

# Introducción a la Política Modelo de Acoso Sexual, los Procedimientos Modelo de Investigación de Acoso Sexual y las Mejores Prácticas

La mayoría de las mujeres del personal experimentan acoso sexual en el trabajo. La encuesta más utilizada sobre el acoso de las mujeres en el trabajo, en la que se preguntó a las mujeres si han sufrido acoso de género en el lugar de trabajo, incluida la atención sexual no deseada, los comentarios sexistas y el comportamiento ofensivo, descubrió que el 58 % de las mujeres trabajadoras ha sufrido acoso sexual.<sup>1</sup> En otros estudios, a razón del 37 % de las médicas experimentan acoso sexual,<sup>2</sup> el 44 % de los empleados federales experimentan acoso sexual<sup>3</sup> y el 60 % de las mujeres que trabajan en la industria de restaurantes han sufrido acoso sexual.<sup>4</sup> Igual de preocupante, un estudio descubrió que el 75 % de las personas que presentaron denuncias de acoso enfrentaron represalias.<sup>5</sup>

Los movimientos #metoo y #timesup trajeron este tema al frente, ya que las mujeres relataron sus experiencias personales, expusieron a los perpetradores y desafiaron el status quo. En respuesta, en 2018, la Legislatura del Estado de Washington aprobó el Proyecto de Ley del Senado 6471 que requiere que la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Washington convoque un grupo de trabajo de partes interesadas para crear políticas modelo y mejores prácticas relacionadas con el acoso sexual en el empleo. Este proceso incluyó la recopilación de ideas y aportes de empresas, agronegocios, trabajadores, defensores de los trabajadores agrícolas, profesionales de recursos humanos, abogados y defensores de las víctimas. Los materiales creados a partir de esas ideas y aportes incluyen una política modelo de acoso sexual y procedimiento de denuncia, y procedimientos modelo de investigación de acoso sexual. También se incluye una compilación de Mejores prácticas que se pueden usar junto con la Política y los Procedimientos para crear una estrategia integral de prevención del acoso sexual. La Comisión de Derechos Humanos desea agradecer a todos los participantes del grupo de trabajo por su trabajo en este importante tema.

Si no ha recibido denuncias de acoso sexual en su lugar de trabajo, esta puede ser una buena noticia. Sin embargo, también puede significar que sus prácticas actuales no están funcionando tan bien como deberían, y sus políticas y procedimientos podrían actualizarse. Cuando implemente una política y procedimientos eficaces contra el acoso, no se preocupe si la cantidad

---

<sup>1</sup> Ilies, R., Hauserman, N., Schwochou, S., and Stibal, J. Reported incidence rates of workrelated sexual harassment in the United States: Using meta-analysis to explain reported rate disparities. *Personnel Psychology*, 56(3), 607–631. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00752.x>. Irwin, J. (2002)

<sup>2</sup> Frank, Bragan, Schiffman, Prevalence and Correlates of Harassment Among US Women Physicians, *Journal of the American Medical Association*, 354 (1998)

<sup>3</sup> USMSPB (U.S. Merit Systems Protection Board). Update on Sexual Harassment in the Federal Workplace. <https://www.mspb.gov/MSPBSEARCH/viewdocs.aspx?docnumber=1500639&version=1506232&application=ACROBAT>. (2018)

<sup>4</sup> The Restaurant Opportunities Centers United Forward Together. *The Glass Floor: Sexual Harassment in the Restaurant Industry*, 6 (2014)

<sup>5</sup> Cortina & Magley, *Raising Voice, Risking Retaliation: Events Following Interpersonal Mistreatment in the Workplace*, 8:4 *J. Occupational Health Psychol.* 247, 255 (2003)

de denuncias de acoso aumenta, al menos a corto plazo. Esto es algo bueno: demuestra que su política y procedimientos, junto con una cultura de intolerancia por el acoso, están funcionando y que está desarrollando una atmósfera en la que los empleados se sienten seguros para presentar sus problemas. Si continúa teniendo una política y procedimientos eficaces e implementa las mejores prácticas descritas a continuación, la cantidad de quejas debe disminuir a tiempo, su lugar de trabajo será más seguro y tendrá una fuerza laboral más feliz y productiva.

¿Cuál es la mejor razón para utilizar la Política Modelo de Acoso Sexual y el Procedimiento de Denuncias y los Procedimientos Modelo de Investigación de Acoso Sexual e implementar las Mejores Prácticas? Es lo correcto. Más allá de eso, las razones financieras en contra de permitir que un lugar de trabajo tolere el acoso son abundantes. Los empleadores gastan una gran cantidad de dinero respondiendo a denuncias administrativas, contratando abogados, defendiendo demandas y resolviendo casos. Por ejemplo, entre 2010 y 2015, los empleadores pagaron \$698,7 millones de dólares en los procesos de cumplimiento previos al litigio de la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo (EEOC, por sus siglas en inglés).<sup>6</sup> Esto no incluye pagos de acuerdos privados; un estudio de seguros estimó que del 19 % de las denuncias presentadas contra pequeñas y medianas empresas que resultaron en un desembolso, los costos de defensa y resolución promedian los \$125,000 por denuncia.<sup>7</sup> Los litigios son aún más costosos. Los ejemplos incluyen: un premio del jurado de \$168 millones contra un hospital por acoso sexual y represalias;<sup>8</sup> un arreglo de \$800,000 contra el estado de Washington por acoso sexual;<sup>9</sup> un veredicto de jurado de \$11,6 millones por acoso verbal y represalias;<sup>10</sup> un veredicto de jurado de \$30 millones por agresión sexual y física a empleados de supermercados;<sup>11</sup> un acuerdo contra una ciudad de Washington por acoso sexual por \$580,000;<sup>12</sup> un veredicto del jurado de \$41,3 millones por agresión sexual;<sup>13</sup> un veredicto de jurado de \$610,000 contra un banco por acoso *quid pro quo*;<sup>14</sup> un veredicto del jurado de \$10,6 millones por acoso verbal y represalias.<sup>15</sup> Y, en el momento de escribir este artículo, *The New York Times* acaba de publicar una historia de un acuerdo de \$9.5 millones de dólares contra CBS por comentarios sexuales y represalias hacia una actriz de televisión.<sup>16</sup>

Cuando los empleados son objeto de acoso, se generan costos adicionales. Un estudio que involucró solo costos para los empleadores federales demostró impactos financieros significativos en dos años sobre la productividad individual (\$93,7 millones); días perdidos en forma de licencia por enfermedad (\$14,9 millones); renunciaciones y los costos posteriores de reclutar, contratar y capacitar a un reemplazo (\$24,7 millones) y pérdida de productividad del

---

<sup>6</sup> EEOC Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace, 18 (2016)

<sup>7</sup> Hiscox, *The 2015 Hiscox Guide to Employee Lawsuits: Employee Charge Trends across the United States*, 6 (2015)

<sup>8</sup> *Chopourian v. Catholic Healthcare West, California* (2012)

<sup>9</sup> *Lizee v. State of Washington/DSHS* (2003)

<sup>10</sup> *Sanders v. Madison Square Garden* (2007)

<sup>11</sup> *Gobar v. Ralphs Grocery Company* (2002)

<sup>12</sup> *Hill v. City of Aberdeen* (2013)

<sup>13</sup> *Alford v. Aaron's Rents* (2011)

<sup>14</sup> *Paty v. Puget Sound National Bank (Key Bank)*

<sup>15</sup> *Ingraham v. UBS Financial Services* (2011)

<sup>16</sup> *The New York Times*, *More sexual harassment trouble at CBS* (Dec. 13, 2018)

grupo (\$193,8 millones).<sup>17</sup> Y cuando las denuncias de acoso se hacen públicas, la reputación de una organización sufre daños, lo que podría conducir a una reducción del reclutamiento y la retención.<sup>18</sup> y menores ventas.<sup>19</sup>

También hay un costo significativo para la víctima: depresión, estrés, ansiedad y trastorno de estrés postraumático (TEPT), así como trastornos alimentarios, baja autoestima, ira, miedo y adicción a las drogas o al alcohol.<sup>20</sup> Además, pueden ocurrir problemas físicos como dolores de cabeza, problemas para dormir, problemas gástricos, náuseas, problemas de peso y problemas cardiovasculares.<sup>21</sup> Las víctimas de acoso sexual también pueden enfrentar la pérdida del trabajo, problemas familiares, insatisfacción laboral, ausentismo y tener que buscar asesoramiento legal o de salud mental.

