanzar en la inclusión de estos temas en los convenios colectivos, aunque el trabajo en esta dirección aún es muy incipiente.

²² En la práctica, esta diferenciación no es tan tajante, ya que entre las personas entrevistadas hay solapamientos, dado que en muchos casos representaban a una empresa en particular y, al mismo tiempo, a la comisión de género de alguna cámara empresarial. Sin embargo, para la asignación de categorías se tomó como criterio el eje central sobre el cual giró la entrevista.

A continuación, se enumeran y se describen las buenas prácticas desarrolladas actualmente en las empresas argentinas, que se encuentran enmarcadas y en sintonía con las disposiciones del Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206, que lo complementa.

a. Participación de múltiples y diversos actores en la elaboración e implementación de protocolos

Pese a que la intervención de diversos actores puede aumentar el tiempo dedicado al diseño de la política, se trata de un paso ineludible para garantizar el compromiso de todas las partes involucradas. Como se señaló en muchas de las entrevistas, es deseable que las medidas que se implementen se conviertan en componentes estructurales de la cultura de la empresa y, para ello, es necesario contar con el apoyo de todas las partes que integran la organización.

En línea con el *Artículo 9 a)* del Convenio núm. 190, los referentes de varias empresas entrevistadas mencionaron que la consulta y la participación de los sindicatos, como también de los trabajadores y las trabajadoras no agremiados, además de enriquecer el proceso de elaboración, fueron aspectos centrales para que las personas se sintieran satisfechas y contenidas por el protocolo finalmente aprobado. Incluso en las empresas en las que los trabajadores y las trabajadoras y sus organizaciones no participaron de manera directa en el diseño de la herramienta, se destaca que se llevaron adelante instancias de validación del dispositivo, en tanto se trabaja en constante articulación para concretar su aplicación.

De la misma manera, la participación activa, el apoyo y el compromiso del personal directivo de cada empresa resulta central a la hora de explicar el éxito –o el fracaso– de ciertas políticas en relación con el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. Por ejemplo, durante la etapa de implementación, los referentes de una de las firmas entrevistadas contaron que difundieron una pieza audiovisual donde todos los gerentes, gerentas e integrantes del directorio de la compañía mencionan la importancia de comprometerse con el proyecto.

En algunos casos, participaron también los comités de género y/o las redes de diversidad de las empresas, espacios que además tienen un rol muy activo al momento de realizar un seguimiento de la implementación de las acciones y para proponer reformulaciones.

Finalmente, también se destacó la participación de profesionales contratados para guiar y mediar este proceso, quienes en muchos casos también acompañan la implementación de las estrategias. Además, es importante destacar que en el caso de dos de las organizaciones que fueron consultadas se mencionó que el hecho de encontrar a un profesional adecuado, que estuviera en sintonía con la cultura de la empresa, no fue una tarea sencilla. También se subrayó la importancia de trabajar con los y las profesionales de manera continua, para que puedan desarrollar estrategias que sean verdaderamente acordes con el perfil y las necesidades específicas de cada firma.

Recuadro 3. Aspectos centrales que debe incluir un protocolo de prevención y abordaje de violencias

Un protocolo debe incluir el compromiso de promover y garantizar un ambiente libre de violencias, contener definiciones de tipos y niveles de violencias y debe informar con claridad quiénes son las personas comprendidas bajo su regulación (personal directo o indirecto, personal tercerizado, proveedores, clientes, etc.). A la vez, debe ser claro respecto de los espacios físicos y virtuales en los que tiene injerencia, deben aclararse los procedimientos formales e informales para realizar denuncias, así como los principios que guían esos procedimientos (imparcialidad, objetividad, neutralidad, justicia, confidencialidad, protección de la intimidad, celeridad, protección de la dignidad, libre de represalias, entre otros). También, deben estar incluidos los recursos posteriores a la denuncia, por ejemplo, la aplicación de medidas cautelares y sanciones (OIT 2018).

b. Inclusión de definiciones y tipificaciones que aporten a la construcción de un lenguaje común en torno a las violencias y a su prevención y abordaje

La mayor parte de los representantes de las empresas entrevistadas incluyó en sus protocolos definiciones claras sobre violencia y acoso en el ámbito laboral, así como también sobre violencia y acoso por razón de género, tomando como punto de apoyo al *Artículo 1* del Convenio núm. 190. En esta misma línea, la mayoría de las personas entrevistadas señalaron la importancia de aclarar y distinguir qué constituye violencia y acoso y, en cambio, qué no.

En algunos casos, el desarrollo de las definiciones se acompañó con explicaciones gráficas y claras en manuales específicos que ayudan a “bajar a tierra” los conceptos. Se destaca el caso de una organización cuyo protocolo, pretendiendo abarcar toda situación que pueda generar incomodidad en los trabajadores y trabajadoras, tipifica los incidentes en leve, moderado, grave y muy grave, con ejemplos concretos para cada categoría y presentando distintos mecanismos de acción para cada una de esas instancias. Otra empresa incluye en su protocolo señales de alerta que deben ser tomadas en consideración (como reclamos, mayor ausentismo, presencia de enfermedades), así como también algunas formas bajo las cuales suele manifestarse la violencia laboral (como cambio permanente de tareas, llamados de atención por cuestiones mínimas y de manera diferencial, entre otras)²³.

23 Una publicación del MTEySS (2016) identifica los siguientes indicadores y manifestaciones de violencia y acoso: aumento de licencias por enfermedad; aumento de accidentes de trabajo; aumento de reclamos laborales: aumento de renunciaciones; incremento del ausentismo; insatisfacción con el trabajo; falta de claridad en las directivas laborales; dificultad en la integración en las tareas; utilización de frases descalificadoras y discriminatorias; distribución desigual de recursos técnicos, recursos económicos y recursos humanos; evaluación inequitativa; formación de subgrupos radicalizados; aislamiento social dentro del ámbito laboral; quejas reiteradas sobre el trato del personal superior hacia las y los trabajadores; ausencia de mecanismos de corrección de la desigualdad existente entre el poder de negociación de la parte empleadora y las y los trabajadores; impedimento de acceso a la capacitación.

c. Protección para todas las personas vinculadas con la empresa (incluyendo acciones por parte y en contra de terceros)

En línea con el *Artículo 2* del Convenio núm. 190, la mayoría de los protocolos elaborados por las empresas cuyos referentes fueron entrevistados son de amplia cobertura. Ello implica que proporcionan protección contra episodios de violencia y de acoso no solo perpetrados o dirigidos hacia trabajadoras y trabajadores empleados de la firma sino también hacia toda persona vinculada con las actividades de la empresa.

Tal como lo estipula el punto *b)* del párrafo 8 de la Recomendación núm. 206, varias de las empresas relevadas incluyen dentro de sus protocolos a terceras personas (clientes, proveedores, personal tercerizado, entre otros), y muchas aún no lo han hecho, pero se encuentran reelaborando sus dispositivos para incluir este punto. En algunos casos, en particular en las firmas de mayor tamaño, la adhesión al protocolo o al código de conducta se constituye como una condición para desempeñarse como proveedor de la empresa. También se identificaron firmas que, pese a no tener protocolo, han discontinuado el trato con clientes y/o proveedores debido a situaciones de violencia hacia sus trabajadores y trabajadoras, empleados y también tercerizados.

d. Visión del mundo del trabajo amplia y comprehensiva, contemplando la prevención y el abordaje de las violencias en una variedad de entornos físicos y virtuales

El mundo del trabajo comprende muchos más espacios que los lugares físicos en los que se desarrollan las tareas, según lo establece el *Artículo 3* del Convenio núm. 190. En este sentido, varias empresas han dado importantes pasos hacia la incorporación de una visión amplia y comprehensiva del ámbito de aplicación de sus políticas. Se destaca, en particular, la inclusión del ámbito virtual (cuya centralidad se vio exacerbada por el contexto de la pandemia y el incremento del trabajo remoto), que incluye las interacciones mediante aplicaciones de mensajería instantánea y redes sociales. Estos nuevos espacios lógicamente presentan desafíos, no solo en relación con los episodios de violencia y acoso que sucedan en canales o plataformas oficiales de una empresa, sino también respecto de los hechos que pudieran suceder por fuera de esos canales, en tanto es importante que se contemple un adecuado balance entre la protección de las personas y su derecho a la privacidad.

e. Habilitación de canales de recepción de consultas y denuncias (correo electrónico, telefónico, presencial) gratuitos, anónimos o personales y que permitan denuncias de terceros

Realizar una denuncia en el ámbito laboral nunca es un proceso simple, ya que implica exponerse y exponer a un tercero (en algunos casos, a un superior). Por eso, es central que existan canales de comunicación que garanticen confidencialidad y respeto por el curso de acción elegido por la persona que se comunica. Comprendiendo que un instrumento de esta índole solo se encuentra dentro de las posibilidades de pocas empresas, es deseable que los canales estén disponibles las 24 horas, lo que permitirá a las personas tener una reacción rápida ante situaciones de violencia o acoso. Esto es particularmente necesario en aquellos casos en los que, por especificidades del sector,

hay personal realizando tareas de manera continua. También es importante que existan canales donde terceros puedan realizar denuncias sobre situaciones de violencia y acoso presenciadas o sufridas por ellas o ellos mismos.

Muchas de las empresas cuyos referentes fueron entrevistados han implementado canales de comunicación que siguen estas recomendaciones, estipuladas en el *Artículo 10 e)* del Convenio núm. 190 y en el párrafo 17 e) de la Recomendación núm. 206. De hecho, en muchas de ellas estos canales existen desde hace varios años como mecanismo de denuncia de distintas irregularidades de las firmas y han sido adaptados, en algunos casos trabajando con especialistas, para el abordaje de las situaciones de violencia.

