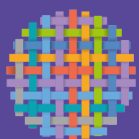


GUÍA DE ABORDAJE DE LA VIOLENCIA DOMÉSTICA EN EMPRESAS

UNA CONTRIBUCIÓN HACIA UNA SOCIEDAD LIBRE DE VIOLENCIAS



R.E.D.
Red de Empresas
por la Diversidad

dite
lla

Universidad Torcuato Di Tella

Rector: Juan José Cruces

Vicerrector: Martín Hevia

Director general de Estudios: Patricio Yamin

Escuela de Negocios

Decana ejecutiva: Melani Machinea

Decano académico: Gustavo Vulcano

Educación Ejecutiva

Director: Carlos Loisi

Subdirectora: Vanina Pagani

R.E.D. de Empresas por la Diversidad

Directora: María José Sucarrat

Campus Di Tella

Avenida Figueroa Alcorta 7350

(C1428BCW) Ciudad de Buenos Aires

Argentina

Autoras

Gisela Dohm - Francisco Gulielmetti - Lu Roda - María Jose Sucarrat

Colaboración: Florencia Zabala

Diseño

Mara Jimenez Do Brito Barrote

Guía de abordaje de la violencia doméstica en empresas : una contribución a una sociedad libre de violencias / Gisela Dohm ... [et al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Universidad Torcuato Di Tella, 2025.
Libro digital, PDF/A

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-631-90713-7-5

1. Violencia de Género. 2. Violencia Doméstica. 3. Empresas Privadas. I. Dohm, Gisela
CDD 362.8292

Guía de abordaje de la violencia doméstica en empresas

R.E.D. Di Tella

Guía de abordaje de la violencia doméstica en empresas: una contribución a una sociedad libre de violencias / Gisela Dohm ... [et al.]. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Universidad Torcuato Di Tella, 2025.

Libro digital, PDF/A

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-631-90713-7-5

1. Violencia de Género. 2. Violencia Doméstica. 3. Empresas Privadas. I. Dohm, Gisela

CDD 362.8292

SOBRE LA R.E.D. DI TELLA

La R.E.D. de empresas por la diversidad es un espacio dedicado a la investigación y formación en diversidad, equidad e inclusión. En 2013, formó una comunidad líder en Argentina de empresas y organizaciones con el objetivo de promover dichos valores como pilares estratégicos del negocio.

Objetivos

- **Investigaciones y proyectos:** Investigar sobre diferentes ejes de la gestión de la diversidad.
- **Compartir conocimiento:** A través del desarrollo de contenidos, documentos y al impartir capacitaciones y programas.
- **Instalar la Diversidad como driver de competitividad:** Impulsar la gestión de la diversidad.
- **Networking:** Ser un espacio de encuentro e intercambio de ideas para las empresas, OSC, ámbito público y otros centros de investigación en el mundo, interesados en la promoción de la diversidad y la inclusión.
- **Compartir mejores prácticas:** Promover las mejores prácticas de diversidad en las organizaciones.

EMPRESAS MIEMBRO DE LA R.E.D. DI TELLA



AGRADECIMIENTOS

Tenemos el agrado de presentar esta guía, fruto del deseo del equipo de la R.E.D. Di Tella de crear un material que aborde la problemática de la violencia doméstica y sirva como herramienta para las empresas. Este interés logró materializarse gracias a Laura Antonio, una ex alumna de mi cátedra Liderar con Perspectiva de Género en el MBA, quién se propuso llevar a cabo su tesis sobre esta misma temática. Agradecemos su interés y participación durante la primera etapa de relevamiento y entrevistas en profundidad.

En esta guía podrán encontrar, en primer lugar, un desarrollo conceptual y teórico, en donde todo el expertise y conocimiento de Gisela Dohm, advisor de la R.E.D. e investigadora principal de este estudio, fue puesto en valor. En una segunda parte, se presentan los hallazgos del trabajo de campo que realizamos durante el 2024 y 2025 a partir del cuál se visibiliza el trabajo que vienen haciendo las empresas en esta temática.

Para el trabajo de campo y escritura de esta guía fue fundamental el trabajo de, Francisco Gulielmetti, Gisela Dohm, Lu Roda, Florencia Zabala y, quién suscribe, Majo Sucarrat. Su compromiso, dedicación y capacidad fueron centrales para que esta guía se convierta en una herramienta de utilidad para la comunidad corporativa.

Por último, quiero destacar y agradecer al Consejo Ejecutivo de la R.E.D. Di Tella, un equipo de profesionales comprometidos con nuestra misión, cuya creatividad y mirada estratégica enriquecen nuestros proyectos e investigaciones.

Esperamos que esta guía sea una herramienta que impulse a las empresas a desarrollar y mejorar sus estrategias de abordaje de la violencia doméstica, con la premisa fundamental de que aquello que sucede en el ámbito privado también interpela y compromete a los empleadores.

¡Muchas Gracias!

María José Sucarrat
Directora R.E.D. Di Tella

ÍNDICE

1. Introducción.....	14
2. Marco Teórico	14
▪ ¿Qué es la violencia de género?.....	15
▪ ¿Qué es la violencia intrafamiliar?.....	18
▪ Diferentes expresiones sutiles y explícitas de la violencia de género: el iceberg...	19
▪ Tipos de violencia de género en el ámbito doméstico	20
▪ Impactos en las personas que sufren estas prácticas abusivas.....	24
▪ Los ciclos de la violencia	26
▪ Los mitos del amor romántico	27
▪ La ruta crítica.....	27
3. ¿Por qué las empresas pueden y deben trabajar violencia doméstica?.....	29
▪ Marco normativo internacional y regional en Derechos Humanos.....	30
▪ Responsabilidad ética y social.....	33
▪ Salud, seguridad y bienestar laboral.....	33
▪ El impacto económico y la eficiencia en la prevención	35
4. Herramientas para las empresas.....	36
▪ Protocolos para el acompañamiento y apoyo en casos de violencia doméstica....	37
▪ Estrategias para un acompañamiento respetuoso y cuidado.....	40
▪ ¿Cómo realizar una primera escucha para quienes buscan apoyo en violencia de género en el ámbito doméstico?.....	41

5. Metodología de la investigación.....	45
▪ Flow del proyecto.....	46
▪ Perfil de las empresas entrevistadas.....	47
6. Hallazgos de la investigación.....	48
El protocolo como herramienta para el abordaje de la violencia doméstica.....	49
▪ Implementación del protocolo: del diseño a la acción.....	58
▪ Iniciativas y medidas de protección y acompañamiento.....	63
▪ Intervenciones excepcionales.....	72
▪ Capacitación y difusión.....	74
7. Conclusiones y recomendaciones finales.....	77
8. Bibliografía.....	85

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

La discusión sobre la erradicación de la violencia de género y la importancia de visibilizar la violencia doméstica es una demanda histórica del movimiento de mujeres. La frase 'lo personal es político'¹, originada en el feminismo, subraya que los asuntos que ocurren en el ámbito doméstico son, en esencia, una responsabilidad de la sociedad en su conjunto. Las realidades vividas en la esfera privada y dentro de los hogares, impactan directamente en el mundo del trabajo. De hecho, los marcos internacionales que protegen los derechos de las mujeres, junto con la legislación nacional que aborda esta problemática de manera integral, han comenzado a trasladarla del ámbito privado a la esfera pública.

Aún más, desde 2015, impulsado por los debates públicos generados por el movimiento NiUnaMenos y, más tarde, por el MeToo, estas conversaciones y demandas han permeado el interior de las empresas, resaltando la necesidad urgente de que estas implementen acciones para la prevención y el tratamiento de la violencia de género.

Desde entonces algunas empresas han comenzado a ocupar un lugar activo en la atención a los contextos y situaciones de violencia de género, incluso, aquellas que suceden en el ámbito doméstico. La responsabilidad que tienen que asumir las

1. "Lo personal es político" es la expresión que se convirtió en un lema del movimiento feminista en los años 60 y 70, y refleja la idea de que las experiencias individuales, especialmente en relación con la opresión y la desigualdad de género, están profundamente conectadas con las estructuras sociales y políticas.

empresas respecto a esta temática se encuentra directamente relacionada con que la violencia de género tiene un impacto directo en el bienestar, la salud de las personas que integran sus organizaciones y en los equipos de trabajo.

Para que las empresas comiencen a adoptar este rol, ha sido fundamental generar datos y estudios que revelen el impacto que tiene la violencia de género para el negocio, pero también sobre la importancia que tienen las compañías a la hora de mitigar estas problemáticas. Estas investigaciones indican que la presencia de violencia de género y otras formas de violencia familiar puede generar ausentismo, deterioro en el clima laboral y mayor rotación, además de afectar la salud mental y física de las personas involucradas como lesiones, traumas, enfermedades y bajas en el rendimiento, la concentración y la productividad. También, es fundamental para las compañías considerar los impactos que sufren sus equipos de trabajo que son testigos de hostigamientos o maltratos que afectan a alguien del equipo.

Por ello, cada vez más organizaciones reconocen que su responsabilidad no se limita únicamente a las condiciones dentro de la empresa, sino que también abarca el acompañamiento y apoyo a quienes atraviesan situaciones de violencia doméstica. De aquí se desprende la importancia de que las empresas mantengan el empleo y la autonomía económica de las personas que se encuentran en un contexto de violencia y que constituyan espacios seguros y cuidados para proteger a las víctimas de posibles amenazas a su integridad física y bienestar incluso en sus espacios de trabajo.

En cuanto a su alcance, las empresas como actores sociales si bien no pueden ni deben sustituir a las instituciones públicas ni a las organizaciones sociales, sí tienen un papel central a la hora de difundir, comunicar y sensibilizar en la temática, ofrecer apoyo y facilitar recursos para quienes enfrentan violencia doméstica. Aun así, muchas personas dentro de las organizaciones todavía creen que hablar de la violencia en el ámbito doméstico significa abrir una puerta a problemáticas de índole personal y familiar que se desvían de los objetivos corporativos. Por el contrario, reconocerlas y

abordarlas puede conformar la base de una estrategia de recursos humanos o sustentabilidad que promueve la igualdad, el respeto y la protección de los Derechos Humanos, fortaleciendo a las organizaciones y contribuyendo a una sociedad más justa y equitativa.

Algunas de las empresas de la R.E.D. Di Tella tienen un vasto recorrido en esta temática, observable a través de distintas acciones y procedimientos institucionalizados. Estos esfuerzos han permitido aprender sobre las necesidades reales de las personas en las organizaciones y los obstáculos existentes, pero también han presentado desafíos. A partir de estas experiencias, desde el equipo de la R.E.D. Di Tella nos propusimos generar un estudio que ilumine un tema tan complejo como la violencia doméstica. Además, consideramos que es fundamental para transformar la cultura organizacional y contribuir a un cambio social imprescindible.

Nuestro objetivo es promover buenas prácticas y lecciones aprendidas recientemente, identificar lagunas en el abordaje actual y proporcionar herramientas efectivas para apoyar a quienes se encuentran en situaciones de violencia doméstica. Por último, mediante la documentación de buenas prácticas y estrategias efectivas, este trabajo busca proporcionar una comprensión integral que permita elaborar recomendaciones basadas en los hallazgos, contribuyendo así a la mejora y difusión de intervenciones efectivas en esta agenda.



MARCO, TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

¿Qué es la violencia de género?