Debido a la importancia de este tema, esperamos facilitar este proceso a los empleadores. Recuerde que estos son documentos *modelo y mejores* prácticas. No son obligatorios, pero están disponibles para su uso. Si lo desea, puede adoptar la Política modelo y los Procedimientos de investigación completos y simplemente rellenar los espacios en blanco. O puede tomar partes de la Política y los Procedimientos y usar esas partes para implementar su propia política o revisar su política actual. También puede tomar la Política y los Procedimientos y luego revisarlos para que se ajusten a las necesidades de su negocio. Lea las mejores prácticas. Marque las que ya implementó, elija prácticas que tengan sentido para su negocio que pueda implementar pronto y planee adoptar más en el futuro.

Las Mejores prácticas, la Política modelo sobre el acoso sexual y el Procedimiento de denuncias y los Procedimientos modelo de investigación están destinados a ayudar a un empleador a dejar en claro que no se tolerará el acoso sexual, que se alienta a denunciar el acoso sexual, que habrá una investigación rápida y justa de las acusaciones de acoso sexual y que no se tolerarán represalias contra ninguna persona que participe en el proceso.

Sin embargo, recuerde que las Mejores prácticas, la Política modelo contra el acoso sexual, el Procedimiento de denuncia y los Procedimientos modelo de investigación no constituyen asesoramiento legal y se recomienda a los empleadores que consulten con un abogado para obtener asesoramiento legal. La adopción de estas Prácticas, Políticas y Procedimientos no crea una defensa afirmativa o puerto seguro para una denuncia de acoso sexual.

Gracias por su interés en la Política modelo de acoso sexual y el Procedimiento de denuncia, el Procedimiento modelo de investigación y las Mejores prácticas. Implementarlos no solo

---

<sup>17</sup> US Merit System Protection Board, *Sexual Harassment in the Federal Workplace: Trends, Progress, Continuing Challenges*, n. 16, at 26. (1994)

<sup>18</sup> Jeremy Sierra *et al.*, Brand Response-Effects of Perceived Sexual Harassment in the Workplace, 14 J. Of Bus. & Mgmt. 157 (2008)

<sup>19</sup> Porath, MacInnis & Folkies, *Witnessing Incivility Among Employees: Effects on Consumer Anger and Negative Inferences about Companies*, Journal of Consumer Research (Vol. 37) 292-303 (Aug. 2010)

<sup>20</sup> Cortina & Leskinen, Workplace Harassment Based on Sex: A Risk Factor for Women's Mental Health Problems, Violence Against Women and Mental Health, 81 (2013)

<sup>21</sup> Cortina & Berdahl, Sexual Harassment in Organizations: A Decade of Research in Review, 1 The Sage Handbook of Organizational Behavior, 469, 481 (2008)

mejorará sus prácticas comerciales, sino que sin duda mejorará la vida de alguien que trabaja para usted.

## **Mejores prácticas**

Una política de acoso sexual clara, accesible y bien escrita, un proceso de denuncia simple y procedimientos de investigación efectivos son fundamentales en todos los lugares de trabajo. Estas políticas deben utilizarse junto con una política integral contra la discriminación y el acoso basada en todas las clases protegidas por la ley y una cultura en el lugar de trabajo que desaliente el acoso, la incivilidad y el comportamiento poco profesional.

Además, existen numerosas mejores prácticas que alentamos a los empleadores a considerar e implementar cuando sea posible. Estas mejores prácticas han sido implementadas por varios empleadores y por otras entidades que buscan frenar el impacto del acoso sexual y la violencia sexual. A continuación, verá muchos de los mismos temas repetidos a lo largo de las secciones: responsabilidad, asignación de recursos, buena comunicación, tener una cultura que valore a las personas y no tolere el acoso y responsabilidad colectiva.

### **Comprender el acoso sexual**

#### Dinámicas de poder y los dos tipos de acoso sexual

El acoso sexual tiene que ver con el poder. La motivación del acosador es la necesidad de dominar y controlar a la víctima, y estas motivaciones funcionan con los dos tipos de acoso sexual, *quid pro quo* y ambiente de trabajo hostil.

Cuando existe acoso sexual *quid pro quo*, la persona que tiene el poder puede otorgar lo que la víctima necesita (un trabajo, una promoción, dinero y otros beneficios) y canjearlo por un acto sexual. Si la víctima accede a las exigencias sexuales, el perpetrador otorgará el beneficio del lugar de trabajo. Si la víctima se niega, el perpetrador castigará a la víctima con el despido, una degradación o malas condiciones de trabajo.

Con un ambiente de trabajo hostil, el perpetrador está deliberadamente haciendo del lugar de trabajo un ambiente hostil, aterrador o incómodo para un compañero de trabajo. El perpetrador le está haciendo saber a la víctima que puede participar en este tipo de comportamiento porque controla el entorno y las condiciones de trabajo.

Cuando hay disparidades de poder en el lugar de trabajo, aumenta el acoso sexual. El poder tiende a hacer que las personas se sientan desinhibidas y también afecta la capacidad de una persona para empatizar con otra. Tener poder puede ser un desencadenante para alguien que ya tiene una tendencia al comportamiento de acoso sexual.

#### Conozca sus factores de riesgo

Se deben identificar y evaluar los factores de riesgo que pueden hacer que su lugar de trabajo sea más susceptible al acoso laboral. Los factores de riesgo no significan que ocurrirá acoso, pero aumentan la probabilidad. Algunos factores de riesgo y posibles respuestas incluyen:

- Lugares de trabajo con disparidades de poder significativas → aplique las reglas del lugar de trabajo de manera sistemática, empoderar a todos los empleados reducirá los incidentes de acoso.
- Una plantilla homogénea → aumentar la diversidad, mantenerse en sintonía con las relaciones.
- Un lugar de trabajo con muchos trabajadores jóvenes. → realice una capacitación contra el acoso poco después de la contratación, preste atención al comportamiento.
- Lugares de trabajo aislados o descentralizados → tener presencia en los lugares de trabajo, tener un procedimiento claro de denuncias con múltiples contactos, tener los medios de comunicación, tener formas para que los empleados en diferentes áreas se conecten.
- Lugares de trabajo que dependen del servicio al cliente → tener una política que incluya la protección de los empleados contra el comportamiento de los clientes, escuchar y reaccionar ante las preocupaciones de los empleados sobre el comportamiento de los clientes, tener pautas claras para sacar a los empleados de situaciones que los expongan a clientes acosadores.
- Conflictos sociales o discurso social grosero fuera del lugar de trabajo → identifique los factores externos que podrían afectar el lugar de trabajo, preste atención a la conducta y las relaciones.

Para obtener más información y una lista completa de los factores de riesgo, consulte la Tabla de factores de riesgo y estrategias de respuesta de la EEOC en [https://www.eeoc.gov/eeoc/task\\_force/harassment/risk-factors.cfm](https://www.eeoc.gov/eeoc/task_force/harassment/risk-factors.cfm).

### Sesgo implícito y su impacto en la cultura del lugar de trabajo

El sesgo implícito se refiere a las actitudes y estereotipos que afectan nuestra comprensión, acciones y decisiones de manera inconsciente. Estos sesgos, que pueden ser favorables o desfavorables, son involuntarios y no intencionales. Sin embargo, estos sesgos hacen que las personas tengan sentimientos y actitudes hacia otras personas en función de características, como el género.