Es importante destacar el compromiso asumido por muchas empresas para garantizar que el personal dedicado a brindar respuestas a través de estos canales posea la formación necesaria que le permita acompañar apropiadamente, desde la contención y desde lo jurídico, a quien utiliza el recurso. En algunas empresas consultadas, estas denuncias, además de ser derivadas al área de Recursos Humanos, son monitoreadas por el área de auditorías. Otro aspecto identificado durante las entrevistas es que las empresas también buscan que estos canales de comunicación sean utilizados como medio de prevención, es decir, que no se espere llegar a situaciones graves para usar el recurso, sino que este funcione como un espacio donde se puedan transmitir incomodidades y que ello sirva para romper la cultura del silencio existente en muchas organizaciones.

Con relación al seguimiento de estas medidas, en el caso de algunas empresas se menciona que realizan un seguimiento cuantitativo de los llamados y de sus resoluciones, con la intención de construir un indicador de confianza acerca del funcionamiento del dispositivo.

f. Proactividad en el vínculo con las personas empleadas en la firma, por ejemplo, mediante llamados o encuentros con el área, brindando un espacio en el cual se puedan transmitir incomodidades

Pese a que en muchas empresas la existencia de canales abiertos para realizar denuncias no es una instancia novedosa, varias de las personas entrevistadas señalaron que en muchos casos no se le da a estas herramientas un uso eficiente. Entre los motivos, se mencionó el temor a posibles represalias, la existencia de una cultura que valora negativamente a quienes deciden hablar, así como también –y esto es quizá lo más importante para revertir– la incapacidad de reconocer ciertas situaciones como episodios de violencia y acoso.

En este escenario, algunos referentes consultados han comunicado que sus empresas se comportan proactivamente al momento de fomentar espacios de diálogo y contención. Por ejemplo, en una de ellas se realizan llamados aleatorios y se llevan adelante entrevistas individuales con personal de distintos sectores para tener un panorama del clima laboral en cada área. En otra firma, se incorporó una psicóloga al área que aborda violencia y acoso, y se le solicitó que se comunicara telefónicamente con cada trabajadora mujer de la empresa para presentarse, compartir su información de contacto y ponerse a disposición de sus necesidades.

g. Recepción y seguimiento de la consulta o denuncia por parte del área pertinente de acuerdo con los principios de no revictimización, empatía, escucha activa y confidencialidad. Evaluación y definición del curso de acción con el consentimiento de la persona denunciante

En la mayor parte de las empresas que fueron relevadas, se enfatizó la importancia de que el personal que recibe la denuncia esté formado en los posibles cursos de acción –tanto internos a la empresa como respecto de los aspectos jurídicos– y, fundamentalmente, que se respeten los principios de no revictimización, empatía y escucha activa. También se destacó la importancia de garantizar confidencialidad a las personas que utilizan esta vía de contacto, en tanto se trata de una condición indispensable para el éxito de las medidas, tal como estipula el inciso c) del *Artículo 10* del Convenio núm. 190. Al mismo tiempo, también resulta central que la persona denunciante sea informada respecto de los distintos mecanismos de actuación y sus implicancias, de acuerdo con el punto c) del párrafo 16 de la Recomendación núm. 206, además de que deberá respetarse su decisión respecto de cuál de ellos tomar.

El curso de acción usual en las empresas que fueron indagadas ha seguido los siguientes pasos: conversar con la persona denunciante e informarla sobre los posibles cursos de acción, luego derivarla al sector o al personal responsable de tratar la problemática de las violencias, el que en algunos casos es interno a la empresa mientras que, en otros casos, está conformado por agencias o consultoras externas especializadas. Durante esa instancia, se analizan en conjunto las medidas de acción a tomar, ya que estas pueden ser preventivas, cautelares o definitivas, de acuerdo con las características y la gravedad del hecho. Resulta fundamental que el acompañamiento de la persona denunciante continúe tras la instancia de recepción, según los requerimientos de cada caso.

h. Mecanismos de mediación, abordaje de conflictos y sanciones

Como se exige en los incisos b) y e) del *Artículo 10* del Convenio núm. 190, muchas de las empresas cuyos referentes fueron entrevistados han incluido en sus protocolos o en sus prácticas mecanismos de mediación y abordaje de conflictos. En efecto, resulta muy frecuente que quienes se manifiestan a través de los distintos canales de comunicación no deseen asentar una denuncia formal, ya que en general se trata de un proceso movilizante, complejo y extenso. Por eso, muchas empresas han incluido en sus protocolos métodos alternativos de resolución de conflictos, que permiten combatir los miedos y resquemores que pueden surgir a la hora de realizar un reporte (tal como se discutió previamente). En este sentido, uno de los recursos disponibles es realizar meditaciones con las jefaturas a cargo de los trabajadores o las trabajadoras involucradas. Otra opción, que varias empresas han mencionado como exitosa, es el llamado de atención al presunto agresor, para que este ponga fin a determinados comportamientos –como sugiere el punto 14) d) de la Recomendación núm. 206–, complementando la medida con instancias de formación y sensibilización.

También existen otros posibles cursos de acción que exponen en menor medida a la persona denunciante, en especial, en el caso de situaciones de violencia y acoso que podrían calificarse como leves o moderadas. Una opción que se destaca en algunas

empresas consiste en encarar un desarrollo integral con el equipo de trabajo, realizando capacitaciones específicas y organizando reuniones con la totalidad del personal, para tratar de comprender si existe un problema general o si se trata de una dinámica que se da con una persona del equipo en particular. Por otro lado, cuando quien realiza la denuncia es un tercero, a veces se recurre a métodos alternativos, por ejemplo, realizar falsos llamados aleatorios que permitan tener un mayor conocimiento de la situación, con el fin de desarrollar adecuados mecanismos de respuesta.

Lamentablemente, en muchas ocasiones la gravedad de la situación hace necesario que las medidas a tomar sean más determinantes. Por ejemplo, cuando la situación no es factible de ser elevada a instancias legales, algunas de las medidas más implementadas han sido: cambiar el lugar de trabajo de alguna de las personas involucradas (preferentemente, trasladar a quien ejerce violencia y acoso, a menos que la víctima prefiera ser quien sea reubicada); la elaboración de sumarios (en cuyo caso debe tenerse en cuenta un plazo de prescripción acorde con las dificultades asociadas a realizar denuncias); y, en casos extremos, la desvinculación de la empresa de la persona agresora. En este último caso, la medida se aplicará valiéndose del sistema disciplinario contemplado en la Ley de Contrato de trabajo.

i. Actividades periódicas de sensibilización y capacitación

Para transformar la cultura de las organizaciones es importante, además de crear herramientas que permitan responder ante situaciones de acoso y violencia, generar mecanismos preventivos que favorezcan que estas situaciones ocurran cada vez menos. Al momento de encarar la elaboración de una estrategia integral para prevenir la violencia y el acoso, será fundamental, tal como lo estipula el punto c) del *Artículo 4* del Convenio núm. 190, la realización de actividades periódicas de sensibilización y capacitación. Estas acciones contribuyen a que todos los miembros de la organización visualicen y comprendan que deben ser erradicadas muchas prácticas que antes eran consideradas “aceptables” –o incluso “normales”–, a la vez que se brindan herramientas que permiten identificar con mayor claridad si se están viviendo –e incluso ejerciendo– situaciones de violencia o acoso.

En la mayor parte de las empresas que fueron convocadas durante este estudio para brindar información, se llevan adelante capacitaciones y/o se impulsan campañas en torno a estas temáticas. En algunos casos, las medidas son llevadas adelante por personal de la firma, en otros casos por profesionales que brindan servicios de consultoría de forma permanente y, en otras firmas, directamente se contrata un servicio de capacitación y sensibilización de manera *ad hoc*. Existen distintos formatos de capacitaciones: algunas se destinan a todo el personal de la firma de manera periódica, mientras que otras son capacitaciones específicas, que se brindan como respuesta a situaciones puntuales y, por lo tanto, pueden estar destinadas a determinadas personas o equipos. En algunos casos, las capacitaciones también son brindadas a los proveedores. De modo particular, se destaca una empresa que incluye, en todas sus reuniones semanales, un espacio específico para que el comité de género y diversidades desarrolle alguna discusión. Esta medida permite naturalizar ciertas conversaciones e introducirlas de manera más armoniosa y cotidiana en los intercambios y en las prácticas organizacionales.

Finalmente, se debe subrayar que si bien es muy incipiente, algunas empresas han empezado a implementar políticas de apoyo destinadas a las víctimas de violencia doméstica. Estas medidas incluyen el adelanto de sueldos, el ofrecimiento de asistencia jurídica y el otorgamiento de días de licencia. En la mayoría de los casos, esto se realiza de una manera *ad hoc*, ya que se prefiere esperar a ver cómo se desarrollará el abordaje en la normativa nacional, antes de avanzar con un proceso de formalización para el tratamiento de las situaciones descritas.

Recuadro 4. La prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en las pymes

Si bien en muchas empresas argentinas se han hecho importantes avances vinculados con la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, es fundamental reconocer que, al momento de desarrollar la presente investigación, en la mayor parte de los casos se observó que se trataba de empresas de gran tamaño.