La violencia de género es la manifestación más extrema de las desigualdades sociales y la discriminación, afectando a mujeres y personas LGBTIQ+ de **todas las edades y clases sociales**. Este es un fenómeno de escala global. De acuerdo con cifras publicadas por ONU Mujeres², **1 de cada 3 mujeres** en el mundo sufre o ha sufrido violencia física o sexual, principalmente a manos de sus parejas o exparejas.

En Argentina, la Ley 26.485 de Protección integral contra las violencias hacia las mujeres ofrece un marco legal que las protege frente a esta problemática. Esta norma define la violencia hacia las mujeres como *"toda acción, omisión o conducta que cause daño físico, psicológico, sexual, patrimonial, económico o de cualquier otra índole a una mujer por el hecho de ser o haber sido su pareja o por pertenecer a su grupo familiar."* La norma define a esta problemática como conductas y actos basados en una relación asimétrica de poder que afectan la vida, la libertad, la dignidad y se manifiesta en distintos tipos como física, psicológica, sexual y económica. Además, establece diferentes tipos y modalidades de violencia, permitiendo abordar las manifestaciones en todos los ámbitos: doméstica, laboral, institucional, contra la libertad reproductiva, obstétrica, mediática, en el espacio público - política y digital.

2. ONU Mujeres, 2024. Datos y cifras: violencia contra las mujeres.

En esta guía, **nos centraremos en la modalidad que sucede en el ámbito doméstico**, tal como establece la Ley 26.485 art.6 que se refiere a situaciones provocadas por un integrante del grupo familiar, abarcando tanto relaciones de parentesco (por consanguinidad o afinidad), matrimonio, uniones de hecho, así como parejas o noviazgos, ya sea que estas relaciones estén vigentes o hayan finalizado, y haya habido o no convivencia.

A través de la violencia de género, quien agrede ejerce control y poder sobre la persona agredida, lo que afecta directamente su autonomía económica, física y política. Las acciones de violencia buscan disminuir o inviabilizar las capacidades de acción de quienes la sufren y puede manifestarse en diversas áreas de la vida familiar, social y comunitaria. También puede afectar la dinámica familiar, ya que las experiencias traumáticas suelen tener impacto en el crecimiento y bienestar de niños, niñas y adolescentes, perjudicando su desarrollo emocional y psicológico en entornos familiares violentos.

Los efectos de la violencia **limitan la autonomía** de las mujeres y personas que la sufren, impidiendo que tomen decisiones sobre sus propias vidas y restringiendo su capacidad para participar plenamente en la sociedad. Además, las consecuencias económicas son significativas; las mujeres que sufren violencia de género enfrentan serias dificultades para mantener un empleo estable, debido a lesiones físicas, ausencias laborales y la falta de confianza en sí mismas. Este ciclo de violencia a menudo conduce al aislamiento social, donde las víctimas encuentran dificultades para buscar apoyo y abandonar sus situaciones abusivas.

Las tasas de depresión, trastornos de ansiedad, embarazos no deseados e infecciones de transmisión sexual, incluido el VIH, son más altas entre las mujeres que han experimentado violencia en comparación con aquellas que no la han sufrido. Estos efectos negativos también se



reflejan en otros problemas de salud que pueden persistir incluso después de que la violencia haya cesado.



En contextos de violencia, las relaciones de pareja y ex pareja evidencian de manera clara los roles de género desiguales que sostiene la cultura. Estos roles dictan cómo deben actuar y comportarse las personas según su género, estableciendo expectativas sociales que a menudo están basadas en estereotipos arraigados. Por ejemplo, se espera que las mujeres asuman el rol de cuidadoras y madres, mientras que se considera que los hombres deben ser los proveedores del hogar.

Estas expectativas no solo limitan la libertad individual, sino que también crean un entorno propicio para la violencia de género. Cuando los hombres sienten que su papel de "proveedor" se ve amenazado o desafiado, pueden recurrir a la violencia como medio para reafirmar su autoridad y control sobre sus parejas. Asimismo, las mujeres, socializadas para ser emocionalmente dependientes y sumisas, pueden sentir que deben tolerar comportamientos abusivos por parte de sus parejas, perpetuando así el ciclo de violencia.

Además, las diferencias en la percepción de capacidades también influyen en esta dinámica. Se espera que los varones se comporten de forma racional, lo que a menudo se traduce en una búsqueda de control y dominación en la relación. Mientras tanto, las mujeres son vistas como más emocionales, lo que puede permitir que sus sentimientos sean deslegitimados cuando intentan expresar disconformidad o resistencia ante situaciones de abuso.

Estos roles de género también afectan la manera en que se espera que los géneros interactúen, generando una dinámica complementaria de dominación y dependencia.

Esta inequidad en las relaciones de pareja refuerza la violencia de género, ya que se legitiman y normalizan actitudes y comportamientos que perpetúan el abuso, haciendo más difícil que las víctimas puedan buscar apoyo o salgan de situaciones violentas. Así, la violencia de género se convierte no solo en un resultado de las relaciones interpersonales, sino en una manifestación de desigualdades estructurales profundamente arraigadas en la sociedad.

¿Qué es la violencia intrafamiliar?

Para comprender un fenómeno tan complejo como la violencia, es crucial reconocer que, aunque las cifras muestran que la mayoría de las afectaciones recaen en mujeres y personas LGTBIQ+, este problema también puede afectar a varones. Según datos elaborados por la [Oficina de Violencia Doméstica de la Corte Suprema de Justicia](#), durante el segundo trimestre de 2024, el 23% de las denuncias recibidas correspondieron a hombres que sufrieron violencia en el ámbito doméstico. Estas experiencias de violencia suelen manifestarse principalmente en las etapas de infancia y adolescencia, y en menor medida durante la adultez.

La Ley de Violencia Intrafamiliar N° 24.417 la define como cualquier acto que cause daño físico, psicológico, sexual o económico a los miembros de un grupo familiar. Esta norma protege a todas las personas que cohabitan en un hogar, incluidos cónyuges, concubinos, hijos y otros familiares. Aunque la violencia de género se centra en la desigualdad y discriminación por razones de género, la violencia intrafamiliar abarca cualquier forma de abuso que se produce en un entorno familiar, independientemente del género de las víctimas o de los agresores. Esto subraya la importancia de abordar la violencia en todas sus formas, reconociendo las dinámicas complejas que pueden existir en cada situación.

Para muchas empresas, es fundamental desarrollar estrategias efectivas para abordar la violencia que sucede al interior de una familia, independientemente de quién la sufra. Sin embargo, es crucial reconocer que, aunque se pueden diseñar enfoques integrales e inclusivos, tal como se mencionó arriba, la violencia sigue afectando de manera desproporcionada a mujeres y personas con identidades feminizadas. Las estadísticas son alarmantes: en Argentina, expresiones de violencia más explícitas y extremas, como el femicidio y el travesticidio, cobran la vida de una mujer o una persona trans cada 35 horas³.

Diferentes expresiones sutiles y explícitas de la violencia de género: el iceberg

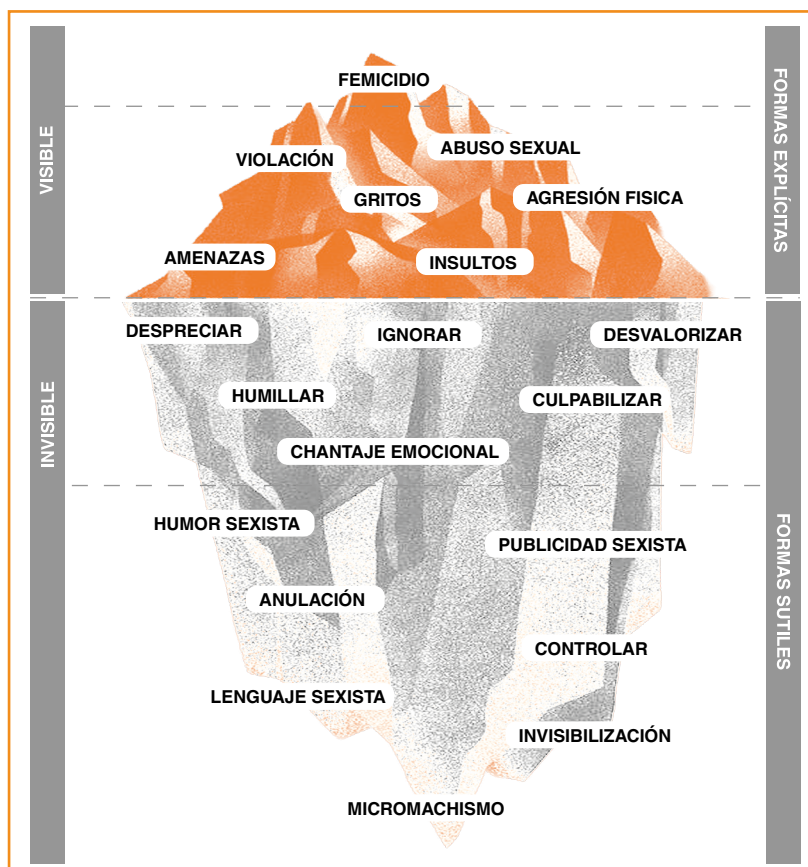


Gráfico: Adaptación del grafica de La violencia no es negocio ELA (2018)

3. Fuente: Corte Suprema de Justicia de la Nación, Oficina de la Mujeres. 2023.

La figura del iceberg de las violencias de género es una imagen potente que nos ayuda a visibilizar las **expresiones más evidentes y aquellas más sutiles o invisibles**. Las más explícitas como el femicidio, la violencia física, sexual se encuentran arriba porque comprenden una serie de acciones y comportamientos más fáciles de detectar e identificar como violentas. Las formas más sutiles como la violencia simbólica, psicológica y los micromachismos (las manifestaciones de machismo cotidiano), pueden ser más invisibles y difíciles de identificar, sobre todo porque suelen estar profundamente naturalizadas y normalizadas por el sentido común patriarcal. Es importante considerar esta imagen, en su profundidad y anclaje cultural que tiene esta problemática, para poder identificar cuáles son los comportamientos y expresiones que podemos identificar, prevenir y acompañar a quienes lo sufren. En las siguientes secciones vamos a detallar estas expresiones y sus impactos en las personas.

Tipos de violencia de género en el ámbito doméstico

Hay diversas expresiones que dan cuenta de los tipos de violencia de género. Los tipos de violencia se distinguen respecto al aspecto de la vida que se está viendo afectado: física, sexual, psicológica y económica. Por lo general, estos tipos no se dan en estados puros, sino que se presentan de manera combinada y las mujeres que sufren violencia generalmente se ven afectadas por varias de estas dimensiones.

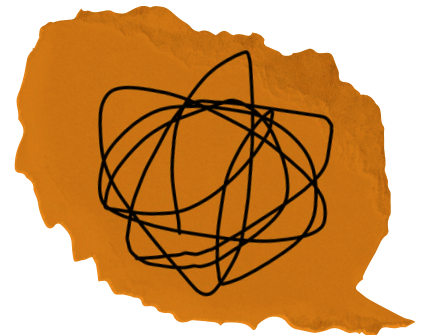
Violencia u hostigamiento psicológico

La violencia psicológica afecta la valoración personal y el autoestima por la continua disminución, control y dependencia que genera el victimario. Además, es uno de los tipos de violencia más extendidos.