El sesgo implícito puede causar problemas en el trabajo. Por ejemplo, los hombres y las mujeres prefieren hombres en roles comerciales y mujeres en roles de amas de casa, y se sienten más cómodos con figuras de autoridad masculinas.

Dicho sesgo, cuando se expresa y no se controla, puede causar acoso sexual o comportamientos que pueden conducir al acoso sexual: lenguaje que cosifica a la mujer; actitudes que permiten a los hombres evaluar y expresar opiniones sobre cómo lucen las mujeres; culpar a las víctimas de acoso y agresión; llamar a las mujeres asertivas chillonas, prepotentes o algo peor; caer en estereotipos de género, hacer bromas y esperar que las mujeres acepten las bromas; cuando alguien se opone a los comportamientos, se les llama "copos de nieve" o se les ridiculiza por ser demasiado políticamente correctos.

## Comprender por qué las personas eligen no denunciar

Hay varios factores que impiden que las personas denuncien el acoso sexual: una creencia de que no les creerán; la inacción de un empleador en denuncias anteriores; temor a que se les culpe por causar o alentar el acoso (culpar a la víctima/avergonzar a la víctima); una suposición de que la denuncia será trivializada; miedo a las represalias sociales, como ser humillado o excluido; temor a represalias por parte del empleador por denunciar y posterior pérdida del empleo o daño a su carrera; sentimiento de vergüenza por haber sido víctima de acoso.<sup>22</sup> De hecho, como se indicó anteriormente, el 75 % de los empleados que se quejan de ser discriminados enfrentan algún tipo de represalia.

Los líderes organizacionales deben ser conscientes de estas barreras para denunciar e implementar cambios en la cultura que crea estas barreras. Tome las denuncias de acoso con seriedad y nunca culpe a la víctima, comunique claramente una actitud contra el acoso, tome medidas rápidas y efectivas cuando reciba una denuncia y prohíba las represalias de cualquier tipo. Apoye, crea y agradezca a las víctimas cuando se presenten. Recompense a los gerentes y supervisores que cumplan con sus deberes de presentar denuncias y tome medidas correctivas contra aquellos que no lo hagan. Este tipo de acciones de arriba hacia abajo comenzarán a impregnar la cultura del lugar de trabajo.

## Redes sociales

El acoso a través de las redes sociales y los mensajes de texto es cada vez más frecuente, como una manera fácil de ofender a alguien, hacer sugerencias o solicitudes sexuales o transmitir amenazas. Los perpetradores se sienten seguros al hacer esto porque pueden hacerlo en privado, lejos del trabajo y la supervisión, y ni siquiera tienen que enfrentarse a la víctima. El lado positivo es que gran parte del acoso en las redes sociales o en los mensajes de texto puede capturarse como prueba siempre que se haya conservado. En la mayoría de las situaciones, los empleadores deben tratar el acoso a través de mensajes de texto y redes sociales de la misma manera que las formas de acoso más convencionales.

Sin embargo, podría haber límites en las medidas tomadas por los empleadores contra la comunicación en las redes sociales si la acción pudiera considerarse una acción concertada por parte de los empleados, particularmente si varios empleados se comunican sobre un supervisor o gerente. Comprenda las reglas instituidas por la Junta Nacional de Relaciones Laborales y consulte a su abogado sobre este tema.

## **Liderazgo**

El acoso es generalizado y, a pesar de las leyes que lo prohíben, ha permeado nuestros lugares de trabajo desde que las mujeres comenzaron a ingresar a la fuerza laboral en grandes cantidades.

---

<sup>22</sup> *Testimonio Escrito de Lilia Cortina*, Workplace Harassment: Examining the Scope of the Problem and Potential Solutions, Meeting of the EEOC Select Task Force on the Study of Harassment in the Workplace (2015)

Estudios han demostrado que el clima organizacional es el mayor predictor de la ocurrencia de acoso sexual<sup>23</sup> y que si se percibe que el entorno laboral es más tolerante o permisivo con el acoso sexual, es más probable que las mujeres sean víctimas de acoso.<sup>24</sup> Se necesita un cambio consciente en el entorno laboral para cambiar esto; la investigación muestra que si el ambiente de trabajo no respalda los comportamientos de acoso y tiene consecuencias fuertes y claras para esos comportamientos, entonces la probabilidad de que ocurra el acoso sexual se reduce considerablemente.<sup>25</sup> El cambio cultural comienza con el liderazgo de una organización. El comportamiento y las normas de la organización comienzan en la parte superior; qué se dice, qué acciones se llevan a cabo y qué comportamiento se modela. Los líderes deben creer que el acoso está mal, decir que está mal, abordar y detener el acoso de manera rápida y efectiva, y actuar ellos mismos de manera apropiada. Si las figuras de autoridad no aceptan el acoso sexual, es menos probable que este ocurra.<sup>26</sup> El simple cumplimiento de la ley no es suficiente: la organización debe valorar la diversidad y la inclusión, y comprometerse con un lugar de trabajo libre de acoso, falta de respeto, descortesía y división.

Si alguien tiene creencias personales o sesgos que entran en conflicto con estos principios, los líderes de la organización deben dejar en claro que estas creencias no deben exhibirse en el lugar de trabajo. Incluso los factores individuales, como las actitudes o creencias sexistas que justifican el comportamiento de acoso, que podrían obligar a alguien a participar en un comportamiento de acoso, pueden inhibirse cuando los empleados están expuestos a modelos a seguir que se comportan de manera profesional.<sup>27</sup>

### Mensaje claro

El liderazgo debe afirmar, con frecuencia y enérgicamente, que no se tolerará el acoso en el lugar de trabajo. Siga sus palabras con acciones. Por ejemplo, se da una señal clara cuando el liderazgo de la organización asiste a la capacitación sobre acoso y brinda una presentación al orador. La política y el procedimiento de acoso podrían tener una declaración introductoria escrita y firmada por el líder de la organización. Los retiros y las reuniones de personal pueden incluir una declaración breve y sencilla de un líder de la organización que les recuerde a las personas que no se tolera el acoso.

---

<sup>23</sup> National Academies of Sciences Engineering, and Medicine, Sexual Harassment of Women: Climate, culture, and consequences in academic sciences, engineering, and medicine, 15 (2018)

<sup>24</sup> Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J., and Magley, V. J. Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 578–589 (1997)

<sup>25</sup> National Academies of Sciences Engineering, and Medicine, Sexual Harassment of Women: Climate, culture, and consequences in academic sciences, engineering, and medicine, 15 (2018)

<sup>26</sup> Pryor, J. B., LaVite, C. M., and Stoller, L. M. A social psychological analysis of sexual harassment: The person/situation interaction. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 68–83 (1993)

<sup>27</sup> National Academies of Sciences Engineering, and Medicine, Sexual Harassment of Women: Climate, culture, and consequences in academic sciences, engineering, and medicine, 46 (2018)

### Asignar recursos

El liderazgo de una organización debe demostrar que la prevención del acoso es importante mediante la asignación de suficientes recursos económicos, personal y tiempo para la prevención. Esto incluye otorgar la autoridad adecuada a las personas responsables de crear, implementar y dar seguimiento a las políticas y procedimientos de prevención.

### Responsabilidad colectiva

Capacite a sus empleados para que tomen medidas cuando experimenten, vean o escuchen algo que infrinja la política contra el acoso en el lugar de trabajo. Anímelos a “decir algo cuando vean algo” y apóyelos cuando lo hagan. Esto proporciona a los empleados y empleadores un sentido de responsabilidad colectiva para prevenir comportamientos de acoso en el lugar de trabajo.