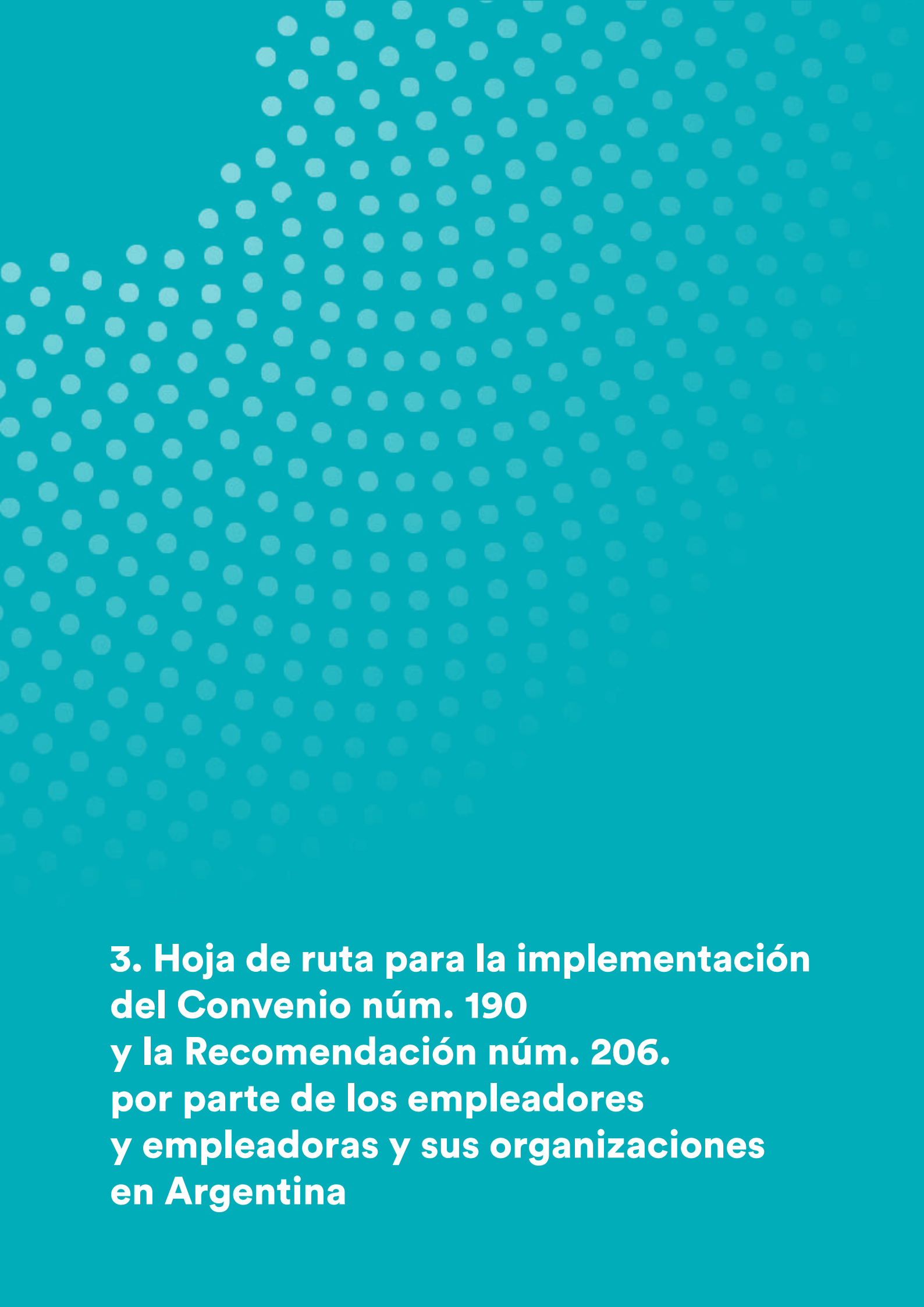
Sin embargo, resulta crucial que en un país como Argentina cuyo entramado productivo se caracteriza por la prevalencia de empresas pequeñas y medianas –96,6 por ciento de las firmas industriales son pymes–, estas también puedan llevar adelante estrategias para dar cumplimiento a los principios del Convenio núm. 190. Todo ello incluso cuando sea esperable que las iniciativas implementadas en las pymes sean de distinto calibre que aquellas aplicables en empresas de mayor envergadura.

Si bien cada institución debe desarrollar y adaptar las herramientas que mejor se adecuen a sus características y necesidades particulares, esta Guía procura acercar algunos recursos para que las pymes argentinas puedan comenzar a pensar cómo colocarse en sintonía con las disposiciones del Convenio núm. 190. Con este propósito, a continuación se describen de modo general algunas recomendaciones.

- Comenzar a pensar en la implementación del Convenio núm. 190 de manera temprana y no cuando surja una necesidad urgente: diseñar una estrategia para abordar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y comenzar su implementación de manera temprana permitirá ir adaptándola y mejorándola progresivamente. Por el contrario, postergar el abordaje de la problemática hasta que surja una necesidad urgente de hacerlo (por ejemplo, ante un juicio laboral) supondrá a la larga un riesgo mayor para la empresa.
- Aumentar el grado de institucionalización o formalización de las medidas contra la violencia y el acoso: durante las entrevistas realizadas en el marco de este proyecto, se detectó que las empresas pequeñas a menudo llevan adelante medidas para combatir la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, pero que lo hacen de manera *ad hoc*. Muchas veces, la idea de que la empresa funciona “como una familia” pospone el tratamiento formal de la temática, pero esta característica de ningún modo debería atender contra la

institucionalización de las medidas. Por el contrario, en contextos donde las relaciones laborales están entrelazadas con vínculos familiares o amistosos, es aún más importante la formalización de las medidas, en tanto podrían surgir ciertos resquemores al momento de realizar reclamos.

- Aprovechar los recursos disponibles y adaptarlos a las necesidades de la empresa: a pesar de que, tal y como se dijo previamente, toda herramienta debe adaptarse a las características y necesidades específicas de cada firma, existen recursos que pueden utilizarse como punto de partida para la elaboración de la estrategia institucional de prevención y abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. (En el Anexo III de este estudio se incluyen algunas sugerencias.)
- Apoyo institucional y trabajo en redes: para empresas pequeñas y medianas resultará fundamental el apoyo externo, tanto por parte de cámaras empresariales, como de organismos gubernamentales y no gubernamentales, así como también desde la OIT.



3. Hoja de ruta para la implementación del Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206. por parte de los empleadores y empleadoras y sus organizaciones en Argentina

3. Hoja de ruta para la implementación del Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206. por parte de los empleadores y empleadoras y sus organizaciones en Argentina

3.1. Estrategias para contribuir a la prevención y el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo desde las empresas argentinas

Existen numerosas razones –más allá de las legales– por las cuales es beneficioso para las organizaciones garantizar un espacio de trabajo libre de violencia y acoso (véase el *Recuadro 5*). Por ejemplo, el buen clima laboral fomenta la lealtad y el compromiso de los trabajadores y las trabajadoras, mejorando así la motivación y, de esta forma, la productividad (OIT 2018).

Recuadro 5. Motivos por los cuales los empresarios y empresarias deben tomar medidas contra la violencia y el acoso en el trabajo

- Obligaciones legales, litigios y reclamaciones
- Imagen de marca y reputación de la empresa
- Diligencia debida ambiental, social y de gobernanza y confianza de los inversionistas
- Productividad y desempeño de la organización
- Atraer, aprovechar y retener trabajadores calificados y talentosos
- Seguridad y salud de los empresarios y las empresarias

Fuente: adaptación propia sobre la base de OIT. 2022. *Violencia y acoso en el trabajo: Guía práctica para las empresas*.

Pese a que existe consenso entre quienes lideran las empresas, los departamentos de recursos humanos y las organizaciones sindicales acerca de que la violencia y el acoso en el ámbito laboral no deben ser tolerados, el hecho de elaborar e implementar políticas, medidas y programas exitosos vinculados con esta temática aún representa un desafío para las organizaciones.

En este sentido, para facilitar que las gerencias cuenten con recursos suficientes para implementar las disposiciones del Convenio núm. 190 y de la Recomendación núm. 206, a continuación, se presenta una serie de herramientas útiles. Como punto de partida y de manera general, es posible identificar un conjunto de elementos que deben ser tomados en consideración a la hora de desarrollar una política empresarial sobre violencia y acoso (véase *Recuadro 6*). Paralelamente, es importante destacar que la política desarrollada no tiene por qué ser excesivamente sofisticada o compleja (especialmente en el caso de las pymes). En esta línea, por ejemplo, podría integrarse a otras políticas ya existentes en la firma, como la de seguridad y salud en el trabajo o la de bienestar de las trabajadoras y los trabajadores (OIT 2022).

Recuadro 6. Elementos a tomar en cuenta para la elaboración de una política empresarial sobre violencia y acoso

1. Una Declaración de compromiso de la Dirección de la empresa.
2. Definiciones y ejemplos de los distintos tipos de violencia y acoso en el trabajo y de las conductas y comportamientos que son inaceptables –incluidos los físicos, psicológicos y sexuales– por parte del personal interno de la empresa y de terceros vinculados con estas.
3. Un breve resumen sobre el impacto de la violencia y el acoso en el lugar de trabajo y sobre como todo ello puede tener efectos negativos en la fuerza de trabajo y en la empresa.
4. Una Declaración que indique que no se tolerará ninguna forma de violencia, conducta discriminatoria o de acoso hacia ninguna persona trabajadora, directiva, cliente, contratista o cualquier otra persona en el lugar de trabajo, y que cualquiera que incurra en conductas o comportamientos de ese tipo será objeto de medidas disciplinarias, incluido el despido.
5. Un resumen de los derechos y responsabilidades de los trabajadores y las trabajadoras y de los empresarios y las empresarias en la prevención de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.
6. Un resumen de las medidas proactivas adoptadas por la empresa, incluidos un programa de prevención de la violencia y el acoso y la capacitación de directivos, supervisores y de la totalidad del personal.
7. Información sobre los procedimientos de queja e investigación, incluida la afirmación de que se actuará con prontitud frente a toda denuncia y queja relacionada con la violencia y el acoso.
8. Medidas para proteger a los y las denunciantes, víctimas, testigos e informantes contra toda victimización o uso de represalias.
9. Una cláusula que garantice que las investigaciones se llevarán a cabo de una manera justa y que toda la información recabada se tratará de manera estrictamente confidencial.
10. Información sobre la manera como se va a implementar, revisar y monitorear la política.