Para el caso específico de la violencia doméstica, una de estas conductas más frecuentes son los celos. Estos a menudo se disfrazan de amor o preocupación, pero en realidad son una manifestación de violencia y posesión, ya que buscan controlar a la

otra persona. Este comportamiento puede suceder de diversas formas, como solicitar una foto para verificar con quién está, demandar información sobre sus actividades o pedir su ubicación en tiempo real. Estas acciones son invasivas y pueden minar la confianza en la relación. Limitar la autonomía o los vínculos familiares y de amistad es otro de los comportamientos habituales en contextos de celos y control. Esto puede resultar en una reducción significativa de los contactos sociales de la persona, generando un estado de aislamiento que afecta su bienestar emocional.

Además, se observa un escrutinio sobre aspectos personales como la vestimenta y el maquillaje, donde se cuestiona constantemente su elección y apariencia. Las salidas y la participación en eventos sociales son igualmente restringidas, limitando la libertad de la persona para interactuar y disfrutar de su vida social. Este tipo de control no solo socava la autoestima, sino que también perjudica las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia a una comunidad.



Los insultos y el menosprecio son también expresiones de abuso verbal que atentan contra la dignidad de una persona, erosionando su autoestima y bienestar emocional. Estos actos pueden manifestarse en la vida diaria de diversas maneras, como comentarios despectivos o burlas que buscan menoscabar la confianza de la víctima. Las humillaciones públicas son especialmente dolorosas, ya que se llevan a cabo en presencia de otros, exacerbando el sentimiento de vergüenza y vulnerabilidad de quien está siendo denigrado. Este tipo de comportamiento no solo busca controlar, sino también dismantelar la identidad y el valor que la persona tiene de sí misma.

Las amenazas son otro recurso poderoso en el arsenal de la violencia psicológica, que pueden generar un ambiente de miedo y ansiedad constante. La desvalorización y descalificación de la persona, ya sea en su desempeño, apariencia o capacidades, contribuyen a un ciclo de abuso que puede ser difícil de romper.

Por último, la manipulación emocional se presenta cuando la persona agresora utiliza los sentimientos de culpa, miedo o preocupación para mantener el control sobre la otra persona. Comportamientos como el chantaje emocional, donde se emplean tácticas de coerción para forzar a la víctima a actuar de una determinada manera, reflejan la profunda falta de respeto hacia sus deseos y necesidades.



Violencia sexual reproductiva

Este tipo de violencia, comprende la imposición de prácticas no deseadas en el ámbito de la sexualidad. Esto puede incluir control sobre los métodos de anticoncepción, donde una pareja puede intentar dictar qué métodos se deben utilizar, sin tener en cuenta las decisiones reproductivas de su pareja sexual. Asimismo, la imposición del acto sexual es otra forma de abuso que puede manifestarse a través de presiones o coerción, ignorando los deseos y la comodidad de la otra persona. Por lo tanto, es fundamental que se respete el tiempo y el consentimiento de la pareja, ya que cada individuo tiene el derecho a decidir cuándo y cómo participar en actividades sexuales.

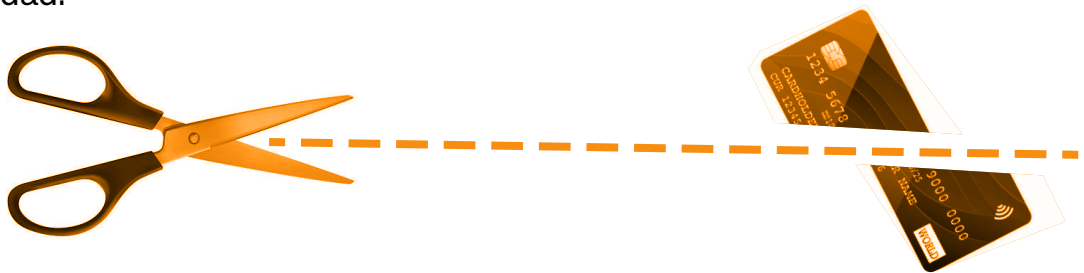
Violencia económica o patrimonial

La apropiación del dinero es una forma de abuso financiero que puede manifestarse en una relación, donde una persona asume un control indebido sobre los recursos económicos de su pareja. Este comportamiento afecta la autonomía financiera y puede llevar a la víctima a una situación de dependencia económica, limitando su capacidad de tomar decisiones personales y financieras.

La sustracción de bienes o documentos también es una táctica abusiva que puede incluir tanto la eliminación o el ocultamiento intencional de pertenencias importantes como el uso de tarjetas de crédito, documentos relacionados con el trabajo o incluso bienes personales de valor emocional. Este tipo de manipulación busca despojar a la persona de su autonomía para tomar decisiones sobre su vida y sentido de seguridad.

Además, limitar el acceso al dinero o a las cuentas bancarias es otro aspecto crítico del control económico. De esta manera se restringe la libertad de la persona afectada para realizar compras o participar en actividades cotidianas. En este contexto, solicitar autorización para realizar gastos es también una conducta abusiva que implica una falta de confianza y respeto hacia la pareja, ya que cada individuo debería poder gestionar sus propias finanzas sin temor a ser juzgado o cuestionado.

Por último, el incumplimiento de las obligaciones de cuota alimentaria es una manifestación de desprecio hacia las responsabilidades que se tienen en una relación, especialmente si hay hijos e hijas en este contexto. Esto no solo afecta la estabilidad económica de la persona beneficiada, sino que también puede tener un impacto negativo en el bienestar de los niños, perpetuando un ciclo de privación y vulnerabilidad.



Violencia o abuso físico

Este tipo de violencia se refiere a cualquier acto que implique el uso de la fuerza física en contra de una persona, con el objetivo de causar daño, sufrimiento o control, y que es motivado por motivos de género. La violencia física puede incluir golpes, empujones, agresiones con objetos, entre otros, y es una violación de los derechos

humanos que perpetúa desigualdades de poder y controla la autonomía de las víctimas.

La violencia digital

El contexto digital también es un ámbito donde se ejerce la violencia. Esta puede manifestarse de diversas formas, como la difusión de imágenes íntimas sin consentimiento (lo que implica una grave exposición de la privacidad), el hostigamiento e intimidación a través de redes sociales y medios virtuales o la utilización de inteligencia artificial para generar imágenes pornográficas. Aunque se exprese en modalidades virtuales, esta violencia tiene impactos profundos y genera daños emocionales y psicológicos significativos para quien la sufre.

Impactos en las personas que sufren estas prácticas abusivas

Para una persona, el experimentar situaciones de violencia genera impactos y sufrimientos en múltiples dimensiones de su vida y en su entorno familiar o afectivo. Además, cuando hay niños y niñas presentes en estos entornos, su crecimiento, desarrollo y salud emocional y física pueden verse severamente afectados. A continuación, se detallan algunas de estas áreas que pueden verse impactadas.

En primer lugar, la pérdida de autonomía económica es una de las consecuencias más graves del abuso financiero, ya que limita la capacidad de una persona para gestionar sus propios recursos y tomar decisiones que impactan su vida. Esta situación puede llevar a un estado de dependencia en la pareja, generando un círculo vicioso de control y abuso que se dificulta romper.



La limitación en la toma de decisiones se traduce en una reducción significativa de la autoestima y la confianza personal. La persona afectada puede sentirse desvalorizada y despojada de su capacidad para definir su propio rumbo, lo que repercute fuertemente en su bienestar emocional y psicológico. Además, los obstáculos para llevar a cabo proyectos laborales y económicos son comunes en relaciones abusivas. Las constantes interferencias pueden impedir que la víctima busque empleo, avance en su carrera profesional o incluso maneje sus propios emprendimientos. Esta falta de progreso no solo afecta las finanzas personales, sino que también genera frustración y un sentimiento de impotencia.

El estado emocional de una persona que sufre abuso financiero puede deteriorarse, llevando al aislamiento, la vergüenza, el miedo y la depresión. Este cúmulo de emociones puede llevar a la víctima a distanciarse de amigos y familiares, aumentando la sensación de soledad y desamparo. La pérdida de lazos familiares y sociales también puede resultar de la manipulación y el control ejercidos por el abusador. Al alejar a la víctima de su red de apoyo, el abusador se asegura un mayor control, perpetuando así su dominio y reduciendo las posibilidades de que la persona busque ayuda.

Finalmente, es importante destacar que estos no solo afectan a la persona directamente involucrada, también perjudican el desarrollo psico-social de las infancias que puedan estar presentes en el hogar. Estas infancias que crecen en un entorno donde prevalece el control financiero y emocional pueden internalizar patrones de comportamiento disfuncionales, afectando su propia salud mental y sus habilidades para formar relaciones saludables en el futuro. Reconocer y abordar estas dinámicas es esencial para romper el ciclo de abuso y trabajar hacia la recuperación y el fortalecimiento de la autonomía económica y emocional.



Los ciclos de la violencia

La violencia doméstica tiende a presentarse en forma cíclica, intercalando períodos de calma y afecto con situaciones que puedan llegar a poner en peligro la vida de las mujeres. En esta dinámica, se advierte la dependencia emocional que sienten las víctimas respecto de sus parejas (anclado en el ideal del amor romántico), **la dependencia económica** y los roles estereotipados de género. Estas limitan muchas veces las posibilidades de romper con el círculo de la violencia. La experiencia indica que a medida que la relación se afianza, el círculo se repite con intervalos más cortos de tiempo y de mayor intensidad⁴.

Las fases de este ciclo:



- Fase 1: Los conflictos escalan, se destruye la comunicación y la agresión es contenida. Quien sufre la violencia siente la necesidad de apaciguar la situación donde generalmente se vive con mucho miedo, angustia y soledad.
- Fase 2: En este periodo se produce la descarga de la tensión acumulada en la fase anterior. Teniendo en cuenta que la violencia se incrementa en cada una de las repeticiones de esta fase, puede comenzar como violencia psicológica (insultos, gritos, críticas) y terminar en golpes, lesiones, y hasta la muerte (femicidio).
- Fase 3: Aquí aparece el arrepentimiento del agresor, se muestra afectuoso, y se compromete a que las situaciones violentas no volverán a suceder. Por ello, y el compromiso afectivo y el proyecto de vida en conjunto, la mujer finalmente perdona a su agresor y el ciclo vuelve a empezar.

Gráfico: Elaboración propia

4. Ministerio Público Fiscal (2020) *Violencias de género y acceso a la justicia*



Los mitos del amor romántico

Pensar en la violencia como un ciclo nos ayuda a entender las complejidades que atraviesan las mujeres que habitan su vida en este tipo de contextos. Además, nos permite explicar las idas y vueltas que muchas veces realizan las mujeres al intentar dejar atrás espacios violentos. Estas situaciones suelen expresarse en mitos respecto a por qué estas personas no logran romper con el ciclo de la violencia: “le gusta que la maltraten” o “si se queda es porque le gusta”. Este tipo de “justificaciones” se aprenden desde la infancia y dan una idea falsa de la naturaleza del amor.

¿Cuáles son estos mitos? “la media naranja”, “el amor todo lo puede”, “los celos son una muestra de amor”, “los que se pelean se aman” son algunos ejemplos que hacen más difícil romper los vínculos violentos, ya que terminan naturalizando en nuestra cultura comportamientos abusivos como si estuviesen necesariamente ligados a los vínculos románticos.