### Visibilidad

Si un empleador tiene lugares de trabajo múltiples y/o remotos, los líderes de la empresa (CEO, presidente, director y otros altos directivos) deben visitar periódicamente los lugares de trabajo para promover la accesibilidad y demostrar a los empleados que el liderazgo de la empresa se preocupa por todos los empleados. Si las personas trabajan desde casa a tiempo completo, los líderes de la empresa deben asegurarse de comunicarse con ellos regularmente por teléfono y correo electrónico, y se debe alentar a las personas que trabajan desde casa a asistir de forma presencial a algunas reuniones de personal. Los líderes de la empresa deben reservar tiempo para reunirse con los empleados a fin de conocer los problemas en el lugar de trabajo. Como se indicó anteriormente, los líderes deben asistir a la capacitación contra el acoso para mostrar su apoyo a la capacitación (aunque deben irse hacia el final del programa para que los empleados tengan la oportunidad de hacer preguntas abiertamente).

### Encuestas de clima

Si un empleador quiere saber cómo le está yendo a su liderazgo al transmitir su postura sobre el acoso sexual, incluya preguntas que evalúen el desempeño del personal directivo superior, gerentes y supervisores en una encuesta de clima, y preguntas sobre qué mensajes reciben los empleados de los directivos.

### Gerentes que no cumplen con su deber de informar

Los gerentes y supervisores que sean testigos de acoso, reciban una denuncia de acoso o tomen conocimiento de otro modo de un lenguaje o una conducta que pueda constituir acoso, y que no tomen las medidas adecuadas para presentar dicha denuncia al personal correcto, deben ser sancionados por su incumplimiento. Este incumplimiento también debe abordarse en la evaluación del personal del supervisor o gerente. Estas consecuencias de no informar deben comunicarse a todos los gerentes y supervisores.

El desempeño de un gerente o un supervisor nunca debe recibir una calificación alta ni debe promoverse simplemente por el hecho de que ninguna o pocas denuncias de acoso provienen de esa división. Este hecho podría significar que los empleados no se sienten cómodos hablando

con esa persona o que las quejas están siendo suprimidas. Utilice herramientas como encuestas de clima y entrevistas de salida para obtener más información.

## **Política**

### Política contra el acoso y procedimiento de denuncia

La política contra el acoso y el procedimiento de denuncia deben ser claros y sencillos. Debe distribuirse ampliamente, en todos los lugares de trabajo, y colocarse en lugares donde se reúnan los empleados, como áreas de descanso o vestidores. Debe estar disponible en línea y accesible a través de dispositivos móviles. Debe estar escrito en todos los idiomas que hablen sus empleados y, en una capacitación, explicarse oralmente para que los empleados que no puedan leer en ningún idioma entiendan la política. Los empleadores deben hacer que la política esté disponible en un formato que sea accesible para los empleados con discapacidades.

### Coherencia y responsabilidad

Por supuesto, la política contra el acoso debe aplicarse de manera uniforme y justa a todos. Los empleadores deben evitar la creencia de que mantener a un acosador que resulta ser un empleado muy valorado o que genera mucho dinero para la organización es una mejor decisión financiera que disciplinar o despedir a ese empleado. En realidad, el costo de no tomar medidas inmediatas contra el acosador será mayor que el costo de perder a ese empleado (consulte la sección anterior sobre los costos del acoso). Del mismo modo, los empleadores no deben tolerar el acoso por parte de clientes o proveedores a quienes perciben como valiosos.

Las denuncias de acoso hechas por una persona que es un trabajador indocumentado deben recibirse e investigarse como una denuncia de cualquier otro empleado. Una denuncia de acoso contra un trabajador indocumentado debe manejarse como una denuncia contra cualquier otra persona cubierta por la póliza, y esa persona debe estar sujeta a medidas disciplinarias que sean proporcionales a la oficina, en consonancia con la disciplina aplicada a otros en situaciones similares.

Todas las denuncias deben investigarse, sin importar quién sea la parte denunciante. Si se le conoce como problemático, alguien a quien le gusta el drama o una persona que ha presentado denuncias frágiles en el pasado, la denuncia debe tomarse en serio e investigarse a fondo. Los estudios han constatado sistemáticamente que menos del 8 % de las denuncias de acoso y agresión sexual son falsas.<sup>28</sup>

### Políticas de confraternización

Los empleadores deben considerar políticas de no tener citas con respecto a las relaciones entre supervisores/gerentes y subordinados. En tales situaciones, el empleador debe considerar sacar al subordinado de la cadena de supervisión. La respuesta del empleador en tales situaciones debe ser coherente. Un empleador no debe tener en cuenta el género al trasladar a esa persona.

---

<sup>28</sup> *False Allegations of Sexual Assault: An Analysis of Ten Years of Reported Cases, 2010*

## Políticas contra la discriminación

Las políticas de acoso sexual deben usarse junto con las políticas contra la discriminación que protegen a todas las personas de la discriminación y el acoso por motivos de raza, credo, color, origen nacional, sexo, embarazo, orientación sexual, identidad de género, discapacidad, uso de un perro guía entrenado o animal de servicio, condición de veterano militar o retirado con honores, edad y cualquier otra categoría protegida por las leyes federales, estatales o locales.

## **Procedimiento e investigaciones**

### Independencia

Cuando sea posible, los empleadores deben utilizar un investigador externo e independiente para investigar las denuncias de acoso sexual. Es más probable que esto dé como resultado una investigación justa e imparcial. Este enfoque es particularmente importante cuando hay un conflicto de intereses, cuando el perpetrador acusado ocupa un puesto gerencial de alto nivel o genera mucho dinero para el empleador, o cuando la situación es compleja o involucra a múltiples denunciantes; tener un investigador externo ayudará a garantizar que esos factores no impidan una investigación justa.

Si un investigador externo no es una opción y un departamento de recursos humanos llevará a cabo la investigación, asegúrese de que los recursos humanos sean lo más independientes que sea posible del resto de la organización y que el departamento de recursos humanos tenga su propia cadena de mando, separada del resto de la estructura de liderazgo de la organización. Los recursos humanos deben mantener la imparcialidad durante la investigación y las medidas correctivas.

Si una organización es demasiado pequeña para tener un departamento de recursos humanos, se vuelve aún más importante para la organización considerar gastar algunos recursos por adelantado para contratar a un investigador independiente. En una organización pequeña, podría ser incluso más difícil evitar un conflicto de intereses entre el investigador, la presunta víctima y el acusado. Una investigación externa es importante para evitar el sesgo y la apariencia de sesgo. Una solución puede ser que los pequeños empleadores en la misma localidad o la misma industria tengan un acuerdo para intercambiar servicios de investigación entre sí cuando haya una denuncia.

### Investigadores

Los investigadores deben ser profesionales, estar bien capacitados en técnicas de investigación y tener conocimiento de la ley y de la política contra el acoso del empleador. No hace falta decir que los investigadores deben ser lo más independientes y neutrales que sea posible y no tener prejuicios. Se les debe proporcionar los recursos que necesitan para investigar a fondo y resolver las denuncias de acoso de manera oportuna.

### Plazos

Los empleadores deben esforzarse por iniciar la investigación de la denuncia, idealmente dentro de unos días de haberla recibido. El empleador debe realizar una investigación exhaustiva lo

antes posible, pero no debe sacrificar la imparcialidad y la minuciosidad en aras de la rapidez. Cada investigación será diferente y puede haber demoras con las entrevistas de testigos, así que evite prometer una fecha de finalización que no se pueda cumplir. La parte denunciante se debe mantener informada sobre el progreso de la investigación. La investigación debe concluir tan pronto como sea razonable para una investigación justa y exhaustiva, preferiblemente dentro de unas pocas semanas de la denuncia.

### Separación de las partes

En ningún momento después de que se recibe una denuncia o durante una investigación, las partes deben ser colocadas juntas, ya sea para ser entrevistadas juntas o para “resolverlo”. El acoso sexual tiene que ver con el poder; no es un conflicto de personalidad.