Fuente: OIT. 2022. *Violencia y acoso en el trabajo: Guía práctica para las empresas.*

Aun así, es importante resaltar que la clave de una buena política contra la violencia y el acoso es su adaptación al contexto específico de cada organización. De esta manera, y comprendiendo que no todas las empresas se encuentran en el mismo grado de avance en estas temáticas ni que todos los establecimientos tienen la misma infraestructura y capacidades, a continuación se desarrollan, con mayor grado de detalle, algunas medidas que pueden ser implementadas de forma escalonada o de las cuales se pueden seleccionar aspectos que sean de utilidad, según la percepción sobre las necesidades de cada contexto determinado. A la vez, es importante tomar en consideración que no se trata de una problemática que se resuelva de manera instantánea, sino que conforma un proceso en el que de manera

sistemática y participativa se deben ir incluyendo medidas que puedan ir alcanzando un impacto progresivo (OIT 2018). Para ello, se optó por dividir las herramientas entre aquellas que están orientadas a la prevención de las situaciones de violencia y aquellas que se enfocan en su abordaje. Luego, en el Anexo I de este documento, se presenta un modelo completo de política empresarial contra la violencia y el acoso, para conocer y usar como referencia.

Herramientas para la prevención de situaciones de violencia

1. Definir los valores de la empresa y garantizar el compromiso de todos los niveles de la organización, en particular desde los cargos jerárquicos

Para garantizar el compromiso de todos los miembros de la organización, es de suma importancia que se establezca de manera clara y unívoca como parte de la propia cultura de la empresa la no tolerancia a situaciones de violencia. Por eso, es fundamental que las organizaciones definan con claridad sus valores y que quienes ocupan cargos jerárquicos o formen parte de la dirección de la empresa muestren un compromiso constante y visible para prevenir y erradicar la violencia, ya que los valores impulsados desde la dirección generan cultura y serán los que el resto de la organización busque instalar y mantener (OIT 2018). Una posible vía es a través de la elaboración de una declaración empresarial contra la violencia y el acoso en el lugar de trabajo (véanse ejemplos en *Recuadro 7*).

Recuadro 7. Ejemplos de declaraciones empresariales contra la violencia y el acoso en el lugar de trabajo

[Nombre de la empresa] se compromete a proporcionar un entorno de trabajo libre de actos o amenazas de violencia y acoso. [Nombre de la empresa] ha establecido una política de “tolerancia cero” frente a actos o amenazas de violencia o de acoso contra el personal, los clientes, los visitantes o cualquier otra persona.

Nuestra política contra la violencia y el acoso expresa nuestro compromiso de mantener un lugar de trabajo libre de toda forma de violencia y acoso, de manera que nuestros empleados puedan sentirse seguros y felices. No toleraremos que nadie ataque, intimide, humille o sabotee a otros en nuestro lugar de trabajo. También prohibimos la discriminación intencionada por motivos de edad, orientación sexual, origen étnico, raza, religión o discapacidad.

Es política de [Nombre de la empresa] y responsabilidad de sus directivos y de todos sus empleados mantener un lugar de trabajo libre de amenazas y actos de violencia y acoso. [Nombre de la empresa] se esforzará por ofrecer un lugar de trabajo seguro a sus empleados, clientes y visitantes. Todo empleado, y todas las personas con las que entramos en contacto en nuestro trabajo, merecen ser tratados con cortesía y respeto. [Nombre de la empresa] no tolera ningún tipo de violencia y acoso en el lugar de trabajo cometido por o contra sus empleados.

Fuente: OIT. 2022. *Violencia y acoso en el trabajo: Guía práctica para las empresas*.

2. Evaluar el estado de situación

Para implementar una política destinada a prevenir y abordar la violencia en el mundo del trabajo es vital conocer el estado de situación y también cuál es la percepción de los miembros de la organización respecto de esos temas. Los datos y apreciaciones obtenidos proporcionarán un punto de partida crucial para futuras evaluaciones de los programas, medidas o políticas implementadas. Para ello, es posible emplear una encuesta. Si bien se recomienda que los cuestionarios se adapten al contexto específico de cada empresa, en el *Recuadro 8* se desarrolla un listado de posibles preguntas, que pueden servir como guía.

Recuadro 8. Ejemplos de preguntas para aplicar encuestas sobre el riesgo de violencia y acoso en las empresas

Área	Preguntas sugeridas
Conocimiento y sensibilización	• ¿Sabe dónde encontrar nuestra política y código de conducta sobre el lugar de trabajo que incluye la violencia y el acoso? • ¿Hasta qué punto comprende nuestras políticas sobre el lugar de trabajo relacionadas con la prevención y eliminación de la violencia y el acoso? • ¿Ha recibido capacitación sobre la violencia y el acoso en el lugar de trabajo y sobre cómo afrontarlos? • ¿En qué medida está preparado/a para afrontar una situación de acoso o violencia? • ¿Sabe cómo informar sobre cualquier inquietud relacionada con la violencia y el acoso en el trabajo?
Seguridad y vigilancia	• ¿Ha sido alguna vez acosado/a o víctima de un incidente violento en el trabajo? - En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿lo denunció? • ¿Ha sido alguna vez testigo de acoso o de un incidente violento en el lugar de trabajo? - En caso de que su respuesta sea afirmativa, ¿lo denunció? • ¿En qué medida le preocupan la violencia y el acoso en nuestro lugar de trabajo? • ¿Se siente seguro/a en el trabajo? • ¿Cree que los riesgos de violencia y acoso en el lugar de trabajo han aumentado, han disminuido o se han mantenido igual en el último año?
Control de riesgos y medidas de mitigación	• ¿Cree que las medidas existentes para controlar y prevenir la violencia y el acoso en el trabajo son eficaces? - En caso de que su respuesta sea negativa, ¿qué aspecto es ineficaz o qué tan ineficaces son las medidas? • ¿Qué otros pasos o medidas deberían adoptarse para hacer más seguro nuestro lugar de trabajo?
Cultura empresarial y liderazgo	• ¿En qué medida cree que la dirección está comprometida con prevenir y responder a la violencia y el acoso? • ¿Demuestran los directivos de la empresa su compromiso para prevenir y erradicar la violencia y el acoso?

3. Diseño de la herramienta

Lograr un ambiente laboral libre de violencia, acoso y discriminación requiere del diseño de herramientas concretas. No hay una única manera de abordar el diseño de herramientas para prevenir y abordar la violencia en el mundo del trabajo, aunque un aspecto ineludible para hacerlo es que en el proceso participen activamente todas las partes involucradas (áreas de recursos humanos, sindicatos, espacios de género y diversidades, entre otros). De esta forma, se podrán generar mecanismos que la totalidad de los miembros de la organización sientan como propios, una cuestión que es central para lograr el compromiso en la implementación de las medidas. Para aportar a la fluidez de este proceso, también existe la posibilidad de recurrir a personas especializadas en la temática (es decir, profesionales con formación en psicología, recursos humanos, derecho laboral y penal, entre otros saberes), que propicien la articulación y la búsqueda de consensos entre las partes durante los procesos de diseño y su implementación.

También se considera imprescindible que, durante el diseño de las herramientas, se generen instancias periódicas de presentación y de *feedback* con los actores involucrados, para que las medidas representen cabalmente la cultura de la empresa y que todas las personas se sientan contenidas. Además, será fundamental considerar que, lejos de ser productos estáticos, se trata de instrumentos dinámicos, permeables de ser modificados y actualizados, tanto a través de revisiones periódicas como a partir de situaciones concretas, por ejemplo, por modificaciones en las estructuras sociales o en las políticas nacionales e internacionales, entre otros aspectos.

4. Comunicación

Una vez establecida la herramienta diseñada por la empresa para prevenir y erradicar el acoso y la violencia en el mundo del trabajo, es necesario informar a todos los miembros de la organización –así como a los terceros comprendidos en las relaciones de la empresa– sobre su entrada en vigencia. Simultáneamente a su puesta en práctica, será de suma utilidad generar materiales didácticos y capacitaciones específicas en torno a la temática. Los canales de comunicación de la firma deben ser aprovechados para brindar información que permita a los y las integrantes de la organización aprender a detectar situaciones de acoso y violencia y a distinguirlas de aquellas que no lo son, así como también será fundamental explicar los mecanismos de denuncia y cuáles son las garantías que los acompañan: confidencialidad, empatía, no represalias, no revictimización, entre otros. Durante esta instancia, también es muy importante generar materiales informativos que sirvan para manifestar el compromiso de las gerencias.

Herramientas para el abordaje de situaciones de violencia

a. Implementación

Si bien la elaboración de una política empresarial contra la violencia y el acoso es un paso fundamental para la prevención y el abordaje de tales comportamientos, el éxito de la misma depende fundamentalmente de su implementación, en tanto solo

su puesta en marcha determina la manera en que los trabajadores y las trabajadoras la experimentarán en su cotidianidad. De esta manera, la cultura, la comunicación y la capacitación se vuelven esenciales (OIT 2022).