La ruta crítica

La ruptura del ciclo de la violencia es una experiencia personal en la que cada persona toma distintas decisiones según su propia realidad. Cada proceso es único y es importante respetarlo, a eso se lo conoce como ruta crítica. Este concepto se refiere a los distintos caminos y recorridos que cada víctima emprende para salir de la violencia. Estos pueden incluir visitas a instituciones, servicios, dispositivos, así como el apoyo de redes familiares, sociales y comunitarias. Cada recorrido es único y está influido por diversos factores, como el acceso a redes familiares y de amistad que brinden contención, la autonomía económica, la situación de vivienda y la fortaleza personal para enfrentar y salir de esta situación. Estos elementos pueden facilitar o dificultar el proceso de recuperación y autodeterminación de la víctima.

- **Redes de Contención:** La existencia de una red de apoyo familiar y de amistades es crucial. Aquellos que tienen familiares o amigos dispuestos a brindar apoyo emocional, financiero o físico suelen mostrar una mayor facilidad para dar el primer paso hacia la ruptura con la violencia.
- **Autonomía Económica:** La capacidad de sostenerse económicamente es un elemento determinante. Tener un empleo estable o recursos económicos puede facilitar la decisión de abandonar una relación violenta y buscar un entorno más seguro.
- **Condiciones de Vivienda:** El lugar donde una persona vive también influye en su capacidad para salir de una situación violenta. Tener acceso a un hogar seguro, ya sea propio o a través de refugios u otras alternativas, puede marcar la diferencia entre permanecer en una situación de riesgo o buscar ayuda.
- **Fortaleza Personal:** La percepción de su propia fortaleza o capacidad para enfrentar futuros desafíos es esencial. Las personas que se sienten empoderadas y capaces de afrontar las consecuencias de dejar una relación violenta tienden a tener mayores probabilidades de hacerlo.
- **Acceso a Recursos y Servicios:** La disponibilidad de recursos comunitarios, como asesoramiento legal, apoyo psicológico, servicios de salud y organizaciones que abordan la violencia de género, puede jugar un papel fundamental. Contar con información y acceso a estos servicios puede ayudar a las personas a crear un plan seguro para dejar la situación de violencia.

Desde el enfoque de la “ruta crítica” se logra un entendimiento individualizado que permite entender y apoyar estas trayectorias e implica reconocer que no existe una única solución universal para la violencia de género, y que cada persona requiere un enfoque adaptable a sus circunstancias específicas. Este respeto por las elecciones personales contribuye a crear un entorno más comprensivo y solidario, donde las víctimas se sientan sostenidas en su búsqueda de una vida libre de violencia.

¿POR QUÉ
LAS EMPRESAS
PUEDEN Y DEBEN TRABAJAR
VIOLENCIA DOMÉSTICA?



¿POR QUÉ LAS EMPRESAS PUEDEN Y DEBEN TRABAJAR VIOLENCIA DOMÉSTICA?

Abordar la violencia doméstica desde el sector privado es un enfoque relativamente reciente, ya que durante mucho tiempo se consideró a este tipo de violencia como un “asunto privado”. Sin embargo, los debates y las conversaciones públicas, impulsadas mayoritariamente por el movimiento de mujeres y por los feminismos, le ha dado visibilidad a la problemática y ha puesto de manifiesto su dimensión social, cultural y pública. Esta grave situación, con sus amplias repercusiones e impactos, ha evidenciado la necesidad de abordarla desde todos los ámbitos y con la participación de diversos actores. En consecuencia, el sector privado, como un actor social y público de gran relevancia, puede desempeñar un papel fundamental en varias dimensiones que se detallan a continuación.

Marco normativo internacional y regional en Derechos Humanos

La violencia de género es una grave violación a los derechos humanos de las mujeres y diversidades, reconocida en diversos tratados y convenciones internacionales. Entre ellas, destaca la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), que reconoce el derecho de toda mujer a vivir una vida libre de violencia, ya que esta priva a las víctimas de su derecho a ser tratadas con dignidad y respeto, y a no recibir un trato deshumanizante o denigrante.

Asimismo, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, conocida como la Convención de Belém do Pará y convertida en Ley Nacional 24.632 en 1996 en Argentina, resultó fundamental. Es interesante observar que estas convenciones fueron pioneras en ampliar el reconocimiento y abordaje de la violencia de género en diferentes ámbitos de la vida social en la región.

En Argentina, este proceso se reflejó en la legislación nacional, empezando con la Ley 24.417 de protección contra la violencia familiar en 1994, y posteriormente, en 2009, con la promulgación de la Ley Nacional 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los ámbitos en los que estas desarrollan sus relaciones interpersonales.



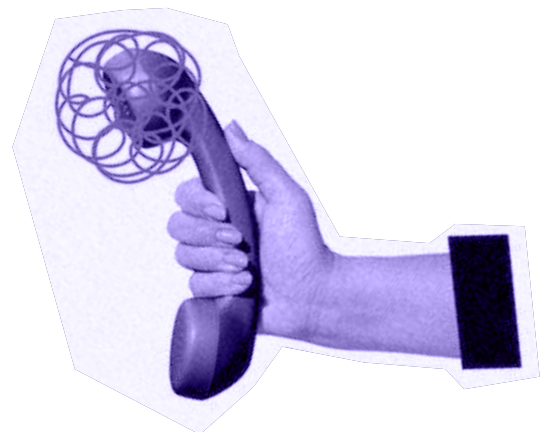
Desde el marco de los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas se exige que éstas respeten los derechos reconocidos internacionalmente, absteniéndose de infringirlos y afrontando las consecuencias negativas en las que tengan participación. Esta obligación es independiente de las acciones de los Estados y complementa su labor, requiriendo además que prevengan, mitiguen y reparen los impactos adversos sobre los derechos de todas las personas. La responsabilidad abarca todos los derechos fundamentales, incluyendo los de grupos vulnerabilizados como mujeres, pueblos originarios, minorías o personas con discapacidad, y se aplica a todas las empresas sin importar su tamaño o sector. Para cumplir con ella, deben adoptar políticas internas, realizar evaluaciones de impacto, integrar la debida diligencia en sus procesos y actuar con responsabilidad en sus relaciones comerciales, para asegurar que sus actividades no contribuyen ni toleran violaciones a estos derechos, y promoviendo un entorno que respete y promueva los derechos humanos en todos sus ámbitos.

Por último, se redactó el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, es el primer instrumento

normativo internacional vinculante para los países que lo ratifican, que reconoce el derecho humano de las personas trabajadoras a desempeñarse en espacios laborales libres de violencias. En su Recomendación 206 que acompaña al Convenio se hace un llamado sostenido a las empresas que realicen acciones para **mitigar el impacto de la violencia doméstica** en las personas trabajadoras. Entre sus recomendaciones propone:

- 1. Licencias y protección contra el despido**
- 2. Crear entornos laborales inclusivos y de apoyo**
- 3. Concientizar y facilitar el acceso a servicios y justicia**

En conclusión, la lucha contra la violencia de género ha avanzado significativamente a nivel internacional y nacional, estableciendo derechos fundamentales y responsabilidades para diferentes actores sociales, incluyendo las empresas. La adopción de instrumentos como la Convención 190 representan pasos trascendentales para garantizar ambientes laborales seguros y libres de violencia, promoviendo acciones concretas y políticas inclusivas. Además, el compromiso de las empresas con el Pacto Global de Empresas y Derechos Humanos refuerza la responsabilidad que tienen más empresas con la promoción de derechos, asegurando que sus prácticas laborales sean respetuosas, seguras y libres de violencia.



5. UN (2011) Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos.

Responsabilidad ética y social

El 50% de las mujeres argentinas sufrió violencia alguna vez en su vida por parte de su pareja actual o ex, solo 1 de cada 4 mujeres buscó ayuda o llegó a denunciar según datos del Iniciativa Spotlight (2022). En nuestro país, cada **35 horas una mujer es víctima de femicidio o travesticidio** y, muchas veces, incluso después de haber pedido ayuda⁷. Estos datos reflejan problemáticas sociales que no pueden ser ignoradas por las agendas corporativas. Las empresas tienen una oportunidad tanto para acompañar a las colaboradoras que atraviesan situaciones de violencia de género, como para promover acciones de sensibilización y reducir las desigualdades de género que sustentan estas violencias. Reconocer y abordar estas problemáticas requiere que las organizaciones no solo implementen políticas de respuesta, sino que también comprendan y cuestionen las dinámicas de poder y desigualdad que las fundamentan.

Salud, seguridad y bienestar laboral

Quienes atraviesan situaciones de violencia en el ámbito doméstico pueden experimentar un **impacto profundo y multifacético en su salud física y mental**. Estas experiencias de violencia suelen manifestarse en diversas consecuencias, como lesiones físicas, trastornos de ansiedad, depresión, estrés postraumático y dificultades para mantener relaciones sociales saludables. Además, la violencia repetida o prolongada puede afectar gravemente la autoestima, generar sentimientos de culpabilidad y desesperanza e incluso contribuir al desarrollo de patologías crónicas o discapacidades.

Estas situaciones de violencia en el ámbito doméstico pueden tener repercusiones profundas y de gran alcance dentro de las organizaciones, afectando no solo la salud física y emocional de las personas, sino también su desempeño laboral. Si observamos

6. Corte Suprema de Justicia de la Nación, Oficina de la Mujeres, 2023.

el impacto sobre el ámbito empresarial, esto se manifiesta en mayores tasas de ausentismo, incrementos en las licencias por enfermedades de corta o larga duración y una notable disminución en la productividad y el rendimiento laboral. Además, las personas que atraviesan estas circunstancias frecuentemente experimentan una pérdida de reconocimiento de sus potencialidades personales, lo que puede traducirse en dificultades para mantener la concentración, tomar decisiones o asumir responsabilidades laborales. Todo ello genera un impacto negativo en el clima laboral, en la eficiencia de los equipos y en los resultados generales de la organización. Reconocer esta problemática y promover acciones de apoyo y prevención dentro del trabajo se vuelve fundamental para mejorar no solo la condiciones de vida de las personas trabajadoras, sino también la salud y el bienestar organizacional. **La OIT destaca 3 dimensiones:** El aumento de las licencias médicas y bajas laborales, el incremento en la rotación laboral y las pérdidas económicas asociadas a la eficiencia de la empresa.

En conjunto, estos impactos evidencian cómo la violencia en sus distintas formas **no solo afecta la salud y el bienestar de las personas**, sino que también genera **costos significativos** para las organizaciones. Por ello, es fundamental promover ambientes laborales seguros, prevenir la violencia y brindar apoyo integral a quienes enfrentan estas situaciones, con el fin de reducir sus efectos y construir un entorno laboral más seguro, saludable y responsable.



El impacto económico y la eficiencia en la prevención

La violencia doméstica, además del sufrimiento e impacto personal en la vida y el bienestar de quienes la sufren, genera también significativos costos económicos para la sociedad. Estos incluyen la atención sanitaria, la asistencia del poder judicial y el apoyo psicológico que las víctimas requieren en su proceso de recuperación.

Un estudio clave de ELA, OSIM e ISALUD para la Ciudad de Buenos Aires, en Argentina, titulado "Invertir en prevención de la violencia doméstica, ¿opción o necesidad?"⁷, cuantificó estos costos. Reveló que el Estado invierte anualmente **\$130 millones de dólares** en políticas públicas destinadas a la salud, justicia y seguridad social de las víctimas. A esto se suman pérdidas anuales de **\$6.8 millones de dólares** por bajas productivas, como ausencias laborales e incapacidad para continuar con el trabajo.

