Insight 21 THINK TANK | Policy Paper

Eliminar la violencia de género en las empresas

Hoja de ruta práctica para implementar acciones en marco del Convenio 190

Laura Gaidulewicz
Directora del Instituto de Género e Inclusión

SIGLO 21

GÉNERO | EMPLEO | ACOSO | VIOLENCIA | ÉTICA | LIDERAZGO | SALUD

Eliminar la violencia de género en las empresas: hoja de ruta práctica para implementar acciones en marco del Convenio 190

MARCO CONCEPTUAL

Hablar de violencia y acoso por motivos de género en el mundo laboral sigue siendo un desafío. En parte, porque la violencia aún hoy se identifica con agresiones físicas o gritos, mientras que otras formas, en algunos casos más sutiles o naturalizadas, se disfrazan de chistes, de "problemas de afinidad", o se justifican como dinámicas laborales.

No obstante, los datos obtenidos por diferentes estudios dan cuenta de la necesidad de que las empresas empiecen a abordar este tema de manera más sólida y consistente en cuanto a las herramientas y acciones que implementan para su prevención y tratamiento.

No solo porque es una obligación legal y ética, sino porque afecta de manera significativa la seguridad, salud y productividad en el mundo del trabajo. El Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2019) ha sido un hito fundamental al reconocer el derecho de todas las personas a un mundo del trabajo libre de violencia y acoso, incluso la violencia por motivos de género, obligando a adoptar políticas y medidas integrales.

Sin embargo, su plena implementación quedó en parte relegada, o no fue una prioridad, por el advenimiento de la pandemia COVID-19. Paradójicamente, el contexto pospandemia ha mostrado, según diversas fuentes (por ejemplo, el aumento de denuncias a la línea 144), un incremento considerable de casos de violencia de género.

En el contexto laboral, un estudio realizado en Argentina en 2021 financiado por la OIT, 6 de cada 10 personas declararon haber sufrido algún tipo de violencia en el trabajo, siendo el porcentaje más alto en el caso de las mujeres (65,5%) y las personas no binarias (87,6%) respecto a los varones (43,5%). Asimismo, en este estudio, el 15,8% de las personas encuestadas dijeron que la violencia aumentó a partir del inicio de la pandemia. En el estudio "Violencia y acoso por razones de género: su impacto en las mujeres líderes" presentado en marzo 2025 por el Instituto de Género e Inclusión de la Universidad Siglo 21 hallamos que el 27% de

las mujeres que trabajan en relación de dependencia y ocupan posiciones de liderazgo señalan haber experimentado acoso emocional, verbal o físico en su entorno laboral, en comparación con el 18,3 % de los hombres líderes en la misma condición laboral. Esta brecha de casi 10 puntos evidenciaría la persistencia de sesgos y prejuicios en relación con las mujeres en posiciones de poder que se traducen diariamente en microagresiones y micromachismos que dificultan la equidad de género en el ámbito laboral. Además, el 37,7% de las mujeres en relación de dependencia que ocupa puestos de liderazgo manifiesta haber recibido bromas ofensivas por su género, lo que afecta su desempeño laboral. Una de cada cuatro de estas mujeres líderes ha visto afectado su compromiso con el trabajo debido a estas experiencias, mientras que solo uno de cada diez hombres reporta el mismo impacto.

Estos datos no solo dan cuenta del alcance, sino que demuestran que la violencia y el acoso por razones de género afecta tanto a las personas como al negocio.

A la hora de generar acciones de prevención y tratamiento en el contexto empresarial es importante tener en cuenta el grado de conciencia sobre la violencia de género en nuestro país. El Índice de concientización sobre violencia hacia las mujeres", elaborado por la Fundación Instituto Natura y Avon, que fue presentado en noviembre 2025, reveló que apenas el 27% de las personas en Argentina presenta niveles altos o muy altos de conciencia sobre la problemática, y que dos de cada tres de ellas son mujeres. Es inevitable que esta realidad permee en los entornos laborales, e impacte sobre todo al momento de tomar decisiones, teniendo en cuenta la sobrerepresentación de varones en las posiciones de liderazgo, especialmente, a nivel de la alta dirección.

El estudio publicado en marzo, señala que **apenas el 30% de las personas encuestadas afirma que la organización a la que pertenece cuenta con herramientas para abordar casos de violencia y acoso, si bien son obligatorios a partir de la plena vigencia del Convenio 190 en nuestro país.** Además, **solo el 25,9% de quienes trabajan en relación de dependencia afirman haber recibido capacitación sobre el Convenio 190 de la OIT, cifra que cae al 9,8% en otras modalidades.**

Frente a una situación de violencia o acoso por razones de género, la respuesta más frecuente es plantear el problema de manera informal dentro del entorno laboral, eligiendo en primera instancia a las personas pares como interlocutores (12,1%). Las mujeres recurren a esta opción en mayor medida (14,6%) que los hombres (9,4%).