Cuando se presenta una denuncia o cuando el empleador se da cuenta de un posible acoso, se debe evaluar la situación para asegurarse de que la víctima esté a salvo. Si el presunto acoso fue una agresión física o sexual, la parte denunciante y el presunto acosador deben separarse, y el empleador debe considerar poner al presunto acosador en licencia administrativa. En otras circunstancias, el empleador debe hablar sobre la situación con la víctima; si la víctima se siente insegura o que no puede hacer su trabajo con el acosador presente, la parte denunciante y el presunto acosador deben separarse. Se los debe poner en turnos diferentes, en diferentes lugares, o en una licencia administrativa paga mientras dure la investigación. Sin embargo, nunca se debe trasladar o poner en licencia a la parte denunciante para evitar cualquier apariencia de represalia (a menos que la parte denunciante solicite específicamente que se le retire de la situación).

### Cuando el acosador no es empleado

Cuando el acosador es un cliente, proveedor, repartidor u otra persona que no sea empleado, el empleador aún tiene la obligación de proteger al empleado del acoso. Esto se puede lograr de varias maneras.

Si el acosador es un cliente, por un delito menor, el servicio de ese cliente puede ser asumido por otra persona, previa consulta con la parte acosada y si la parte acosada está de acuerdo en que es el mejor plan de acción. Es óptimo cuando un supervisor o gerente (alguien en una dinámica de poder diferente) puede hacerse cargo del cliente. Si se trata de una situación en la que el empleado original habría recibido una propina o comisión, aún debe recibir esa propina o comisión; no es culpa de este que haya que sacarlo de esa situación, y no debe ser castigados por ello con una pérdida de ingresos.

Si el acoso por parte del cliente fue una agresión física o sexual, si continúa el acoso después de que el empleado original sea retirado de la situación, o si es reincidente, se le debe exigir que se vaya y se le debe negar el servicio posterior. Si el cliente tiene derecho legal a los servicios (como los beneficios públicos de una entidad gubernamental), entonces un gerente debe hacerse cargo del manejo de ese cliente en particular.

Si el acosador es un proveedor, repartidor u otra persona que trabaja para otra entidad, entonces el empleador debe comunicarse con el empleador del acosador para presentar una denuncia y

solicitar que el acosador no regrese. Si el empleador del acosador se niega a tomar alguna medida, entonces el empleador debe considerar cortar los lazos con el negocio de ese empleador. Sus empleados son su mayor recurso y tomar tal acción no solo enviará un mensaje claro a sus empleados sobre cómo los respalda, sino que también enviará un mensaje de que una empresa perderá clientes si se niega a tomar medidas contra el acoso.

Si no puede facilitar una situación en la que el acosador ya no es una amenaza, pero no puede prohibirle la entrada a su propiedad (como un repartidor), debe permitir que el empleado acosado abandone la situación cuando el acosador esté presente. Asegúrese de que alguien más esté disponible para hacer negocios con el acosador y, cuando sea necesario, un supervisor o gerente debe hacerse cargo de la transacción. Esto es apropiado incluso cuando es una parte normal del trabajo del empleado acosado encargarse de tales transacciones.

Si hay una situación en la que hay una agresión física o sexual, o cuando hay delitos de acecho o hostigamiento repetido, se debe informar al empleado sobre su derecho a denunciar el incidente ante autoridades del orden público o a obtener una orden de protección. Si existe una orden de protección ordenada por un tribunal, entonces todos los empleadores involucrados tendrían que cumplirla.

La persona que fue acosada debe recibir información honesta sobre las limitaciones de la capacidad del empleador para tomar medidas directas contra el perpetrador, y si no hay forma de prohibir que el acosador venga al lugar de trabajo. Sin embargo, se debe asegurar al empleado que no se esperará que interactúe con el acosador o que esté presente cuando el acosador esté allí.

### Intérpretes

Si la parte denunciante, el acusado o un testigo no hablan inglés o se siente más cómodo hablando en un idioma diferente, el investigador debe hablar con fluidez ese idioma o debe usar un intérprete que lo hable con fluidez. El intérprete debe ser neutral y no tener conexión con ninguna de las partes ni estar en la cadena de mando de la presunta víctima o del presunto acosador. Preferiblemente, el intérprete debe ser un intérprete profesional y provenir de fuera de la organización.

### Primera entrevista

La parte denunciante debe poder contar con apoyo cuando se le entreviste sobre su denuncia; representante sindical, amigo, abogado o familiar. El investigador debe estar dispuesto a escuchar, hacer preguntas abiertas y mostrar empatía, y debe crear una atmósfera en la que los empleados se sientan cómodos para presentar denuncias. El investigador nunca debe dudar automáticamente de la presunta víctima y debe tomar todas las denuncias con seriedad. La presunta víctima debe recibir recursos adicionales, como servicios de asesoramiento, grupos de afinidad/identidad en el lugar de trabajo, servicios de defensa de víctimas o el programa de asistencia al empleado. Si la denuncia involucra un comportamiento delictivo, el empleador debe ofrecer ponerse en contacto con la policía en nombre de la presunta víctima (pero a menos que haya ocurrido un delito contra el propio empleador, el empleador no debe tomar la decisión

de denunciar a la policía sin la participación y el consentimiento de la presunta víctima). Se debe asegurar a la parte denunciante durante esa primera entrevista que no se tolerarán las represalias. Siempre se debe agradecer a la parte denunciante por presentar la información y se le debe proporcionar un cronograma general para los próximos pasos.

### Documentación

Todos los pasos del proceso de investigación deben documentarse por escrito. Esto debe incluir la denuncia inicial, todas las entrevistas, las evaluaciones de credibilidad realizadas de las personas involucradas, los resúmenes de cualquier documentación recopilada y las conclusiones. Un informe escrito que incluya la información anterior, así como la resolución de la denuncia debe ser producto de la investigación.

### Privacidad

En la medida de lo posible, el empleador y el investigador deben proteger la privacidad de quienes presentan la denuncia, quienes son entrevistados como testigos y quienes son acusados de acoso. Sin embargo, se debe informar a los participantes en el proceso que, según la naturaleza y la gravedad del problema, el resultado o si se involucran entidades externas, es posible que no siempre se pueda mantener la confidencialidad.

### Eficacia

Las políticas y los procedimientos son inútiles si no funcionan. Por lo tanto, es una buena idea evaluar la eficacia de las políticas y los procedimientos. La mejor manera de crear un proceso efectivo es utilizar una acción correctiva inmediata cuando se viola la política. Si la misma persona continúa violando la política, entonces el empleador sabe que el proceso no ha sido efectivo, al menos con ese individuo en particular, y debe considerar una medida correctiva alternativa.

Cuando sea posible, un empleador debe realizar una entrevista de salida con los empleados que se van. Esta puede ser una oportunidad para que un empleador averigüe si hay algún asunto o problema en el lugar de trabajo que el empleado se mostró reacio a mencionar mientras aún estaba empleado. El empleador también puede determinar las razones de la partida del empleado para averiguar si hay algo en el clima laboral que deba mejorar.

Las encuestas de clima o las encuestas de compromiso de los empleados también pueden proporcionar información sobre el lugar de trabajo. Estas encuestas anónimas deben realizarse periódicamente y pueden evaluar si los empleados creen que se tolera acoso en el lugar de trabajo o no, y si hay incidentes de acoso. Asegúrese de incluir preguntas específicas sobre incidentes de acoso sexual, si el empleado siente que el acoso está claramente prohibido o tolerado, y si el empleado conoce y comprende la política y el procedimiento. Si no se revelan problemas de acoso a partir de la encuesta, los empleadores no deben concluir inmediatamente que no hay problemas; los empleados pueden ser reacios a denunciar el acoso, incluso en una encuesta anónima. La encuesta de clima debe utilizarse con otros métodos de prevención del acoso y de evaluación de la eficacia de los métodos de prevención.