El mismo estudio es contundente: al Estado le resulta **22 veces más costoso invertir en la asistencia de la violencia doméstica que en su prevención**. Esto subraya que la falta de atención oportuna no solo socava la integridad y el derecho de las mujeres a una vida libre de violencias, sino que tiene un profundo y desproporcionado impacto económico.

En este contexto, el involucramiento de las empresas en la difusión y prevención de esta problemática adquiere un valor estratégico. Su aporte no solo es significativo, sino que resulta mucho más eficiente que intervenir cuando las situaciones de violencia ya se han presentado.

7. ELA, ISALUD, OSIM (2020) Invertir en violencia doméstica, opción o necesidad? Los costos económicos de la violencia doméstica hacia las mujeres y su impacto en el ámbito sanitario y laboral: estudio en la Ciudad de Buenos Aires.

HERRAMIENTAS PARA LAS EMPRESAS

INDUSTRIAL INFORMATION



HERRAMIENTAS PARA LAS EMPRESAS

Protocolos para el acompañamiento y apoyo en casos de violencia doméstica

Al diseñar una estrategia para abordar la violencia doméstica en el ámbito empresarial, resulta fundamental estructurar distintas acciones, y una buena forma de guiar su construcción es a través de preguntas orientadoras. Este enfoque ayuda a definir claramente los pasos a seguir y a garantizar una respuesta efectiva y sensible a las necesidades de las personas afectadas. Además, es recomendable que estas medidas estén formalizadas en un procedimiento interno, es decir, en un protocolo que permita organizar y coordinar de manera consistente y confidencial cómo se brindará apoyo o acompañamiento a las trabajadoras y trabajadores en situación de violencia.

Un **protocolo integral** bien elaborado no solo establece un **marco de acción claro**, sino que también promueve la capacitación de sus colaboradores, la protección de la privacidad y la promoción de un ambiente laboral respetuoso. A continuación, se presentan algunos ejes clave que pueden servir como orientación para estructurar

dichas acciones y garantizar una respuesta integral y responsable dentro de la organización.



Alcance: ¿Cuál será el alcance de la atención? ¿abarca a mujeres, identidades feminizadas y personas LGBTIQ+? ¿incorpora la violencia intrafamiliar?



Licencia: ¿Se prevé el otorgamiento de días de licencia para las personas que atraviesen situaciones de violencia doméstica? En caso afirmativo, ¿cuántos días se contemplan? ¿Serán días consecutivos o salteados? ¿Se puede garantizar que esta licencia no tendrá impacto en el salario, bono, premio o presentismo de la persona solicitante?



Beneficio económico: ¿Se contempla la asignación de una suma de dinero destinada a cubrir gastos derivados de la situación de violencia doméstica? ¿Qué modalidad se utilizará para este beneficio, como préstamos, adelantos de salario o subsidios?



Evaluación de desempeño: ¿Se prevé la suspensión o flexibilización de la evaluación de desempeño en caso de que la situación lo amerite? ¿Es posible mantener una calificación igual a la del año anterior para evitar penalizaciones durante un período de crisis?



Medidas de protección: ¿Se contemplan medidas específicas para garantizar la seguridad de la víctima, como cambios de turno o de lugar de trabajo, cobertura de traslados, entrenamiento del personal de seguridad en riesgos de vida, o medidas judiciales de restricción de acercamiento?



Implementación: ¿Qué área de la empresa será responsable de ejecutar el protocolo y atender los casos? ¿Las personas designadas cuentan con la capacitación necesaria para brindar una atención respetuosa y sin revictimizaciones? ¿Qué requisitos se solicitarán para el otorgamiento de licencias o préstamos, considerando la recomendación de no exigir denuncia policial o judicial? ¿Qué papel jugarán los y las líderes en la implementación y sensibilización sobre estas acciones?



Acompañamiento: ¿Se prevé brindar asistencia psicológica a las personas dentro de la empresa que atraviesen situaciones de violencia de género o doméstica? ¿Se garantiza en el horario laboral el apoyo para traslados seguros? ¿Se contempla la asistencia jurídica durante el horario laboral, así como el patrocinio jurídico con colaboradores de la propia empresa?



Difusión: ¿Se prevé alguna estrategia de difusión de las acciones y medidas establecidas en el marco del protocolo? En caso afirmativo, ¿con qué periodicidad y a través de qué medios se realizará esta comunicación?



Centros de derivación: ¿Se informa sobre la locación de los centros de derivaciones para identificar los servicios y recursos disponibles de atención y protección en violencia de género y doméstica? A la hora de realizar la derivación, ¿se tiene en cuenta los distintos territorios donde opera la empresa?

Estrategias para un acompañamiento respetuoso y cuidadoso

Cuando nos encontramos por primera vez con una persona que está atravesando una situación de violencia de género y doméstica, estamos ante una oportunidad y un compromiso fundamental. Para las empresas, se encuentran frente a una responsabilidad de intervenir de manera respetuosa y empática. Lejos de contar con una única receta o método para abordar la situación de una colaboradora que atraviesa violencia por motivos de género, el acompañamiento efectivo se construye de manera integral, respetando la individualidad y el contexto de cada persona. La empresa, en este sentido, puede y debe ofrecer herramientas que faciliten la toma de conciencia, el acceso a información y la orientación adecuada, articulando con especialistas y redes externas cuando sea necesario. Cada situación, cada territorio y cada historia son diferentes, por lo que las intervenciones deben ser situadas y respetuosas de la singularidad de quien busca apoyo.

El rol de la organización no es resolver la problemática por sí misma ni tomar decisiones en nombre de la persona, sino ofrecer un espacio de contención, escucha activa y acompañamiento para que la persona pueda recuperar el control de sus propios proyectos de vida, cuerpo y salud. Es fundamental promover un entorno laboral que genere confianza, donde colaboradoras y colaboradores se sientan seguros para expresar lo que están atravesando y sepan que no están en soledad. La clave está en ofrecer canales que faciliten el reconocimiento de las violencias vividas, en construir vínculos de apoyo y en fortalecer la autonomía de cada quien para que, en un proceso respetuoso, puedan imaginar y **construir otras opciones de vida.**

¿Cómo realizar una primera escucha para quienes buscan apoyo en violencia de género en el ámbito doméstico?

Este acompañamiento, centrado en el respeto, la confidencialidad y la dignidad, es imprescindible para que las personas puedan abrirse, poner en palabras lo que les sucede y comenzar un camino de recuperación y esperanza. La manera en que la empresa se involucra en estos primeros momentos puede marcar una diferencia profunda, reafirmando su compromiso con el bienestar.

La primera escucha en situaciones de violencia de género en el ámbito doméstico es un proceso fundamental que requiere sensibilidad, respeto y atención consciente. Este momento inicial es clave para brindar un apoyo efectivo y seguro, ya que permite crear un espacio de confianza donde la persona pueda expresar sus experiencias sin temor, sentirse escuchada y valorada. Para ello, es esencial adoptar ciertas pautas que faciliten una comunicación respetuosa y empática, centrada en el relato personal, en la identificación de redes de apoyo y en el reconocimiento de las fortalezas de la persona. A continuación, se presentan las principales prácticas para realizar una primera escucha efectiva y acompañar a quienes buscan ayuda en estas situaciones complejas⁸.

- 1. Garantizar la confidencialidad y privacidad:** Es fundamental definir qué información confidencial debe mantenerse y qué aspectos del relato de la persona es necesario compartir para facilitar acompañamiento y articulación con otros recursos, sin vulnerar su privacidad ni revictimizarla. Es clave evitar exigirle que relate detalles dolorosos que puedan profundizar su sufrimiento, garantizando un proceso respetuoso y sensible que priorice su bienestar y autonomía.

8. Esta sección tiene como referencia principal para su desarrollo la [Guía de herramientas para la detección temprana de señales de violencia de género](#) lanzada por el Ministerio de Mujeres, Género y Diversidad. (2023)

2. **Ofrecer una escucha atenta y empática:** Esto nos permite atender lo que la persona comparte. La escucha es clave para detectar señales tempranas en el relato, para generar empatía, comodidad y confianza. De esta forma se podrá identificar cómo está entendiendo la persona la situación que atraviesa, qué espera, qué desea, qué necesita, qué siente.
3. **Espacio:** Buscar un espacio físico de tranquilidad, sin interrupciones, en el cuál pueda darse una conversación en un clima de intimidad.
4. **No juzgar:** Evita emitir juicios sobre lo que se está escuchando.
5. **Evitar preguntas que sugieran responsabilidad:** No formule preguntas que impliquen culpabilidad, como "¿Qué hiciste para que esto ocurriera?" "¿Quién tiene la culpa de esto?".
6. **No utilizar la palabra "víctima":** Representa una actitud pasiva que niega la capacidad de acción de la persona, presentando la violencia como una característica permanente en su personalidad, en lugar de un proceso con un posible final. Una forma más adecuada es referirse a ella como "persona que atraviesa una situación de violencia", reconociendo su condición sin definirla por ella.
7. **Respetar los tiempos del relato y permitir que la persona se exprese libremente:** Es posible que la persona no pueda o no quiera contar todo de inmediato; no se debe forzar ni apurar. Es importante dedicar tiempo a la escucha, sin interrumpir, permitiendo que la persona elija cómo y cuándo contar su historia. Sostener y aceptar los silencios es fundamental para construir confianza y un espacio seguro.
8. **Creer y validar el relato:** Una escucha activa implica también no poner en duda lo que nos están contando. La violencia por motivos de género es un problema social estructural que afecta a muchas mujeres y personas LGBTQ+, por lo tanto para muchas personas es muy difícil identificar cuando sufren este tipo de situaciones, aún más poder contarlos sin tener vergüenza o miedo. Reconocer su carácter profundo ayuda a eliminar cualquier culpabilización, reafirmando que ninguna situación justifica la violencia. Dado que existen múltiples discursos y prácticas que revictimizan, escuchar y validar estas experiencias es un primer paso fundamental para construir un vínculo de confianza, donde la persona pueda expresar su voz y recuperar su poder.

9. **Reconocer fortalezas:** Identifica y resalta las capacidades que tiene la persona para afrontar esa situación.
10. **Conocer las redes de apoyo y sostén:** Es fundamental indagar sobre su historia, entorno y redes de apoyo familiares o de amistad, ya que identificar sus vínculos de referencia es clave para identificar las personas que pueden acompañarla.
11. **Respetar el orden y la información que elija compartir la persona:** Luego, a través de preguntas, invitar a compartir sentires o ayudar a ordenar algo de lo narrado en caso de ser necesario para confirmar la interpretación del entrevistador..
12. **Analizar el riesgo:** Evaluar la situación de riesgo que pueda estar viviendo y ofrecer los canales de atención adecuados según la urgencia.
13. **Respetar el recorrido personal:** Entender que cada persona tiene sus propias experiencias y decisiones, y estas deben ser respetadas.
14. **Valorar la autonomía:** Permitir que la persona tome sus propias decisiones sin imponer una tu opinión.
15. **La denuncia como opción y no como obligación:** Aunque muchas veces se piensa que toda persona en esta situación debe denunciar, en realidad, denunciar es una opción y no una obligación. Las razones para no hacerlo son diversas e incluyen falta de información, miedo, amenazas, dependencia económica, culpa o vínculos familiares. La decisión de denunciar corresponde exclusivamente a quien ha experimentado la violencia. Este proceso puede requerir tiempo, destinado a fortalecer la autonomía de la persona y a facilitar su participación en el proceso judicial, siempre respetando su ritmo y decisión. Quienes acompañan deben ofrecer información clara sobre las implicancias, procedimientos, medidas de protección y recursos disponibles, preparándose para afrontar el proceso de manera informada y segura.