En el caso de las mujeres en relación de dependencia con roles de liderazgo, solo el 5% elige Recursos Humanos, porcentaje significativamente menor que cuando se trata de hombres en la misma condición laboral (15,4 %). Es probable

que este dato se relacione con la percepción que tienen las mujeres en el ámbito corporativo, sobre todo cuando ocupan posiciones de liderazgo, del impacto negativo que pueda tener explicitar estos temas a la hora de la evaluación de su desempeño o de las oportunidades de desarrollo.

Teniendo en cuenta este contexto, consideramos fundamental establecer una serie de recomendaciones para implementar acciones en el ámbito corporativo tendientes a eliminar toda forma de discriminación, violencia y acoso por razones de género.

RECOMENDACIONES DE ACCIÓN

1. Política empresarial clara y específica, comunicada públicamente.

- Más allá de que las empresas habitualmente cuentan con un código de ética, es importante redactar y aprobar una Política sobre violencia y acoso que explícitamente prohíba la violencia por motivos de género en todas sus formas. Esta política debería ser aplicable, en lo posible, no sólo al personal sino también a proveedores, contratistas y clientes.

- Hay que tener en cuenta que la mayor parte de los códigos de ética hacen foco en la no discriminación, y en algunos casos, refieren al mobbing y al acoso sexual. Esto ocurre, sobre todo, cuando se trata de empresas con casas matrices en Estados Unidos. Este país que, aunque no ha ratificado el Convenio 190, cuenta con políticas federales y estatales que prohíben la discriminación laboral y el acoso sexual. Estas leyes protegen a los empleados contra la discriminación por motivos como raza, género, religión, edad, discapacidad y orientación sexual, y el acoso sexual es ilegal bajo el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Bajo estas normas, las empresas tienen la obligación de prevenir el acoso y no pueden tomar represalias contra los empleados que presentan quejas. Si bien esta base es importante a nivel local, en tanto en Argentina rige como ley el Convenio 190, es aconsejable realizar ajustes a través de documentos de alcance local, que se inscriban en la política global.

- En todos los casos, es fundamental que estas políticas se den a conocer tanto interna como externamente, tanto a través de la publicación online, acciones de comunicación en espacios visibles para las personas que trabajan en la empresa y para aquellas con las que interactúan, capacitaciones obligatorias y, al menos anuales, sobre la política y su alcance.

- Se recomienda que las personas firmen haber recibido y haber sido informadas de la política, y que la empresa tenga registro de esto de manera fácilmente accesible, en tanto será clave ante posibles contingencias.

2. Canales de denuncia confidenciales y claramente definidos.

- Establecer al menos dos canales de denuncia (por ejemplo, telefónico y correo electrónico), teniendo en cuenta que garanticen la confidencialidad y la independencia, con plazos claros de respuesta (por ejemplo, respuesta inicial 24 horas).

- Tener en cuenta que la confidencialidad no es lo mismo que el anonimato, y que las denuncias de violencia por razones de género requieren del consentimiento explícito de la víctima para avanzar, salvo excepciones detalladas en la Ley 26.485 (Protección Integral a las Mujeres)

- Prever mecanismos de primer análisis de las denuncias de género que garanticen que las personas a cargo tienen formación específica en la materia para una correcta actuación en caso de necesitarse medidas de protección urgentes.

- Garantizar que los mecanismos de denuncia tengan procesos claros y confidenciales de registro, no solo de la recepción sino también del tratamiento, incluyendo las notificaciones fehacientes a las partes involucradas, que velen en todo momento por la protección tanto de la víctima como de la persona denunciante, en caso de que no sea la misma persona.

- Prever mecanismos extraordinarios para el tratamiento de casos que involucren a altos directivos, áreas implicadas en la gestión de las denuncias, y miembros del directorio.

- También se recomienda prever un circuito que contemple el tratamiento de denuncias que involucren a terceras partes, como es el caso, de proveedores, clientes o contratistas.

3. Evaluación de riesgos de género y establecimiento de medidas preventivas (gender risk assessment).

- Realizar una auditoría de riesgos por unidad/área (turnos nocturnos, desplazamientos, teletrabajo, jerarquías con poder de contratación/despido) y establecer medidas específicas de prevención, que tengan en cuenta el tipo de negocio y la cultura (por ejemplo, normas para viajes de la compañía, políticas sobre contacto digital, o medidas de seguridad específicas en ingreso/egreso de planta).

- Se recomienda que la evaluación sea anual, y que se establezcan a partir de la primera evaluación, indicadores claros de monitoreo.

4. Apoyo integral a víctimas y medidas de reparación.

- Detallar en el protocolo cuáles son los mecanismos de acompañamiento a las víctimas que contempla la empresa (por ejemplo: licencias, reasignación temporal, o asistencia psicológica legal y emocional). En todos los casos deben tener en cuenta lo que establece la legislación local en la materia, como la no revictimización.