En este contexto, es importante mencionar que el proceso de gestión de la denuncia constituye un aspecto central de cualquier herramienta enfocada en el abordaje de situaciones de violencia. Por lo tanto, deberá garantizarse que el reporte sea por vía telefónica, virtual o presencial, y que se realice sosteniendo los principios de la no revictimización, la confidencialidad y la escucha activa. La empresa debe designar a personal –sea este interno o externo– formado especialmente en abordajes de situaciones de violencia y que cuente con conocimiento del protocolo, para que las personas puedan recurrir ante incomodidades o situaciones de violencias sufridas a nivel personal o detectadas hacia terceros. En efecto, la empresa debe ser proactiva en alentar a sus integrantes a que utilicen los canales habilitados para transmitir incomodidades, de tal manera que se logre que las situaciones sean detectadas antes de que puedan escalar los niveles de violencia (OIT 2018).

Además, los procesos de investigación deben ser llevados adelante por equipos mixtos, con el fin de garantizar una representación de miradas que sea amplia y permita reducir posibles sesgos. En particular, en el caso de que una de las personas involucradas (ya sea como denunciante o denunciada) sea parte del personal que se encuentra bajo convenio, se prevé la participación de un delegado o delegada sindical dentro de este equipo de trabajo.

Finalmente, con respecto a los posibles cursos de acción, es importante –como se mencionó en la sección anterior– la incorporación de medidas que se encuentren más allá de la aplicación de un sumario. En particular, la existencia de herramientas *soft* – siempre que la situación lo amerite– facilita el primer contacto de aquella persona que sufre o presencia una situación de violencia o acoso.

Recuadro 9. Buenas prácticas para responder a la violencia y el acoso en el trabajo

Principios que deben garantizarse	Acciones
Accesibilidad del mecanismo de queja	Debe existir un mecanismo interno de denuncia y queja fácilmente accesible, seguro, justo y eficaz, así como un sistema de resolución de conflictos para que todos los trabajadores y las trabajadoras o cualquier tercero puedan denunciar o buscar ayuda ante cualquier incidencia de violencia y acoso en el trabajo.
Actuar con prontitud para investigar	Las denuncias o quejas deben abordarse de una manera rápida, razonable y dentro de los plazos establecidos. Se debe informar a las partes interesadas acerca del tiempo probable que tomará responder a la denuncia o queja y mantenerlas informadas de los avances, para que tengan la seguridad de que su solicitud no ha sido ignorada.

Tratar todos los asuntos con seriedad	Todas las denuncias o quejas deben tomarse seriamente y evaluarse en función de su contenido.
Mantener la confidencialidad	Debe mantenerse la confidencialidad de todas las partes involucradas. Los detalles del asunto solo deben ser conocidos por quienes se encuentran directamente afectados.
Garantizar la equidad	El presunto acosador o acosadora debe ser tratado como inocente a menos que se demuestre que las acusaciones son ciertas. Las acusaciones deben ser presentadas a la persona en cuestión y se le debe dar la oportunidad de brindar explicaciones. Se debe explicar a todas las partes involucradas que existe una instancia para la revisión de las decisiones.
Profesionalismo	Las personas que se encargan de procesar la denuncia o queja deben estar capacitadas y ser competentes para llevar a cabo sus tareas. Deben actuar con la discreción necesaria para proteger la dignidad y la privacidad de las partes involucradas, sin obstaculizar la investigación.
Neutralidad	La imparcialidad hacia todas las personas involucradas, durante la totalidad del proceso, es fundamental. La persona encargada de la denuncia o queja no debe haber estado directamente involucrada en el caso y debe evitar cualquier tipo de sesgo.
Incorporar la perspectiva de género	Deben ponerse a disposición mecanismos de reclamo y de resolución de conflictos, asistencia, servicios y reparación, que consideren las cuestiones de género y sean seguros y eficaces.
Apoyar a todas las partes	Una vez que se ha presentado una denuncia o queja, se debe informar a las partes involucradas sobre la asistencia que se encuentra disponible. Esto puede incluir programas de asistencia al trabajador o el derecho a contar con una persona de apoyo que esté presente en las entrevistas o reuniones; por ejemplo, un representante de SST, un representante del sindicato o un compañero o una compañera de trabajo.
No victimizar	Es importante garantizar que ninguna persona que denuncie la violencia y el acoso en el lugar de trabajo sea victimizada por hacerlo. La persona acusada de violencia y acoso en el lugar de trabajo –y también los testigos de los hechos– deben ser protegidos de una mayor victimización.
Proporcionar apoyo a las víctimas	Debe prestarse apoyo y asistencia a la víctima, como licencias (sean estas remuneradas o no), asistencia médica y derivación a servicios de asesoramiento.

Proteger contra posibles represalias	Debe establecerse un mecanismo para proteger a los y las denunciante (incluidos los y las informantes) y a todos los testigos, con el fin de evitar represalias.
Tomar las medidas adecuadas	Si la investigación concluye que la denuncia o queja de violencia y acoso está justificada, la dirección de la empresa debe tomar las medidas adecuadas contra el autor, que puede ser un trabajador o trabajadora, en condición de empleado o tercero. Debe revisar los riesgos que condujeron al incidente y eliminarlos totalmente o reducirlos.
Comunicar el proceso y sus resultados	Todas las partes deben ser informadas sobre el proceso, sobre su duración y sobre todo aquello que pueden esperar que ocurra durante y al final de su cobertura. Si el proceso se retrasa por alguna razón, las partes deben ser informadas del retraso y de cuándo se espera que se reanude el proceso. Por último, debe explicarse a las partes los motivos por los que se han adoptado –o no– determinadas medidas.
Llevar registros que respeten el principio de confidencialidad de la información	Se deben registrar los siguientes datos: la persona que ha realizado la denuncia o queja, la fecha y la persona a la que se ha presentado la denuncia o queja; los detalles del problema denunciado; las medidas adoptadas para responder al problema; cualquier otra acción requerida: qué, cuándo y quién la llevó a cabo. También hay que llevar registros de las conversaciones, reuniones y entrevistas, detallando quiénes estuvieron presentes y los resultados acordados.

Fuente: OIT. 2022. *Violencia y acoso en el trabajo: Guía práctica para las empresas*.

b. Capacitación

Las capacitaciones deben ser periódicas y brindarse a todo el personal. Entre los temas que se podrían abordar se incluyen la política de la empresa en materia de violencia y acoso, y las leyes y reglamentos aplicables que abarcan la violencia y el acoso, incluidos la violencia y el acoso por razón de género e incluidos los basados en discriminación. También se debe tratar: cómo identificar peligros y riesgos; la gestión de conflictos en el lugar de trabajo; y cómo crear un lugar de trabajo respetuoso e inclusivo, entre otros (OIT 2022).

Al mismo tiempo, debe prestarse especial atención a la capacitación que se brinda al personal directivo de la empresa –incluyendo a supervisores y supervisoras– en tanto quienes ejercen esta función no solo tienen que dar el ejemplo, sino que también cumplen un rol clave en la implementación de la política, por ejemplo, prestando atención a ciertos indicadores que sugieren algún tipo de alerta: rumores, aumento de ausentismo, disminución de la motivación, reducción del desempeño laboral e incremento de la rotación de personal (OIT 2022).

c. Acompañamiento

En los casos en los que la denuncia no derive en la desvinculación de la persona denunciada, será necesario que, además de que se apliquen los procedimientos disciplinarios previstos por la empresa, la persona en cuestión reciba capacitación para que las situaciones no se repitan. Además, para que la capacitación sea efectiva, no debe realizarse una única vez sino llevarse adelante de manera periódica, en tanto que deberá incluir tanto formación en aspectos teóricos e ideológicos como vivenciales, con el objetivo de generar discusiones acerca de cómo actuar a partir de experiencias concretas (Otxotorena, M., Chamorro, M.J. y Pinto, A. 2014).

Durante esta instancia, también es muy importante el acompañamiento de la persona denunciante, para que ella pueda volver a sentirse cómoda en su entorno laboral. En este sentido, deben respetarse sus decisiones respecto de la utilización de la diversidad de políticas que se encuentren disponibles.

Además del trabajo con la persona denunciante y con la persona denunciada, también es fundamental trabajar de un modo más general e integral con el conjunto de los y las integrantes de la empresa, pues estas situaciones raramente se limitan a lo que ocurre entre dos personas.

d. Evaluación

Es importante establecer mecanismos que permitan evaluar la efectividad de la medida. Aunque por resguardo de confidencialidad no es posible acceder a los detalles, sí es posible generar métricas sobre la utilización de los mecanismos, la velocidad de tratamiento y el cierre de los casos, sobre la opinión de la persona que recurrió a los mecanismos y sobre el funcionamiento de los mismos, además de aplicar encuestas de clima laboral. Realizar un análisis periódico de este tipo de información permite detectar si los mecanismos están cumpliendo su función o si es necesario realizar modificaciones en el protocolo o en la operatoria, así como también será posible identificar potenciales patrones entre quienes sufren o ejercen las violencias. Con este fin, también pueden resultar de utilidad las preguntas incluidas en el *Recuadro 8*.