También debe probar la eficacia de cualquier sistema de denuncias anónimas presentando periódicamente una denuncia a través del sistema. Asegúrese de que el número de teléfono o la dirección de correo electrónico realmente funcionen, que haya un seguimiento adecuado y que la persona adecuada reciba la información.

Documente la cantidad de denuncias que recibe su organización, quién fue el presunto perpetrador y en qué departamento se encontraba y la resolución de la denuncia. Cuando implemente una política y un procedimiento efectivos contra el acoso, no se sorprenda si el número de denuncias aumenta en el corto plazo. Esto significa que los empleados se sienten respaldados y empoderados para presentar denuncias. Continúe con lo que está haciendo; si tiene una política y procedimientos efectivos, y los implementa de manera sistemática, justa y con las consecuencias apropiadas, eventualmente debería ver una disminución en la cantidad de denuncias.

### **Comunicación**

Las declaraciones frecuentes y enérgicas de que no se tolerará el acoso sexual y que los perpetradores estarán sujetos a medidas correctivas son importantes. La declaración debe ser objeto de seguimiento mediante la utilización de las prácticas que siguen.

### Responsabilidad

Capacite a sus empleados para que asuman un papel activo en la creación de un lugar de trabajo libre de acoso alentándolos a que cuando vean algo, deben decir algo. Y luego haga un seguimiento de sus palabras con acciones, mediante una investigación rápida y una acción correctiva, y elogie a los que se presenten. Esto proporciona a los empleados y empleadores un sentido de responsabilidad colectiva para prevenir comportamientos de acoso en el lugar de trabajo. Se ha demostrado que tener una responsabilidad colectiva por un problema cambia la cultura en torno al problema, aumenta el compromiso, aumenta el apoyo a la víctima y disminuye la tolerancia hacia el acosador.

### Cuando alguien denuncia

Si es posible, debe haber una persona en cada lugar de trabajo que sea responsable de recibir las denuncias. Si se hablan varios idiomas en el lugar de trabajo, alguien que hable ese idioma debe recibir la denuncia. Si no hay nadie disponible, la persona que recibe la denuncia debe tener acceso a un intérprete neutral o ponerse en contacto con un servicio de interpretación.

Siempre agradezca a la presunta víctima o a los testigos por denunciar su situación. Pregúntele a la presunta víctima qué se puede hacer de inmediato en el lugar de trabajo para que se sienta segura y luego infórmele cuál de esas cosas se puede hacer. En situaciones en las que la víctima alegue agresión sexual o física, se debe separar a la víctima del presunto acosador y el empleador debe considerar poner al presunto acosador en licencia administrativa. Si la víctima indica que se siente insegura o que no puede hacer su trabajo con el acosador presente, la parte denunciante y el presunto acosador deben separarse, y el empleador debe considerar emitir una orden de no contacto en el lugar de trabajo. Se los debe poner en turnos diferentes, en diferentes lugares, o en una licencia administrativa paga mientras dure la investigación. Sin embargo, nunca se debe

trasladar o poner en licencia a la parte denunciante, para evitar cualquier apariencia de represalia (a menos que la parte denunciante solicite específicamente que se le retire de la situación).

Asegúrele a la parte denunciante que no se tolerarán las represalias y aliéntelo a regresar si hay más problemas o incidentes. Informe al denunciante de los plazos esperados, el proceso y qué esperar.

Hágale saber a la persona que toma en serio su queja y que si se está presentando un comportamiento de acoso, no debería ser así. Nunca le pregunte a la persona por qué esperó para denunciar, cuál fue su papel en el incidente, qué vestía en ese momento o si hizo algo para fomentar el comportamiento. Nunca indique que no les cree.

Informe al denunciante sobre recursos externos, como asesoramiento, programas de asistencia para empleados y organizaciones de defensa de víctimas. Infórmeles sobre opciones administrativas como la Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo y la Comisión de Derechos Humanos del Estado de Washington.

Agradezca y apoye a las personas que sí denuncian y premie (con evaluaciones positivas) a aquellos gerentes que cumplan adecuadamente con sus responsabilidades de recibir denuncias e informarlas.

Recuerde que si una víctima de acoso sexual también tiene problemas de desempeño o de asistencia, esos problemas podrían ser el resultado de tener que soportar el acoso. Es posible que el empleado no pueda concentrarse en el trabajo, que sea emocionalmente incapaz de enfrentar al acosador en el trabajo o que el acoso lo afecte tanto físicamente que se enferme. Considere hablar con la víctima sobre estos problemas y averiguar qué se puede hacer para ayudar al empleado, en lugar de simplemente imponer disciplina.

### Una vez finalizada la investigación

Cuando finaliza la investigación y se han tomado las medidas apropiadas, se debe brindar a la parte denunciante la siguiente información: que la investigación está completa, qué hallazgos se hicieron y por qué, y que se tomaron medidas correctivas (si se tomaron). Se debe agradecer nuevamente a la parte denunciante por presentarse, se le debe alentar a informar sobre cualquier represalia o problemas futuros y se le debe asegurar que no se tolerarán las represalias. Se deben realizar verificaciones periódicas con la parte denunciante en intervalos futuros para asegurarse de que no haya represalias o que continúe el acoso.

### Dispositivos de comunicación

Considere permitir que los empleados lleven consigo sus teléfonos celulares personales. Si bien puede restringir el uso de los teléfonos y prohibir el uso personal durante las horas de trabajo, tener un teléfono le permitirá al empleado usarlo en caso de una emergencia, como un asalto. El teléfono también proporcionará un medio para que el empleado llame a la oficina central o a recursos humanos para presentar una queja por acoso. Considere proporcionar teléfonos, dispositivos de comunicación bidireccional o alarmas de seguridad personal a los empleados para que los usen en emergencias o para presentar quejas. Esto es particularmente importante para los

empleados que trabajan en lugares remotos, que trabajan de noche o que trabajan solos, como los empleados en las industrias hotelera, de seguridad, de transporte o agrícola.

### Distribución de Políticas y Procedimientos

La política de acoso y el procedimiento de denuncia deben difundirse lo más ampliamente posible, incluso por escrito a todos los empleados, como un cartel en un lugar utilizado por los empleados (como un comedor, vestuario o sala de descanso) y en el sitio web de la organización o en Internet. . En línea, el formato debe ser compatible con dispositivos móviles. La política/procedimiento debe proporcionarse a todos los empleados, en todos los niveles y en todas las ubicaciones. Todos los formatos deben incluir los nombres y la información de contacto de aquellos a quienes se puede presentar una denuncia.

La política y el procedimiento de denuncia deben ser traducidos por un traductor competente a todos los idiomas que se hablan en el lugar de trabajo y difundidos en esos idiomas. Además, la política y el procedimiento de denuncia deben proporcionarse verbalmente a las personas que no saben leer.

### Líneas de denuncia anónimas y números 800

Muchos empleadores han implementado líneas telefónicas anónimas, buzones o direcciones de correo electrónico para denuncia. Los empleados que creen que son víctimas de acoso o han sido testigos de acoso pueden utilizar estos métodos para presentar una denuncia sin temor a represalias. Las denuncias anónimas deben permitirse e investigarse (en la medida de lo posible dada la probable falta de información concreta), pero los empleados deben saber que cualquier investigación de denuncias anónimas será muy limitada porque no hay forma de entrevistar a la parte denunciante y recopilar datos importantes. información. Una forma de informar a los empleados sobre los límites de las denuncias anónimas es tener una declaración destacada que se muestre en cualquier sistema de informes en línea, indicando que la organización evaluará todas las denuncias, pero la capacidad de la organización para investigar y responder a las denuncias y proporcionar comentarios puede ser limitada dependiendo de la información proporcionada en la denuncia. A pesar de esta limitación, tener un método de informe anónimo brinda a los empleadores oportunidades adicionales para recopilar información sobre posibles problemas en el lugar de trabajo, para investigar o abordar estos problemas antes de que se conviertan en un problema mayor, o puede alertar a los empleadores sobre un problema cuando alguien está demasiado asustado para presentarse. Cuando se recibe una denuncia anónima, un empleador debe hacer cualquier investigación que sea posible; por ejemplo, si se nombra a un presunto perpetrador, se debe entrevistar al gerente y los compañeros de trabajo de esa persona. Si un departamento en particular se señala como un área problemática, entonces las personas que trabajan en el departamento deben ser interrogadas en general para averiguar si hay algún problema.