ACOMPañAR ES

**ESCUCHAR
A LA PERSONA**



**CONSTRUIR,
UN VÍNCULO
DE CONFIANZA**



**CONTENER E INFORMAR
OPORTUNAMENTE**



**ARTICULAR CON OTROS
ORGANISMOS PARA ASISTIR**



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



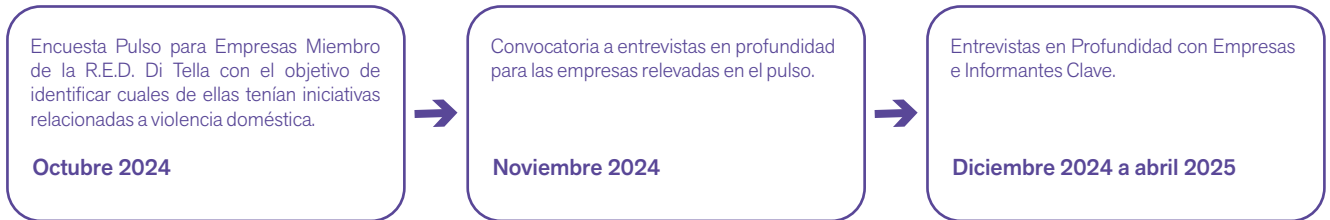
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta guía, de carácter cualitativo, se llevaron a cabo 12 entrevistas en profundidad con empresas miembro de la R.E.D. Di Tella. Estas empresas brindaron información valiosa y fundamental para describir cómo trabajan las organizaciones frente a esta problemática y comprender las necesidades y puntos débiles plasmados en este material.

Al comienzo de la investigación, se realizó una breve encuesta, la cuál tenía como objetivo identificar a las empresas de la R.E.D. que llevan a cabo acciones en la temática, describiendo las medidas implementadas y los motivos de inacción en aquellas que no las realizan. Luego se convocó a las empresas que presentaron iniciativas y se las entrevistó en conjunto con informantes clave para recuperar de manera específica de qué forma llevan a cabo sus iniciativas en materia de violencia doméstica.

Flow del proyecto

A continuación se presenta el flow del proyecto:



Perfil de las empresas entrevistadas

En la siguiente tabla se muestra un breve perfil demográfico de las empresas que participaron de las entrevistas en profundidad. Los perfiles dan cuenta de la variabilidad de negocios e industrias que trabajan la problemática:

Tipo de Industria	Casa Matriz	C/ de Colaboradores
Consumo Masivo	Bélgica / Brasil	Más de 500
Servicios Financieros	Reino Unido	Más de 500
Energía y Petróleo	Argentina	Más de 500
Servicios Financieros	Argentina	Más de 500
Energía y Petróleo	Argentina	Más de 500
Retail	Francia	Más de 500
Consumo Masivo	Suiza	Más de 500
Servicios Financieros	España	Más de 500
Seguros	Italia	Más de 500
Telecomunicaciones	Argentina	Más de 500
Servicios Financieros	Argentina	Más de 500
Software y Tecnología	Alemania	Más de 500

HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN



HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Este capítulo de la guía tiene como objetivo presentar los principales hallazgos surgidos del trabajo de campo de esta investigación. Se organizó la información para dar visibilidad a las políticas, iniciativas y buenas prácticas que las empresas llevan adelante para acompañar situaciones de violencia doméstica.

Es importante destacar que este apartado refleja las experiencias concretas que compartieron las organizaciones participantes. De este modo, se busca diferenciar la teoría de la práctica, mostrando las acciones y herramientas reales que se utilizan hoy para abordar esta problemática dentro de las empresas.

El protocolo como herramienta para el abordaje de la violencia doméstica

La herramienta fundamental para las organizaciones que busquen acompañar, apoyar y brindar orientación a personas en situación de violencia doméstica es el protocolo de actuación. Para ello, es crucial primero saber que diferencias existen entre una política de violencia doméstica y un protocolo, que si bien son similares tienen

diferencias fundamentales para el adecuado abordaje de la violencia doméstica desde la organización.

Por su parte, la política sirve como manifiesto; proporciona el marco conceptual amplio y conecta la problemática con la visión y objetivos generales de la empresa. Es esta política la que, como parte de sus líneas de trabajo, puede incluir la creación de los protocolos necesarios para abordar en sí mismo el acompañamiento.

El protocolo, en cambio, es la herramienta de acción inmediata y concreta. A diferencia de los "ideales" de la política, el protocolo tiene un enfoque pragmático y centrado en el presente. Su función es establecer los pasos concretos a seguir, definiendo con claridad los procedimientos específicos, los lineamientos, los canales de actuación y las áreas de aplicación.

Entre los hallazgos de la investigación se identificó que la mayoría de las empresas entrevistadas cuenta con un protocolo de actuación. En algunas de ellas, este protocolo está integrado en el enfoque general de la compañía sobre la violencia y el acoso laboral, mientras que en la mayoría de los casos se presenta como un documento separado.

Estos procedimientos incluyen referencias conceptuales y normativas sobre la violencia de género e intrafamiliar, así como la definición de roles y funciones de las áreas y representantes involucrados. También establecen medidas de acompañamiento y protección, licencias y derivaciones a centros especializados, entre otras consideraciones.

En las siguientes secciones, se presentarán los diferentes tipos de abordajes y acompañamientos que plantean los distintos protocolos de las empresas entrevistadas, además de comentar de qué manera se estructuran las diferentes medidas y buenas prácticas que fueron diseñadas para brindar apoyo a personas en situación de violencia doméstica.

El surgimiento de los protocolos en las empresas

En una primera instancia, el análisis se centró en describir el contexto y el origen de los protocolos. En sí, observar los procesos externos e internos podrían haber tenido injerencia en su creación. Sobre todo, qué factores fueron centrales para que las empresas reconozcan su responsabilidad frente a esta problemática e identifiquen qué desafíos puede implicar su implementación.

Con base en la información recolectada, se logró identificar que las primeras iniciativas empiezan aparecer ya en el 2016, pero se consolidan recién entre el 2018 y la emergencia que trajo la pandemia de COVID-19 en el 2020. Aunque algunas empresas habían comenzado a implementar iniciativas o a diseñar protocolos incipientes, fue en 2020 cuando la necesidad y urgencia de desarrollar acciones se hicieron evidentes. El contexto sanitario intensificó las demandas de apoyo de empleadas que buscaban ayuda, dado que el confinamiento y el aislamiento social incrementaron significativamente las situaciones de violencia de género. Además, la franja que separa el mundo laboral del ámbito doméstico se vio prácticamente reducida, dando lugar a una mayor visibilidad respecto a las problemáticas que anteriormente quedaban circunscritas al hogar; para ejemplificar, desde situaciones más banales y cotidianas, como cuestiones más trascendentes y urgentes como es el caso de la violencia doméstica.

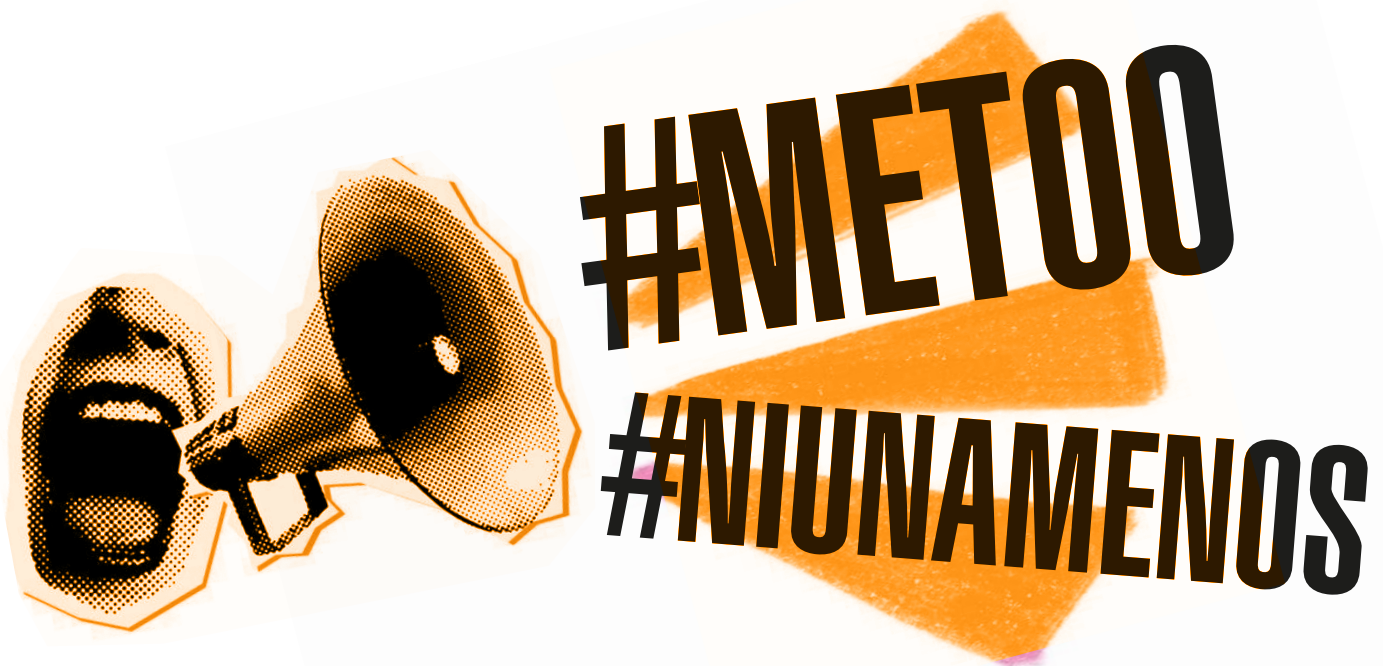
A su vez, desde una perspectiva normativa, en la Argentina se había ratificado recientemente el Convenio 190 de la OIT que incluye una recomendación explícita para que las empresas promuevan acciones que permitan **mitigar el impacto de la violencia doméstica desde el mundo del trabajo.**



Por otro lado, el 2019 fue un año en el que, tanto a nivel local como mundial, se consolidaron y ganaron potencia institucional distintas demandas sociales y públicas motorizadas por el movimiento de mujeres y feminismos. Estas demandas habían sido inicialmente instaladas y dinamizadas por el accionar colectivo de organizaciones como el Ni Una Menos, el MeToo, entre otros.

En este contexto, se identificaron iniciativas impulsadas por las demandas internas, especialmente por parte de organizaciones sindicales y empresariales. Un caso paradigmático es el convenio firmado en el 2021 entre la Asociación La Bancaria (ABA) y diversas Cámaras empresariales del sector financiero, que estableció un protocolo para abordar la violencia de género y la violencia doméstica. Para la mayoría de las entidades financieras entrevistadas, el impacto de este protocolo se sintió principalmente durante y después de la pandemia.


Antes de estructurar circuitos y responsabilidades bajo un protocolo de actuación, la mayoría de las empresas entrevistadas abordaron inicialmente esta problemática de manera focalizada, dando respuesta a alguna emergencia, con intervenciones específicas y acompañamientos ad hoc dependiendo del caso a caso.