3.2. Trabajo en redes y apoyo externo

Finalmente, en esta sección se retoman y se exponen algunas recomendaciones específicas sobre el trabajo en redes y sobre el apoyo externo que necesitan las empresas para poder contribuir, de manera efectiva, a la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. En primer lugar, ya se puso de manifiesto mediante esta investigación la necesidad de desarrollar un abordaje sobre la temática desde la mirada empresarial. En este sentido, resulta central reconocer la importancia y la vigencia del tema e involucrarse de manera activa en las discusiones sobre la problemática, incluso aportando la experiencia del sector privado a la elaboración de las políticas públicas.

En segundo lugar, en tanto el rol de los empleadores y las empleadoras y de sus organizaciones debe ser complementario del de los trabajadores y las trabajadoras y de los gobiernos, es crucial trabajar de manera conjunta para garantizar que las acciones llevadas adelante

por cada actor generen sinergias positivas. Por ello, en esta sección se recuperan algunas reflexiones que han surgido a partir de las entrevistas, respecto de las modalidades que las empresas pueden articular con las cámaras, con los organismos gubernamentales y con la OIT y las organizaciones de la sociedad civil, para fortalecer el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, incluidos la violencia y el acoso por razón de género.

a. Cámaras y organizaciones empresariales

Las cámaras empresariales constituyen un ámbito central de encuentro y aprendizaje para quienes las integran y participan en ellas. Del mismo modo que es imprescindible, para fortalecer el éxito de las políticas de prevención y abordaje de situaciones de violencia en las empresas, el compromiso de quienes ocupan cargos jerárquicos, también es fundamental que las cúpulas de las cámaras empresariales estén comprometidas con la concientización y difusión de los mecanismos que conforman las políticas de prevención y erradicación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo.

Por su mirada organizacional, el rol de las cámaras es central para transmitir las disposiciones del Convenio núm. 190 y de la Recomendación núm. 206 que lo complementa. En primer lugar, proporcionan un espacio colectivo donde intercambiar experiencias (tanto exitosas como de aquellos aprendizajes alcanzados a partir de cometer errores) y desde donde también fomentar buenas prácticas. Estas entidades pueden contribuir a la difusión de casos exitosos de empresas locales, de distintos tamaños y sectores, identificando también las lecciones aprendidas en cada caso. A la vez, esto permite articular un abordaje más global sobre la temática para que esta alcance una impronta organizacional.

Por otra parte, las cámaras también cumplen un rol destacado en la difusión de información, al transmitir qué temas están en agenda (incluyendo aquellos de nivel internacional) y generar un espacio central para que las empresas –sobre todo las pymes– estén actualizadas y puedan prepararse para actuar de manera preventiva en pos de evitar desenlaces desafortunados que afecten a los integrantes del mundo del trabajo. Finalmente, será de suma importancia que las cámaras empresariales puedan comenzar a llevar adelante sus propias instancias de sensibilización y capacitación (elaboradas desde una mirada organizacional y con equipos especializados), para generar una línea propia en torno a la problemática, así como también brindar recursos e insumos para desarrollar esas instancias.

b. Entidades gubernamentales

Muchas empresas ya cuentan con cierto nivel de articulación con los gobiernos en lo que concierne a violencia y acoso en el mundo del trabajo. Sin embargo, una extensión y formalización de esta relación podría contribuir sustancialmente a facilitar el abordaje de la problemática. Por ejemplo, los gobiernos podrían otorgar beneficios fiscales a aquellas firmas que contraten personal especializado para brindar asesoramiento sobre la elaboración de herramientas para el abordaje de la violencia y el acoso en el interior de los establecimientos. Esto sería particularmente útil para las pymes, en tanto en muchos casos estas no cuentan con departamentos de recursos humanos o de sustentabilidad que puedan liderar tales procesos ni con recursos suficientes para tercerizarlos. Al mismo tiempo, las entidades gubernamentales podrían involucrarse activamente en la resolución de conflictos relacionados con la violencia y el acoso dentro de las empresas, sobre todo en los momentos

iniciales. Esta medida también permitiría ir evaluando la implementación del Convenio núm. 190 y de la Resolución núm. 206 con el fin de realizar los ajustes que fueran necesarios.

c. Organización Internacional del Trabajo

Un acercamiento periódico a la OIT, tanto de las organizaciones de empleadores y empleadoras como de las empresas, en torno a la implementación del Convenio núm. 190 y sus desafíos de aplicación en Argentina podría, entre otros beneficios, aportar mayores certezas sobre la hoja de ruta a seguir por parte del sector empleador, conocer experiencias del sector empleador en otros países que se generan como respuesta a la problemática, además de constituirse como una puerta de entrada para el trabajo mancomunado con otras agencias de las Naciones Unidas, que presentan recorridos en temas vinculados con la temática tratada (por ejemplo, temas de género, discriminación, desarrollo empresarial, entre otros). Asimismo, la OIT tiene la capacidad de reconocer públicamente los avances realizados por ciertas empresas en relación con el abordaje de la violencia y el acoso, y de otorgar una validación externa a las firmas, lo que resulta de suma utilidad para evaluar las acciones emprendidas.

Finalmente, la OIT tiene un rol clave como articulador del diálogo social, ya que genera instancias de intercambio francas entre el sector de las empleadoras y los empleadores y el sector de los trabajadores y las trabajadoras, que permiten consolidar verdaderos avances. Participar activamente de estos espacios –cuando estén disponibles– resultará de suma utilidad no solo para las empresas que estén buscando comenzar a abordar la problemática, sino también para aquellas que ya se encuentren implementando acciones, en tanto contribuirá al proceso de ajuste y refinamiento de las medidas puestas en marcha.

d. Organizaciones de la sociedad civil

Históricamente, las organizaciones de la sociedad civil (OSC) han tenido un rol central en la visibilización de las situaciones de violencia y, en particular, en aquellas que implican violencia por razón de género, así como también se han implicado en su abordaje directo. Los años de experiencia que tienen estas instituciones en el acompañamiento de las víctimas de las violencias las convierten en actores clave para generar información, como así también en conocedoras de la provisión directa de servicios de asesoramiento y contención. En este sentido, las OSC pueden convertirse en un recurso extremadamente valioso para las empresas que quieren comenzar a trabajar estas problemáticas pero que no cuentan con la formación o la capacidad para hacerlo mediante recursos humanos propios²⁴. En cambio, la situación es algo más compleja respecto de su rol como espacios de contención, debido a que, si bien en muchos casos las OSC prestan importantes servicios en aquellos espacios donde la llegada del Estado es escasa, también es importante destacar que de ninguna manera ello debería implicar un corrimiento de responsabilidades por parte de los organismos oficiales y sus políticas.

²⁴ En Argentina, por ejemplo, ELA, Grow, Bridge the Gap y NODOS son algunas de las OSC que han trabajado extensamente sobre esta temática.



Bibliografía

Bibliografía

Brosio, M., C. Botto. 2017. “La violencia económica en la mira”. *Economía Femini(s)Ta*. November 24. Disponible en <https://ecofeminita.com/la-violencia-economica-en-la-mira/>

CERALC (s.f.). *La dimensión laboral de la CER: una Guía para empleadores*. Conducta Empresarial Responsable en América Latina y el Caribe - Organización Internacional del Trabajo.

Ertürk, Y. 2009. Informe de la Relatora Especial sobre la violencia contra la mujer, sus causas y consecuencias: Economía política de los derechos de la mujer. (A/HRC/11/6). Consejo de Derechos Humanos. Disponible en <https://undocs.org/es/A/HRC/11/6>

INAM. 2018. *Guía para la prevención e intervención de situaciones de violencia contra las mujeres en las organizaciones*.

Iniciativa Spotlight. 2021. *1000 experiencias: Abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en Argentina*. Oficina de país de la OIT para la Argentina.

Ministerio de las Mujeres, Políticas de Géneros y Diversidad Sexual de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). Cuadernillo N° 10: Trabajo y equidad: un enfoque de género. Género y territorio: Herramientas feministas para la gestión local.

MTEySS. 2016. *Manual de concientización y prevención sobre la violencia laboral en las organizaciones empresariales*.

_____. 2021. *Violencia y acoso en el mundo del trabajo: Aportes desde la negociación colectiva y la OAVL a un año de la ratificación del Convenio núm. 190*.

_____. 2022. *Entra en vigencia el Convenio núm. 190 de la OIT*. February 23. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/entra-en-vigencia-el-convenio-190-de-la-oit>

OIT. (s.f.). *Trabajo decente*. Disponible en <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm> Último acceso: 06/05/2022.

_____. 2016. Documento de base para el debate de la Reunión de expertos sobre la violencia contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo (MEVWM/2016).

_____. 2018. *Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa: Guía de buenas prácticas*. Oficina Internacional del Trabajo.

_____. 2019. *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en Argentina*. Programa Ganar-Ganar. Oficina Internacional del Trabajo.

_____. 2019a. *Women in Business and Management: The Business Case for Change*. Oficina Internacional del Trabajo. Disponible en https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700953.pdf

_____. 2020a. *Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso*. Oficina Internacional del Trabajo.

____. 2020b. Nota Técnica N° 1: El Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206 en pocas palabras. Organización Internacional del Trabajo.

____. 2020c. Nota Técnica N° 2: El acoso sexual en el mundo del trabajo. Organización Internacional del Trabajo.

____. 2021. *La violencia y el acoso en el mundo del trabajo: Guía sobre el Convenio núm. 190 y sobre la Recomendación núm. 206*. Oficina Internacional del Trabajo.

____. 2022. *Violencia y acoso en el trabajo: Guía práctica para las empresas*. Oficina Internacional del Trabajo.

OIT, UNDAV, RINVL. 2021. *Trabajar sin violencias. Aportes del sector sindical en Argentina: Encuesta nacional sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo*. Oficina de país de la OIT para la Argentina – OIT 2017 (citado como ACT/EMP 2017).