### Política de puertas abiertas

Los líderes de la organización deben asegurarse de que el personal esté dispuesto a escuchar las denuncias de acoso y las condiciones de trabajo. Los líderes deben considerar reservar ciertas horas para comunicarse directamente con los empleados.

### Elogie a los empleados que crean una cultura contra el acoso

Reconozca públicamente y muestre gratitud a los supervisores y gerentes que hacen un buen trabajo al informar denuncias y prevenir el acoso. Refleje esta información de manera positiva en la evaluación del empleado. Del mismo modo (mientras se respeta la privacidad si el denunciante desea privacidad o se exige en un acuerdo de negociación colectiva), aquellos que se presenten o participen en la creación de un lugar de trabajo libre de acoso deben ser presentados como ejemplos positivos en la fuerza laboral.

### Responsabilidad de los perpetradores y gerentes

El objetivo del empleador debe ser detener el comportamiento de acoso y evitar que ocurra cualquier acoso en el futuro. La acción correctiva en contra de los perpetradores debe ser oportuna y proporcional al comportamiento y debe ser consistente con las acciones previas contra otros perpetradores que tuvieron un comportamiento similar. El tipo de acción correctiva que se tome depende de la gravedad del acoso, la duración del comportamiento de acoso, la cantidad de víctimas involucradas y el historial del acosador de comportamientos similares en el pasado. La acción correctiva puede variar desde una capacitación verbal y recapitación para el uso por primera vez de lenguaje sexual ofensivo, hasta una advertencia por escrito para múltiples comentarios despectivos, hasta el despido por una agresión física.

Los supervisores y gerentes que no informen de manera adecuada u oportuna el acoso que ven o del que se dan cuenta, o que no toman medidas ante las denuncias de acoso, también deben estar sujetos a medidas correctivas, que incluyen desde capacitación verbal y recapitación hasta el descenso de categoría o el despido, según la gravedad de la falta de acción.

### Grupos de recursos empresariales/Grupos de afinidad

Los empleados de muchas empresas y agencias públicas forman Grupos de Recursos Empresariales, también llamados Grupos de Afinidad o Grupos Asesores de Diversidad. Estos grupos reúnen a grupos de empleados y sus simpatizantes que tienen un interés o característica común. Si bien estos grupos normalmente no actúan como un foro para resolver reclamos individuales, estos grupos pueden proporcionar un sistema de apoyo para las personas en el lugar de trabajo. La práctica estándar es que los grupos se reúnan en el horario de trabajo, durante las horas de trabajo.

Los grupos de afinidad comunes incluyen grupos para veteranos, miembros de la comunidad LGBTQ, empleados latinos, personas con discapacidades, mujeres y padres. Los empleados voluntarios trabajarán en roles de liderazgo, asesorarán al grupo y facilitarán las reuniones. A menudo, el grupo tendrá una misión y planteará metas, y tendrá reuniones periódicas. Las reuniones pueden ser para establecer contactos, hacer conexiones con otros empleados, organizar eventos y tener oradores externos sobre temas relevantes. En términos más generales, el

propósito de los grupos es promover la inclusión, la equidad y el respeto aportando ideas para aumentar la diversidad, asesorar a nuevos empleados, modelar los valores de inclusión y diversidad, ayudar a garantizar que los lugares de trabajo sean seguros, proporcionar recursos para miembros, y promover el reclutamiento y la retención de una fuerza laboral diversa.

Los empleados que pueden unirse a un grupo de afinidad en el trabajo tendrán una red de apoyo, tendrán un foro seguro para compartir experiencias y pueden sentirse más capacitados para presentar un problema como el acoso.

### Encuestas de clima

Las encuestas de clima son una buena herramienta para facilitar el cambio en una organización. Una encuesta puede informar a la organización sobre cualquier área problemática, lo que funciona y lo que no y proporciona comentarios positivos y negativos sobre el estado de la organización. Puede decirle a un empleador si las políticas y los procedimientos actuales están teniendo el impacto deseado. Para fomentar la participación, las encuestas de clima deben ser anónimas.

Antes de enviar una encuesta, determine el propósito de la encuesta, las preguntas calificadas que se harán, la escala de calificación que se usará (a menudo se usa una escala de 5 puntos), qué preguntas abiertas se harán y cómo se administrará la encuesta (impresa, en línea). Los resultados de la encuesta deben compartirse con los empleados.

Específicamente para la agresión y el acoso sexual, la encuesta debe preguntar a los empleados: si alguna vez han experimentado o presenciado un incidente; qué hicieron en respuesta; si saben cómo y a quién presentar una denuncia; cuáles son sus expectativas si denunciaran acoso o agresión; cuáles fueron sus experiencias si hicieron una denuncia; si se sienten seguros en el lugar de trabajo; si temen represalias en caso de presentar una denuncia; si se sienten apoyados por su supervisor; si la organización comunica claramente su posición sobre el acoso y cómo se sienten acerca de la diversidad y la inclusión de la organización.

Si se realizan encuestas de clima, el empleador las toma en serio y los resultados se utilizan para promover un cambio positivo, la moral de los empleados puede aumentar y la organización puede mejorar su respuesta al acoso sexual.

Para obtener información adicional sobre las encuestas climáticas, consulte <https://www.hr-survey.com/EmployeeClimate.htm>

### Proyecto de Ley del Senado 5996

El Proyecto de Ley del Senado 5996 fue aprobado por la Legislatura del Estado de Washington y entró en vigencia el 7 de junio de 2018. Este proyecto de ley fue diseñado para apoyar "la divulgación y discusión del acoso sexual y la agresión sexual en el lugar de trabajo". Se recomienda a los empleadores que consulten a un asesor legal para obtener una comprensión completa de la responsabilidad del empleador en virtud de este proyecto de ley y para garantizar que el proceso de investigación y las políticas de privacidad implementadas por el empleador cumplan con el proyecto de ley 5996.

## **Ponerse en contacto con las autoridades del orden público**

Si la conducta de acoso implica un delito, la víctima de dicha conducta tiene derecho a llamar al 911 o al departamento de policía local. El empleador debe informar a la víctima sobre esta opción. Sin embargo, a menos que también haya ocurrido un comportamiento delictivo contra el propio empleador, el empleador no debe comunicarse con la policía en nombre de la víctima sin el permiso de la misma. La decisión de hacerlo o no debe dejarse en manos de la víctima, pero el empleador debe apoyar la decisión de la víctima de involucrar a la policía.

## **Formación**

### La formación adecuada

Los empleadores necesitan utilizar una formación que sea eficaz. Esto puede significar no sentar a los empleados frente a una capacitación por computadora cada dos años, para marcar esa casilla en una lista de "cosas por hacer". La capacitación regular, relevante, interactiva y en el aula de todos en el lugar de trabajo es óptima.

Siempre que sea posible, las capacitaciones deben ser realizadas en vivo por un capacitador calificado que comprenda la dinámica de poder involucrada en una situación de acoso. La capacitación debe proporcionar información sobre qué comportamiento es ilegal en el lugar de trabajo, y también debe proporcionar información sobre qué comportamiento se espera y qué comportamiento está prohibido por el empleador, así como detallar las consecuencias de violar la política del empleador. La capacitación debe proporcionar ejemplos de conductas prohibidas y conductas que, si continúan, constituirán una violación de las políticas del empleador. La capacitación debe describir la política de acoso particular del empleador y brindar información clara sobre la denuncia y el proceso de investigación, incluido el nombramiento de múltiples puntos de contacto para presentar una denuncia. La mejor capacitación será impartida por un compañero del grupo que se está capacitando, o al menos por alguien familiarizado con la industria y la cultura del lugar de trabajo y los empleados. Los mejores capacitadores serán buenos comunicadores, usarán ejemplos de la vida real del impacto que tiene el acoso en las personas y el lugar de trabajo, y dejarán tiempo para preguntas. Se debe asegurar a la audiencia que no se tolerarán las represalias contra los empleados que presenten denuncias de acoso.