- Tanto en caso de que la denuncia sea realizada por la víctima, o por otra persona en carácter de testigo, el protocolo de tratamiento de casos debe detallar también las sanciones previstas en el caso de represalias, que pueden agravarse según el nivel jerárquico de la persona sancionada.

- Establecer indicadores específicos para monitorear la eficacia de estos mecanismos.

- También es recomendable realizar una encuesta de satisfacción a las personas asistidas orientada a detectar oportunidades de mejora.

5. Foco en la prevención: Comunicación y formación obligatoria, indicadores y rendición de cuentas

- Establecer planes anuales de capacitación obligatoria para toda la organización, diferenciada por niveles jerárquicos y/o roles con contenidos prácticos y simulaciones, incluyendo formación específica para las personas involucradas a lo largo del proceso establecido en el tratamiento de casos.

- Incluir en los objetivos de alta dirección indicadores de cumplimiento de prevención y tratamiento de casos asociándolos a los incentivos y evaluaciones.

- Publicar informes anuales de cumplimiento a partir de los indicadores claves que se establezcan para medir la eficacia del protocolo y la generación de mejoras continuas. Entre los indicadores más utilizados podemos señalar número de denuncias recibidas por período y tiempo medio de respuesta; porcentaje de medidas protectoras aplicadas dentro de 5 días de iniciada la investigación, porcentaje de personal capacitado por rol y por nivel jerárquico, índice de satisfacción/confianza en vías de denuncia a partir de encuesta anónima a toda la organización, cumplimiento de auditoría anual de riesgos realizada en tiempo y forma, y número de acciones mitigantes implementadas.

CONCLUSIONES

Aún queda mucho por hacer para que los entornos laborales estén libres de toda forma de discriminación y violencia. El Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer recuerda a las empresas la importancia de traducir el Convenio 190 en políticas y acciones concretas que vayan un paso más allá de lo declarativo. Además de que, según nuestro estudio, el 30% de empresas no cuenta con Protocolos u otro tipo de herramienta, los existentes no siempre establecen procedimientos claros y precisos para la prevención y el tratamiento de casos, garantizando el control cruzado y la existencia de mecanismos específicos para casos especiales (es decir, aquellos que involucran a la alta dirección de la compañía, el directorio y las personas que trabajan en las áreas encargadas de implementar estos procedimientos según lo establecido en un Protocolo).

Sin embargo, aún hoy existen Protocolos que no reúnen la condición de tal ni se ajustan al Convenio 190 y la Resolución 206 que lo acompaña. Esto los hace ambiguos en los pasos a seguir, deja zonas grises en definición de responsabilidades y plazos, y abre espacios de "consulta" informales, que no garantizan la independencia e imparcialidad.

En ocasiones, también se confunde la obligación, según el Convenio 190, de incluir una perspectiva de género a la hora de tratar la violencia y el acoso laboral, con el contar con instrumentos para el abordaje de las víctimas de violencia doméstica en el entorno de trabajo. Si bien el artículo 10 recomienda a los Estados reconocer sus impactos en el mundo laboral, no está entre las obligaciones para los empleadores detalladas en el artículo 9, y ampliadas en la Resolución 206.

En este marco, las cinco líneas de acción propuestas permiten pasar de la declaración a la práctica, teniendo en cuenta los lineamientos legales vigentes en Argentina, como así también la realidad actual que reflejan los estudios citados. Estos, en definitiva, nos muestran ciertas resistencias y un porcentaje relativamente bajo de conocimiento en la materia. Implementar estas acciones estableciendo metas y garantizando la transparencia en los procedimientos y sus resultados es la vía más sólida para eliminar la violencia de género en el trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fundación Instituto Natura y Avon. (2025). Índice de concientización sobre violencia hacia las mujeres. https://www.institutonatura.org/wp-content/uploads/2025/11/Infografia-Brasil.pdf

Ley 23.179 de 1985. Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer. https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/26305/norma.htm

Ley 24.632 de1996. Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra La Mujer - "Convención de Belem do Pará". https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/36208/norma.htm

Ley 26.485 de 2009. Ley de protección integral para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales.

https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/150000-154999/152155/norma.htm

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Convenio (n.o 190) sobre la violencia y el acoso. https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190

Organización Internacional del Trabajo. (2019). Recomendación (n.o 206) sobre la violencia y el acoso. https://normlex.ilo.org/dyn/nrmlx_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:4000085:NO

Organización Internacional del Trabajo. (2022). Experiences of violence and harassment at work: A global first survey. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40dcomm/documents/publication/wcms_863095.pdf

Organización Internacional del Trabajo, Universidad de Avellaneda, Red Intersindical Nacional contra la Violencia Laboral. (2021) Trabajar sin violencias. Aportes del sector sindical en Argentina: Encuesta nacional sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/%40ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_839892.pdf

Insight 21
THINK TANK

Policy Paper

Eliminar la violencia de género en las empresas: hoja de ruta práctica para implementar acciones en marco del Convenio 190.

UNIVERSIDAD SIGLO 21 | INSTITUTO DE GÉNERO E INCLUSIÓN