Anexos

Anexo I. Modelo de política empresarial en materia de violencia y acoso

La siguiente plantilla de muestra que se expone en este Anexo para utilidad de las empresas ha sido adaptada de la “Plantilla de política de discriminación, violencia y acoso” de la Caja de herramientas sobre igualdad de género y eliminación de la discriminación, la violencia y el acoso, que realizó la Confederación de Empleadores de la ASEAN (Asociación de Naciones de Asia Sudoriental) y fue publicada en 2021.

Las empresas pueden utilizar esta plantilla como guía o como un borrador, que debe ser negociado, modificado y discutido con los representantes de los trabajadores y las trabajadoras durante el desarrollo de la política del lugar de trabajo, si fuera pertinente.

Declaración de principios

[Nombre de la empresa] se compromete a crear y mantener un entorno de trabajo agradable, diverso e inclusivo, seguro y saludable. [Nombre de la empresa] reconoce el impacto adverso de la violencia y el acoso para nuestra gente y no tolera ningún tipo de violencia y acoso, ya sea directo o indirecto, incluyendo la violencia y el acoso por razón de género. [Nombre de la empresa] tratará todos los incidentes con seriedad y confidencialidad, e investigará de manera justa, exhaustiva y sin demora todas las denuncias que se presenten.

[Nombre de la empresa] reconoce que, para enfrentar y prevenir de manera eficaz la violencia y el acoso en el trabajo, es nuestra responsabilidad compartida abstenernos de cometer tales conductas, establecer programas y medidas de prevención, y denunciar cualquier incidencia de violación.

¿A quiénes se aplica esta política?

Se espera que los trabajadores, independientemente de su puesto, cumplan con esta política y se aseguren de que no se produzcan conductas prohibidas. Cualquier persona que desee presentar una queja contra un empleado de [Nombre de la empresa], o un tercero relevante (como un cliente o una parte interesada externos) puede hacerlo en virtud de esta política. Se tomarán medidas disciplinarias contra cualquier empleado que infrinja esta política. En función de la gravedad de la infracción, las medidas disciplinarias pueden incluir una advertencia verbal o escrita, la suspensión, el despido y posibles cargos penales y acciones legales.

Los gerentes y supervisores que, a sabiendas, permitan o cometan cualquier acto de violencia, acoso o represalia, incluido el hecho de no informar de inmediato sobre dicha mala conducta a recursos humanos (RR.HH.), infringen esta política y pueden ser objeto de medidas disciplinarias.

¿Qué son la violencia y el acoso?

[Se sugiere incluir las definiciones de las leyes y de los reglamentos nacionales, si los hubiera, o el siguiente texto.]

La violencia y el acoso abarcan una amplia variedad de acciones y comportamientos inaceptables y no deseados, e incluyen la violencia y el acoso por razón de género, que puede esperarse razonablemente que cause ofensa, humillación u otros daños físicos o psicológicos a una persona.

La violencia y el acoso por razón de género se refieren a “la violencia y el acoso dirigidos a las personas a causa de su sexo o género, o que afectan de manera desproporcionada a las personas de un sexo o género concreto, e incluyen el acoso sexual”.

Ejemplos de conductas y comportamientos prohibidos

[Nombre de la empresa] prohíbe la violencia y el acoso de cualquier tipo, incluidos el físico, el psicológico y el sexual, en persona, por correspondencia o por medios electrónicos, de manera aislada o reiterada, leve o grave, y tomará las medidas oportunas e inmediatas para prevenir tales casos, así como para dar respuesta a las quejas o a la toma de conocimiento sobre violaciones de esta política.

Los siguientes ejemplos de violencia y acoso tienen un carácter orientativo y no son excluyentes a la hora de determinar si ha habido una violación de esta política.

La violencia física incluye agresiones como:

- empujar, agarrar, dar un empujón, poner una zancadilla, dar una bofetada, morder, arañar, golpear, dar una patada o lanzar un objeto.

La violencia y el acoso psicológicos incluyen lo siguiente:

- comportamientos de acoso e intimidación, como gritar, amenazar, insultar, hacer comentarios hirientes, utilizar lenguaje ofensivo o cualquier forma de abuso verbal;
- burlarse de un subordinado o compañero de trabajo, lo que incluye a su familia, su sexualidad, su identidad de género, su raza o su cultura, su educación o su situación económica;
- hacer comentarios despectivos sobre la discapacidad de una persona o burlarse de ella;
- fijar objetivos y plazos imposibles o tareas sin sentido que no tienen relación alguna con el trabajo;
- cambiar deliberadamente las horas de trabajo o el horario para incomodar a un trabajador específico;
- ocultar deliberadamente información vital para el desempeño eficaz del trabajo;
- rehuir, excluir o marginar a un subordinado o compañero de trabajo excluyéndolo o impidiéndole trabajar con otras personas o participar en actividades relacionadas con el trabajo.

La violencia y el acoso sexual incluyen lo siguiente:

- agresión sexual, violación, exposición indecente, acoso o comunicaciones obscenas;
- contacto físico no deseado, incluyendo palmaditas, pellizcos, cosquillas, caricias, besos, abrazos, toqueteos, roces, arrinconamientos o tocamientos inapropiados;
- hacer preguntas indiscretas sobre la vida privada o el cuerpo de un empleado;
- hacer comentarios insultantes o bromas sobre la identidad de género u orientación sexual de alguien;

- pedir una cita repetidamente a pesar de ser rechazado;
- pedir un favor sexual a cambio de una promesa de trabajo o ascenso;
- compartir o mostrar imágenes, videos, protectores de pantalla o carteles sexualmente explícitos;
- enviar mensajes de correo electrónico o de texto sexualmente explícitos.

Cualquier persona puede ser víctima de violencia y acoso, independientemente de su sexo y del sexo del acosador, y del cargo que ocupe. Toda forma de violencia y acoso está prohibida, tanto si tiene lugar dentro de las instalaciones de [*Nombre de la empresa*], como si ocurre fuera de ellas, lo que incluye eventos sociales, viajes de negocios, sesiones de capacitación o conferencias a las que asistan los empleados por indicación de [*Nombre de la empresa*].

Las interacciones corteses, mutuamente respetuosas, consensuadas, agradables y no coercitivas, que son apropiadas y aceptables y bienvenidas por ambas partes, no son consideradas violencia ni acoso.

No se consideran acoso las decisiones cotidianas de la Dirección, los comentarios y consejos legítimos sobre asignaciones de trabajo, incluidos los comentarios negativos de los gerentes y supervisores sobre el desempeño laboral o las conductas relacionadas con el trabajo, la aplicación de las políticas de la empresa o las medidas disciplinarias impuestas que se apliquen de manera razonable y respetuosa.

Derechos y responsabilidades de los trabajadores

- Los trabajadores tienen derecho a trabajar sin violencia ni acoso, y tienen derecho a retirarse en caso de peligro inminente.
- Se espera que los trabajadores traten a todos con respeto y no cometan ningún acto de violencia y acoso.
- Se espera que los trabajadores cumplan con esta política, así como con cualquier normativa interna, incluidas las relativas a la seguridad y la salud en el trabajo.
- Los trabajadores deben denunciar cualquier incidente de violencia y acoso a su gerente o al personal designado en el departamento de RR.HH.
- Se espera que los trabajadores cooperen en la investigación de todo incidente de violencia y acoso.
- Toda persona que participe en el proceso de investigación debe mantener confidencialidad de la información.

Derechos y responsabilidades de la Dirección

- La Dirección de [*Nombre de la empresa*] garantizará, en la medida de lo razonablemente posible, que ninguna persona sea objeto de violencia y acoso, incluidos la violencia y el acoso por razón de género.
- La Dirección adoptará, en la medida de lo posible, medidas preventivas para evitar la violencia y el acoso, incluida la gestión de los riesgos y el suministro de información y capacitación a los empleados.
- La Dirección actuará e investigará cualquier queja o denuncia de violencia y acoso de manera rápida, justa y confidencial junto con el área de recursos humanos (si se cuenta con ella).

- La Dirección espera la plena colaboración de todos los empleados para denunciar o aportar pruebas y brindar información durante el proceso de investigación.
- La Dirección tomará medidas contra cualquier persona que someta a otra a violencia y acoso.
- Toda la información recabada será tratada con estricta confidencialidad. La Dirección no revelará el nombre de un denunciante o las circunstancias de una denuncia, excepto cuando la revelación sea necesaria para investigar la denuncia, se requiera para tomar medidas correctivas o así lo exija la ley.
- La Dirección se asegurará de que el denunciante, la víctima o los testigos no sean victimizados y estén protegidos contra represalias.

Denuncias maliciosas

[Nombre de la empresa] trata todas las quejas con seriedad. La presentación de una queja de buena fe no se utilizará en ningún caso contra el empleado ni tendrá un impacto adverso en su situación laboral. Sin embargo, la presentación de denuncias infundadas o malintencionadas constituye un abuso de esta política, será tratada como una infracción y puede dar lugar a medidas disciplinarias contra el denunciante.

Confidencialidad y protección contra represalias

Todas las denuncias e investigaciones se tratarán de manera confidencial, y la información se revelará estrictamente en función de que exista la necesidad de conocerla. No se victimizará a nadie por presentar una denuncia y se tomarán las medidas adecuadas para garantizar que los denunciantes, las víctimas y los testigos estén protegidos contra represalias durante y después de la investigación. Toda la información relativa a una denuncia o investigación se guardará en archivos seguros en el área de recursos humanos.