Si no es posible un formato de capacitación en vivo, entonces el empleador debe utilizar un formato en el que todavía haya interacción y la oportunidad de hacer preguntas, como conferencias remotas.

La capacitación se puede combinar con otras capacitaciones sobre diversidad y no discriminación, con el fin de enfatizar el compromiso de un empleador con un lugar de trabajo basado en la igualdad, la diversidad, el civismo y la profesionalidad. Al final, la formación eficaz no intenta cambiar la forma de pensar o las opiniones de las personas. Más bien, deja en claro qué comportamiento se espera en el lugar de trabajo, para que las personas sepan qué tipo de comportamiento les costará su empleo. También hace que las personas se sientan seguras, porque ganan confianza en que existe una política y un procedimiento.

### Múltiples formatos e idiomas

La capacitación debe ser oral y también debe proporcionar materiales escritos, y también podría incluir una presentación de PowerPoint, para abarcar múltiples estilos de aprendizaje.

La capacitación debe brindarse en el idioma nativo del empleado, si el empleador emplea a personas que no hablan inglés o hablan un inglés limitado.

Los empleadores en industrias que emplean una cantidad de trabajadores que no deben tener habilidades o educación especializadas deben considerar que algunos de sus trabajadores pueden no leer en ningún idioma y, por lo tanto, es necesario que presenten la política, el procedimiento de denuncias y la capacitación contra el acoso de manera verbal.

Los empleadores, según lo exige la ley, deben garantizar que la capacitación sea accesible para las personas con discapacidad. Se deben utilizar intérpretes de lenguaje de señas americano para aquellos que lo hablan.

### Opción de exclusión

Si la capacitación ocurre debido a una denuncia específica de acoso sexual, la persona que presentó la denuncia debe tener la opción de recibir la capacitación en un formato diferente. Esto es para que la víctima de acoso no se vea obligada a sentarse en una capacitación con el acosador o con colegas que podrían culparlo por tener que pasar por la capacitación.

### Capacitación para Gerentes y Supervisores

Los gerentes y supervisores deben recibir capacitación adicional sobre cómo recibir y responder a las denuncias de acoso, cómo identificar el acoso y qué pasos tomar cuando son testigos o se enteran de un acoso. Su capacitación debe incluir instrucciones claras sobre cómo y a quién enviar la denuncia de acoso en la cadena de mando y cómo estar al tanto de las situaciones dentro de su departamento que podrían conducir al acoso. Se les debe informar claramente sobre las consecuencias de no cumplir con estas responsabilidades.

### Plazos

Lo ideal es brindar capacitación contra el acoso cuando el empleado comienza a trabajar, pero debe ocurrir al menos dentro de los primeros seis meses de empleo. Cuando alguien es ascendido a un puesto de gerente/supervisor, debe recibir capacitación que incluya las responsabilidades de los gerentes y supervisores para responder a las denuncias.

La capacitación contra el acoso debe realizarse al menos una vez cada dos años.

### Evaluación

Los empleadores deberían considerar que los aprendices completen una evaluación al final de la capacitación. Además, se puede realizar un cuestionario o una evaluación de comprensión al final de la capacitación, para garantizar que los alumnos hayan adquirido una comprensión del comportamiento esperado, la política, el procedimiento y las consecuencias.

### Capacitación sobre lugar de trabajo respetuoso

También conocida como capacitación de civismo en el lugar de trabajo, este tipo de entrenamiento se enfoca en el tipo de comportamiento que se espera en el lugar de trabajo. Hace hincapié en un lugar de trabajo basado en el respeto y la cortesía, y describe qué comportamiento es aceptable en su lugar de trabajo y cuál no. Este tipo de capacitación se usa como una alternativa a una capacitación que se centra en el acoso de clase protegida y la responsabilidad legal. Si bien cubre los temas de acoso ilegal, la política contra el acoso del empleador y cómo presentar una denuncia de acoso, la capacitación no busca cambiar los sentimientos personales de las personas ni dividir a las personas en categorías. Más bien, la capacitación busca involucrar a toda la fuerza laboral en ser respetuosos con todos los demás y crear una atmósfera de valor y colaboración. La Comisión para la Igualdad de Oportunidades en el Empleo brinda dicha capacitación a los lugares de trabajo.

### Entrenamiento sobre sesgo implícito

El sesgo implícito se describió anteriormente, y existe una serie de buenas capacitaciones sobre este tema en persona y en línea. Estas capacitaciones se enfocan en explicar el sesgo implícito, reconocerlo y ayudar a disminuirlo.

### Capacitación sobre intervención de espectadores

Esta capacitación ha sido utilizada con éxito por los campus universitarios de todo el país para cambiar el enfoque de culpar a la víctima de agresión, acoso y hostigamiento, a cambiar las normas sociales y la conducta. La capacitación fomenta una respuesta activa y participativa de las personas que presencian la ocurrencia de conductas inapropiadas. La respuesta se conoce como las "3 D". La primera D es para "directo", como en la confrontación directa con el acosador, si es seguro hacerlo. La segunda es para "distraer", que es realizar una acción indirecta para interrumpir lo que está sucediendo, con el fin de brindarle a la víctima la oportunidad de salir de la situación. La tercera es para "delegar", que se refiere a buscar ayuda de un tercero que pueda ayudar a responder o responder al acosador. Aunque la capacitación sobre intervención de espectadores es más conocida en entornos académicos, su uso se puede adaptar fácilmente al lugar de trabajo. Junto con una política contra el acoso y un procedimiento de denuncia e investigación, se puede utilizar para crear una cultura que no tolere la conducta de acoso y que empodere a los empleados.

### **Campaña It's on Us (Depende de nosotros) sobre la prevención de violencia sexual**

La campaña It's On Us, que se ha utilizado en escuelas de todo el país, tiene como objetivo cambiar fundamentalmente la forma en que la sociedad solía pensar sobre la agresión sexual, inspirando a todos a ver que es su responsabilidad hacer algo para prevenir la agresión sexual. Con esta mentalidad, todos hacen su parte para contribuir a la prevención y eliminación de la agresión sexual.

Adherirse a una campaña It's On Us incluye enviar un mensaje claro a los estudiantes, profesores, administradores, entrenadores y personal de seguridad del campus de que no se tolerará la conducta sexual inapropiada y se debe apoyar a los sobrevivientes.

Los elementos de la campaña son:

- intervención y educación de los espectadores,
- responsabilizar a los perpetradores por sus acciones,
- ayudar a las víctimas y proporcionar recursos,
- el reconocimiento de aquellos que hacen contribuciones positivas al proceso,
- encuestas de clima,
- alianzas entre organizaciones,
- esforzándose por cambiar la cultura de una de culpa a una de responsabilidad,
- alentar a todos a asumir la responsabilidad y actuar o hablar cuando vean algo, y hacer que los hombres se involucren más como parte de la solución,
- tener procedimientos que aseguren un proceso justo para todos después de que se presente una denuncia,
- alentar a los estudiantes a firmar un compromiso contra la agresión sexual,
- realización de eventos de sensibilización,
- crear un equipo enfocado en la prevención y respuesta a la agresión sexual,
- brindando capacitación que incluye información sobre las comunidades LGBTQ y con discapacidad.

Al igual que la capacitación de Intervención de espectadores, una campaña que utiliza los principios y las herramientas de It's On Us se puede adaptar a un lugar de trabajo y ser eficaz para cambiar la cultura de una organización.