Resistencias internas para abordar la violencia doméstica

Las personas que impulsaron esta agenda dentro de sus empresas debieron desarrollar argumentos e información para justificar la necesidad de establecer un protocolo ante los clientes internos y externos.

Una de las principales resistencias que enfrentaron fue la percepción de que este tema se relacionaba con lo 'privado, personal o doméstico', un ámbito en el que las empresas sentían que tenían poco que intervenir. Para abordar esta discusión, se utilizó un argumento central: no se puede despersonalizar a las personas en su vida laboral y personal. Es decir, los problemas en el ámbito doméstico repercuten en el ámbito laboral y viceversa. Este argumento adquirió una relevancia particular en el contexto de la pandemia de COVID-19, donde las fronteras entre ambos mundos se han difuminado considerablemente, como se profundizó en la sección anterior.




"¿Por qué nos vamos a meter en la casa de uno? Hasta acá. ¿Por qué?. Bueno, sí nos llevó un tiempo el "¿por qué?". Porque sí. Porque era necesario. Porque la persona es buena y no... Y entonces no nos metamos en líos y que, bueno, nos abstenemos dentro de lo que es la organización tenemos un área de Legales muy grande, entonces también los abogados metiéndose de "por qué", qué se yo. (...) Pero bueno, empezamos con un montón de trabas y el por qué. Y el porqué. Y era el y el por... para no, para encontrarle las razones de las cuales no nos teníamos que meter en estos temas."



(Energía y Petróleo)

Otras resistencias se centraron en la disposición a otorgar licencias y otros recursos, en parte debido al temor de que pudieran ser utilizados de manera indebida. Para abordar esta situación, fue fundamental contar con voces externas experimentadas que pudieran mediar y proporcionar datos y evidencia concreta, lo que ayudó a respaldar la necesidad del protocolo. Se reconoce que estos procesos de diálogo y consenso fueron prolongados, avanzando y retrocediendo en varias ocasiones debido

a las preocupaciones sobre el impacto real, principalmente en términos económicos, de las iniciativas propuestas.




Creo que la primera recomendación es que nosotros valoramos muchísimo tener una voz experimentada distinta a la compañía, que justamente nos pudiera ayudar en estas mesas, que sabíamos que iban a ser difíciles por las costuras que cada uno traía, pero que nos trajera ¿qué pasa en el mundo? ¿Qué pasa en el contexto? Que de alguna manera ayudaba a mediar, porque sobre todo a mediar y que las discusiones no se fueran de lugar. Y quizás, muchas veces tuvimos que retroceder y volver. Entonces, para mí fue clave trabajar con partner, al menos en nuestra mesa de trabajo y que nos orientara y que nos trajera luz, en momentos donde la cosa estaba como muy cerrada, donde pudiera también confrontar con ciertos aspectos, con datos.

(Servicios Financieros).



Otro argumento planteado se enfocó en la gestión de equipos, el rendimiento organizacional y la salud y seguridad laboral. Se hizo esencial adaptar las prácticas y procedimientos internos para brindar apoyo en problemáticas específicas, generando debates sobre el impacto que la violencia doméstica tiene en el rendimiento laboral, la productividad, el bienestar de los trabajadores y el riesgo laboral asociado.



"Entonces, por una cuestión de productividad. Pues también tenés que, encarar el bienestar de las personas que trabajan en tu equipo para que estén felices bien a pleno, dando lo mejor sean enérgicas en el resultado. Entonces. Si no te interesa por una cuestión social que te interese por el negocio, entonces, por la productividad de la persona para que esa persona rinda lo mejor en su momento de trabajo para que rinda mejor en un momento de trabajo".

(Consumo Masivo)



Áreas y alcances de las intervenciones

A la hora de pensar el procedimiento que establecía el protocolo, se hizo necesario diseñar su estructura, considerando tanto sus objetivos como las partes involucradas. Así, algunas organizaciones comenzaron a buscar alianzas internas para avanzar con un enfoque interdisciplinario que incluye diversas áreas, como recursos humanos, medicina laboral, *compliance*, legales, relaciones laborales, etc. Este enfoque multidisciplinario se refleja en las prácticas de la mayoría de las empresas, y varios testimonios indican la formación de Comités o Subcomités para abordar la violencia de género. En un caso, el comité está compuesto por representantes de la empresa y delegadas gremiales.

Durante este proceso, las empresas definen los equipos de trabajo que intervienen en el proceso de acompañamiento. Generalmente las empresas desarrollan protocolos específicos vinculados a la violencia doméstica, aunque unos pocos casos lo incluyen en el mismo documento que desarrollaron para la violencia y acoso laboral. En algunos casos, el objetivo del protocolo ha sido organizar, estructurar y dar visibilidad a iniciativas y medidas de protección ya existentes en la empresa, que antes se aplicaban de manera aislada o caso por caso. Con la implementación del protocolo, se establece un procedimiento institucional para abordar la problemática, definiendo roles y responsabilidades para los equipos involucrados.

Si bien la mayoría de los enfoques definen el alcance de las intervenciones de manera amplia, abarcando tanto a mujeres como a varones que puedan sufrir violencia, es evidente que esta problemática impacta de forma desproporcionada a mujeres y personas LGTBIQ+, ya que esta problemática tiene un efecto más significativo en sus vidas y desarrollo. Es importante destacar que el impacto de esta violencia doméstica no es el mismo para los varones, quienes generalmente experimentan situaciones de violencia en momentos de vulnerabilidad, como puede ser en la infancia o en la tercera edad. Algunos testimonios manifestaron que derivar a

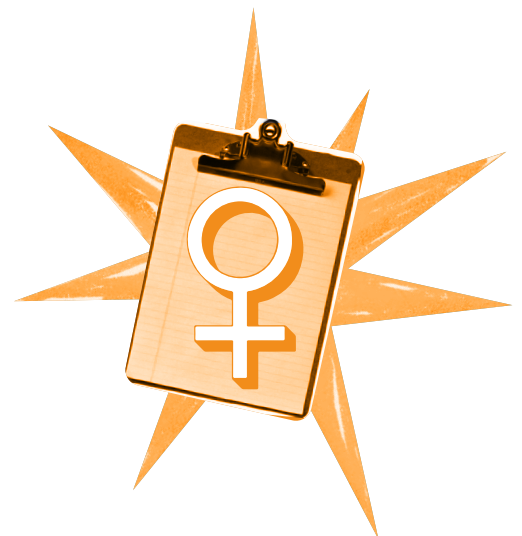
una organización aliada que trabaja exclusivamente con mujeres podría limitar el apoyo disponible solamente a quienes se identifiquen como tal, a pesar de que en su protocolo sí incluye a varones.

En algunos casos, el objetivo de tener un protocolo que contemple medidas de protección para colaboradores, además de colaboradoras, es no limitar las intervenciones y responder de manera efectiva a las necesidades de todos los empleados dentro de la organización.

"Tiene un foco primordial en mujeres por el nivel, digamos de indicadores que tenemos de quienes atraviesan más situaciones de violencia, sin perjuicio de eso, cualquier persona tenga la identidad que tenga que esté atravesando una situación de violencia puede recibir nuestro acompañamiento"

(Energía y Pétroleo)

Si bien todas las personas son susceptibles a sufrir violencia, desde la R.E.D., recomendamos que las intervenciones y enfoques consideren la perspectiva de género y diversidad. **Reconocer a la violencia de género como una problemática estructural, arraigada en las desigualdades y asimetrías de poder entre géneros, resulta clave para comprender las alarmantes cifras de femicidios y transfemicidios.**

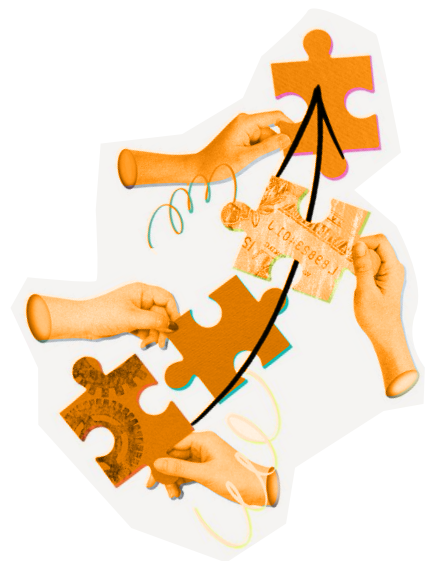


El rol de los sindicatos en el protocolo de violencia doméstica

Para algunas de las empresas entrevistadas la participación sindical se presenta como un factor clave en diversas etapas del proceso, desde la formulación inicial del problema hasta la gestión y comunicación. Un caso destacado revela que la intervención gremial incluso precedió al protocolo formal; en esa organización, se incorporaron políticas específicas sobre el tema en su Convenio Colectivo de Trabajo antes de desarrollar la herramienta que se utiliza actualmente. Estas iniciativas tempranas fueron fundamentales para unificar criterios de respuesta que, anteriormente, estaban desalineados en las diferentes sedes de la empresa.

Un hallazgo significativo es el papel del gremio como un “**punto de confianza**” para quienes sufren violencia. En las entrevistas se destacó que, ante el temor de perder su empleo o enfrentar represalias, las víctimas se sienten más cómodas acudiendo al gremio que a la empresa, lo que lo convierte en un canal de acceso crucial. Esta realidad ha llevado a algunas organizaciones a diseñar un enfoque colaborativo, donde la entrevista inicial para la derivación puede ser realizada indistintamente por la empresa o por un representante gremial. Para garantizar que esta articulación sea efectiva, se mencionó que la empresa proporciona capacitaciones específicas sobre la temática a sus contrapartes sindicales.

Finalmente, la colaboración se extiende a la difusión y el seguimiento sobre la implementación del protocolo. Los sindicatos juegan un papel activo al facilitar y divulgar el protocolo entre sus afiliados, asegurando su conocimiento y, en algunas instancias, accediendo a estadísticas confidenciales para monitorear la situación.



Implementación del protocolo: del diseño a la acción

El análisis de las prácticas corporativas muestra que no hay un modelo único de implementación; sin embargo, se identifican patrones claros en la forma en que las organizaciones estructuran la entrada, el procesamiento y la resolución de los casos. Estas prácticas buscan equilibrar la formalidad institucional con la cercanía humana necesaria.

Canales de acceso: La tensión entre la formalidad y la confianza

En lo que respecta a las vías de ingreso para denuncias o consultas, la mayoría de las empresas ha implementado canales formales y estandarizados. Los más comunes incluyen casillas de correo electrónico específicas, botones de alerta en la intranet corporativa, el uso de líneas de ética o servicios de medicina laboral.

No obstante, la experiencia recopilada en las entrevistas demuestra que la realidad operativa a menudo supera estos canales establecidos. Muchas organizaciones informan que, independientemente de los medios oficiales, el primer contacto efectivo suele producirse a través de vínculos de confianza preexistentes, como líderes, jefes o jefas directas, colegas cercanos, representantes gremiales o miembros de grupos de afinidad (*ERGs*) de género. Esto ha llevado a las empresas a ajustar sus estrategias: ya no es suficiente con comunicar la existencia de un correo electrónico; es fundamental capacitar a toda la estructura, especialmente a los líderes y *Business Partners* de Recursos Humanos y Bienestar Ocupacional, para que puedan identificar estas consultas informales y canalizarlas hacia el circuito establecido, proporcionando información y acceso a las medidas que ofrece la empresa.