Procedimiento de denuncia

[Nombre de la empresa] ha establecido el siguiente procedimiento para presentar una denuncia de violencia y acoso. El mecanismo de denuncia es accesible para todos, incluidas las personas con discapacidad. Trataremos todos los aspectos del procedimiento con confidencialidad, imparcialidad y equidad. Cualquier persona que sea víctima de violencia y acoso, que conozca o sea testigo de la incidencia debe presentar una queja o denuncia formal o anónima a la persona designada [aquí se incluyen el cargo y departamento del responsable].

1. Al recibir la denuncia, [Nombre de la empresa] llevará a cabo la investigación, incluidas entrevistas con el denunciante, la víctima y el presunto acosador.
2. Se proporcionará a la víctima información sobre asistencia y servicios esenciales, incluidos [aquí se incluyen los servicios de derivación ofrecidos].

Mecanismo informal de denuncia

Si la víctima desea tratar el asunto de manera informal, la persona designada:

- dará la oportunidad al presunto acosador de responder a la denuncia;
- se asegurará de que el presunto acosador entiende el mecanismo de denuncia;
- facilitará la discusión entre ambas partes para lograr una resolución informal que sea

aceptable para el denunciante, o remitirá el asunto a un mediador designado dentro de la empresa para resolverlo;

- se asegurará de que se conserve un registro confidencial de lo sucedido;
- realizará un seguimiento tras el resultado del mecanismo de denuncia para asegurarse de que el comportamiento ha cesado.

Mecanismo formal de denuncia

Si la víctima quiere presentar una denuncia formal o si el mecanismo informal de denuncia no ha producido un resultado satisfactorio, el mecanismo formal de denuncia está disponible para resolver el asunto.

La persona designada iniciará una investigación formal, mantendrá su independencia y objetividad, y respetará los derechos tanto de la persona que ha presentado la denuncia como de la persona presuntamente responsable de la violencia y el acoso.

La persona que lleve a cabo la investigación:

- entrevistará por separado a la víctima y al presunto acosador;
- entrevistará a los testigos y a otras terceras partes relevantes;
- analizará la información y la declaración de los testigos para decidir si el incidente o los incidentes ocurrieron;
- elaborará un informe en el que se detallen las investigaciones, las conclusiones y las medidas recomendadas.

Si la denuncia está justificada:

- adoptará las medidas oportunas contra el acosador y la reparación adecuada para la víctima;
- informará a las partes de las conclusiones de la investigación y de las medidas que se adoptarán;
- realizará un seguimiento para asegurarse de que la conducta o el comportamiento ha cesado;
- llevará un registro de toda la investigación y de las medidas adoptadas;
- garantizará la confidencialidad de todos los registros relativos al asunto.

Mecanismo externo de denuncia

Una persona que haya sido objeto de violencia y acoso también puede presentar una queja legal formal fuera de la empresa. Puede hacerlo a través de *[inclúyase aquí el mecanismo externo de denuncia, como el tribunal de trabajo o el defensor del pueblo]*.

Asistencia a las víctimas

[Nombre de la empresa] proporcionará la asistencia y la facilitación necesarias a las víctimas para que se recuperen/rehabiliten de cualquier lesión o traumatismo sufrido.

Sanciones y medidas disciplinarias

Cualquier persona que haya cometido actos de violencia y acoso será objeto de medidas disciplinarias que pueden incluir una advertencia verbal o escrita, la suspensión o el despido.

En el caso de faltas graves, como agresiones físicas o sexuales que puedan constituir un delito, *[Nombre de la empresa]* también informará a la policía y a las autoridades competentes para que investiguen y tomen las medidas pertinentes.

Implementación de la política

[Nombre de la empresa] se asegurará de que esta política se difunda ampliamente entre todas las personas pertinentes. Esta se incluirá en el manual del personal. Todos los nuevos empleados recibirán una capacitación obligatoria sobre el contenido de esta política como parte de su incorporación a la empresa.

[Nombre de la empresa] podrá exigir a los empleados que asistan de manera periódica a un curso de actualización sobre el contenido de esta política. Es responsabilidad de cada gerente/a asegurarse de que él/ella y todos sus empleados conocen la política.

Monitoreo y evaluación

[Nombre de la empresa] reconoce la importancia de monitorear esta política de violencia y acoso para evaluar su eficacia en la prevención y eliminación de la violencia y el acoso en el lugar de trabajo. Los supervisores, gerentes y responsables de tratar los casos de violencia y acoso informarán sobre el cumplimiento de esta política, incluyendo el número de incidentes, cómo se abordaron y cualquier recomendación realizada.

Anexo II. Protocolos contra la violencia y el acoso en el mundo del trabajo

- **Protocolo marco para el abordaje de las violencias por motivos de género en el Sector Público Nacional**
Disponible en:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/protocolo-marco-para-el-abordaje-de-las-violencias-por-motivos-de-genero-en-el-sector>
- **Protocolo de actuación para la prevención e intervención en casos de violencia laboral y violencia laboral por motivos de género (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires)**
Disponible en:
<https://documentosboletinoficial.buenosaires.gob.ar/publico/PJ-RES-MPF-FGCABA-111-21-ANX.pdf>
- **Modelo de protocolo para la “Actuación para la prevención, orientación, abordaje y erradicación de la violencia de género en el ámbito laboral” elaborado por Newsan S.A.**
Disponible en:
<http://www.newsan.com.ar › uploads › 2021/04>

Anexo III. Otros recursos disponibles para el abordaje de la violencia y el acoso en las empresas

- **Programa Qualitas 190:** se trata de un programa de desarrollo, capacitación e incidencia en materia de prevención y erradicación de la violencia y el acoso laboral desde una mirada multidisciplinar. La capacitación es gratuita y está destinada a organizaciones empleadoras que requieran formar a sus integrantes en esta temática. El objetivo es que los trabajadores y las trabajadoras puedan reconocer este tipo de situaciones, así como reflexionar sobre los modelos organizacionales en los que dicho fenómeno se desarrolla.

Más información en:

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/oavl/qualitas190>

- **Programa Igualar:** el Programa Nacional para la Igualdad de Géneros en el Trabajo, el Empleo y la Producción “Igualar” tiene como propósito reducir las brechas y segregaciones estructurales de género que existen en el mundo del trabajo, el empleo y la producción, desde una mirada interseccional y de derechos humanos. Si bien sus objetivos son más amplios, uno de sus ejes es la reducción de la violencia y el acoso por motivos de género.

Más información en:

<https://www.argentina.gob.ar/generos/programa-igualar>

- **Manual de concientización y prevención sobre violencia laboral en las organizaciones empresariales:** este manual fue elaborado por la OAVL del MTEySS y entidades empresariales, en el marco del Acta Compromiso “Por un Trabajo Digno sin Violencia Laboral”, con el objetivo de proporcionar una herramienta de concientización para las empresas. Este material incluye una definición de violencia laboral, trata sus consecuencias y muestra las características de un entorno laboral saludable capaz de generar una cultura de prevención.

Más información en:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/161229_brochure_210x205-oavl-empresas_0.pdf

- **Guía para la prevención e intervención de situaciones de violencia contra las mujeres en las organizaciones:** este documento, elaborado por el Instituto Nacional de las Mujeres (INAM) busca brindar herramientas para que las organizaciones puedan identificar la violencia contra las mujeres en estadios primarios y mejorar su capacidad de respuesta y prevención. Resulta de particular utilidad su aspecto práctico, por ejemplo, el apartado donde desarrolla el proceso de confección de protocolos.

Más información en:

<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guiaprevencionsituacionesviolenciaenorganizaciones.pdf>

- **La violencia no es negocio. Guía para prevenir y erradicar la violencia doméstica desde los lugares de empleo:** este documento fue elaborado por el equipo de ELA - Equipo Latinoamericano de Justicia y Género y contiene elementos valiosos para poder pensar el rol de las empresas en la prevención y erradicación de la violencia doméstica.

Más información en:

<https://drive.google.com/file/d/1whNVzcjG6gHCLyf6J76F9awilyjaPQ7Z/view>

- **Guía comentada por GROW sobre el Convenio núm. 190 y la Recomendación núm. 206:** este instrumento elaborado por el equipo de GROW - Género y Trabajo busca acompañar la lectura de los instrumentos normativos nombrados, a la vez que resalta sus aspectos centrales y los contextualiza en el caso de Argentina. Puede constituirse como un insumo de suma utilidad para aquellas personas que no están familiarizadas con estas normas.

Más información en:

<https://drive.google.com/file/d/1PlJ3M1ZmSZATW9iirWBrJB2lhHjxCYIF/view>

La Iniciativa Spotlight es una alianza global y multianual entre la Unión Europea y las Naciones Unidas para eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas para 2030. Es el esfuerzo específico más grande del mundo para poner fin a todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas.

Lanzada con un compromiso de financiación inicial de 500 millones de euros de la Unión Europea, representa un esfuerzo global sin precedentes para invertir en la igualdad de género para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Iniciativa Spotlight está demostrando que una inversión significativa, concertada e integral en la igualdad de género y el fin de la violencia puede marcar una diferencia transformadora en las vidas de las mujeres y las niñas.

Iniciativa Spotlight 2023.
Todos los derechos reservados.



[@SpotlightAmLat](https://twitter.com/SpotlightAmLat)



[@IniciativaSpotlight](https://www.facebook.com/IniciativaSpotlight)



[@Iniciativa.Spotlight](https://www.instagram.com/Iniciativa.Spotlight)

www.spotlightinitiative.org/argentina

sinviolenciasdegenero.ar



**Iniciativa
Spotlight**