Primera escucha y modelos de intervención

Las empresas por lo general cuentan con una primera escucha interna diseñada para contener, analizar el riesgo y comprender las necesidades específicas de cada persona afectada. Este primer espacio resulta fundamental, ya que se ha señalado en múltiples ocasiones que el simple hecho de ser escuchadas proporciona a las personas la contención y la orientación necesarias para enfrentar su situación.

Es crucial que la persona a cargo ejerza su labor con cuidado, confidencialidad, empatía y un sólido conocimiento del tema. Este enfoque garantiza intervenciones no revictimizantes que protegen la autonomía y las decisiones de cada persona, fomentando vínculos de confianza donde puedan expresarse sin temor o vergüenza. Además, este espacio es esencial para orientar y asesorar sobre las medidas implementadas por la empresa, así como proporcionar información validada sobre



"El equipo de bienestar hace una primera entrevista y de esa evaluación hace una derivación que puede ser a un especialista en psicología, en psiquiatría o en psiquiatría especializado en violencia doméstica, dependiendo lo que ellos evalúan en esa entrevista"

(Energía y Petróleo)



Una vez identificada la situación, se puede notar una divergencia en las estrategias de intervención, la cual varía según los recursos internos y la cultura de cada organización:

- **Modelo de análisis de riesgo y clasificación interna:** Algunas empresas han formado equipos especializados internos, conocidos en algunos casos como referentes o *advisors* de género, que se encargan de realizar una entrevista inicial. El objetivo de esta instancia es clasificar la gravedad del caso (alta, media o baja) para determinar la urgencia de la respuesta. En estos enfoques, se busca evitar la

revictimización al centralizar la conversación en una única persona que luego activa los recursos necesarios.

- **Modelo de derivación inmediata:** Por otro lado, un grupo significativo de empresas adopta una postura de “intervención derivada”. Bajo la premisa que los equipos de Recursos Humanos 'no son profesionales de la salud mental' y que la buena voluntad sin la formación adecuada puede causar daños; el protocolo establece que el rol interno es estrictamente de facilitador. En estos casos, la primera escucha es más operativa, limitándose a conectar de inmediato a la persona con proveedores externos que aseguran la contención emocional y la evaluación del riesgo profesional.

Gobernanza: Comités de Actuación y transversalidad

Dada la complejidad que pueden adoptar los casos, los cuales a menudo involucran aspectos legales, de seguridad física y económicos, la mayoría de las empresas concuerda en que estas decisiones no pueden recaer en una sola persona. Por ello, se han formalizado Comités de Actuación o Subcomités multidisciplinarios que operan bajo estrictos acuerdos de confidencialidad.

Estos grupos suelen estar compuestos por representantes de las direcciones de Recursos Humanos, Legales, *Compliance* y Salud Ocupacional. Su función consiste en evaluar y autorizar medidas que superen la burocracia habitual, tales como la concesión de préstamos de emergencia, traslados geográficos inmediatos, licencias especiales o la gestión de seguridad en los lugares de trabajo bajo órdenes judiciales.



El rol de los liderazgos: Acompañar a quien acompaña

Finalmente, un hallazgo relevante es la atención centrada en la figura del líder directo. Al ser frecuentemente la primera persona informada, el o la líder no solo necesita saber qué hacer (es decir, conocer el proceso), sino también cómo manejar la situación de manera adecuada para evitar la revictimización y ofrecer contención emocional.

En respuesta a esta necesidad, las organizaciones más avanzadas en la temática han implementado esquemas de doble acompañamiento: mientras apoyan a la colaboradora, también proporcionan asesoramiento en la materia su líder directo. Este enfoque busca dotar a la jefatura de herramientas necesarias para mantener conversaciones difíciles y gestionar su propia angustia o incertidumbre, asegurando que el equipo de trabajo funcione como una red de contención efectiva y empática.



¿Qué documentación solicitan para activar los Protocolos?

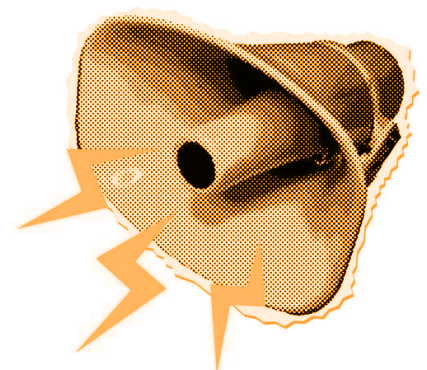
Al activar las medidas establecidas en el Protocolo, consultamos a las empresas sobre la documentación requerida para iniciar el procedimiento. En su mayoría, no solicitan ningún requerimiento específico y basta con hacer una declaración personal sencilla para dar inicio al proceso, activar las medidas de protección o solicitar los beneficios disponibles. Lo cuál ayuda a respetar los tiempos y el proceso de la colaboradora. La obligatoriedad de presentar un documento respaldatorio para activar el proceso interno del protocolo podría implicar que la persona no quiera pedir apoyo para evitar la exposición y la revictimización.

Algunas empresas solicitan documentación respaldatoria al momento de otorgar ciertos beneficios destinados a víctimas de violencia doméstica. Por ejemplo, en casos de licencias especiales, acceso a préstamos preferenciales o acompañamiento en mudanzas y alquileres, es común que pidan algún tipo de comprobante para fines administrativos o contables. Estos documentos respaldatorios también pueden ser otorgados por instituciones especializadas en violencia de género, servicios de asistencia sanitaria, o profesionales tratantes a cargo que puedan certificar la situación.

"Sí, por ejemplo, (...) yo me tengo que mudar de mi casa porque ya no puedo convivir más con las personas que convive y tiene que salir a alquilar capaz que se le pide como algo de la inmobiliaria o algo como para justificar el préstamo, sí por un tema de auditoría. Pero no por el motivo de violencia, sino por el motivo más contable del número"

(Consumo Masivo)

En conclusión, se percibe un entendimiento general de que en un contexto de violencia se necesita acompañamiento y apoyo, en el que forzar y exigir una denuncia puede ser contraproducente con los objetivos que se proponen. Desde la R.E.D, promovemos esta buena práctica, ya que no es conveniente presionar a las personas que atraviesan violencia doméstica para que realicen denuncias policiales o judiciales si todavía no se sienten preparadas o consideran que no es el momento adecuado. Forzar la situación puede exponerlas a un riesgo mayor y afectar su bienestar de manera negativa.



Iniciativas y medidas de protección y acompañamiento

Luego de que una persona que atraviesa una situación de violencia doméstica se acerca a los canales de acción y se activa el protocolo, las empresas pueden implementar una serie de iniciativas y medidas para acompañar, apoyar y asesorar a esta persona, contemplando su situación y sus necesidades específicas en cada caso.

Licencias

Las empresas reconocen que contar con licencias especiales puede marcar una diferencia significativa entre quienes atraviesan estas situaciones. Estas licencias son fundamentales ya que ofrecen el tiempo necesario para realizar denuncias, mudarse, buscar asesoramiento jurídico, acudir a asesorías psicológicas o recibir acompañamiento social, sin que esto afecte negativamente su estabilidad laboral o económica.

- **Licencias especiales entre 5 y 10 días corridos o alternos**, que en algunos casos pueden extenderse según la necesidad específica, permitiendo que la persona tenga tiempo suficiente para gestionar su situación sin preocuparse por el impacto en su trabajo. En algunos casos, se estipulan renovaciones de plazos pero con la aprobación de los Comités o Subcomités, Recursos Humanos o Gerencias a cargo.
- **Licencias por violencia de género que se ajustan a las circunstancias particulares de cada caso**, brindando mayor flexibilidad para acompañar a quienes enfrentan situaciones que requieren tiempo. Además, algunas empresas ofrecen hasta 15 días anuales, e incluso empresas que no ponen plazos máximos y permiten adaptarse al contexto particular y necesidad de cada persona.



"En el Convenio está especificado 10 días o más (...) Eso lo que nos ha sucedido es que en realidad le preguntamos a la persona cuánto necesita. No nos fijamos cuando vuelve. O sea, hay como hay un seguimiento del caso, pero no seguimiento de la cantidad de días no ha sido tan taxativo. No le hemos dicho a nadie "tenés 10 días". Y no te puedo decir tampoco cuánto se ha tomado cada persona, porque no lo traqueamos realmente. Es como bueno lo que necesites y vamos viendo".

(Servicios Financieros).



Medidas de protección

La mayoría de las empresas del estudio implementan medidas para garantizar la seguridad de las personas que atraviesan situaciones de violencia. Estas medidas de protección consisten en un conjunto de herramientas adaptadas al tipo de actividad económica y al nivel de riesgo al que puedan estar expuestas en el lugar de trabajo. Por ejemplo, si el tipo de actividad laboral supone la atención al público, o un lugar aislado, esto puede exponer a la persona a un evento de violencia en el lugar de trabajo.

En base a las entrevistas en profundidad, las medidas de protección que toman las empresas son coherentes con el grado de exposición que las personas en situación de violencia tienen durante la jornada laboral y en el tránsito al lugar de trabajo. Las acciones de protección más comunes y frecuentes incluyen el cambio de lugar o turno de trabajo, permitiendo reubicar a la persona en otra sucursal, SEDE u oficina, e incluso adaptar su horarios para que reduzca su exposición con la persona agresora, lo que también implica implementar reubicaciones y mudanza a otras ciudades y localidades.

En casos específicos donde la actividad laboral implica una mayor exposición, como en atenciones al cliente o entornos con menor resguardo de seguridad, se activan protocolos inmediatos para contener el riesgo y garantizar la integridad física y la vida de la víctima, asegurando una respuesta ágil y efectiva ante situaciones de riesgo y vulnerabilidad. Por último, las empresas también mostraron flexibilidad frente al cambio

de número de teléfono laboral y al otorgamiento de permisos adaptados a las necesidades particulares de quien solicita el acompañamiento.

En algunos casos, las empresas no tienen formalizados en sus protocolos estas medidas pero las establecen a demanda de cada situación y las posibilidades que brinda la organización del negocio.



"Sí, porque por ejemplo, viene, una persona donde dice: Miren, yo estoy amenazada, amenazado por equis persona. Bueno, ahí el área Seguridad tiene que activar un protocolo para cuidar a esa persona mientras esté en el trabajo y para cuidar a otros terceros".

(Consumo Masivo).



Se mencionó con cierta frecuencia que se realiza una coordinación estrecha con el personal de seguridad, al cual se lo informa sobre las medida de restricción de acercamiento. Además se anuncia al 911 cuando se identifica merodeando al agresor, también en el caso de amenazas o de alguna presencia sospechosa. Todo esto asegurando la confidencialidad de la información. Sin embargo, se identificó muy poca formación en el personal de seguridad respecto a los principios de confidencialidad y resguardo de la información, los protocolos establecidos por la empresa, los plazos y pasos a seguir en caso de exposición y riesgo para la víctima.

Además, en cuanto a los desplazamientos de la casa al trabajo y viceversa, algunas empresas garantizan la seguridad en los traslados y en los accesos a los lugares de trabajo, modificando modos de traslado o comportamiento en los desplazamientos para evitar riesgos adicionales.



Por último, se observa que en la mayoría de las organizaciones consultadas la **protección contra el despido** no está explícitamente mencionada en los protocolos con términos precisos. Sin embargo, en la práctica, se aplica ya que se entiende que no se debe desvincular a una persona que atraviesa una situación de violencia doméstica. Esta garantía opera de manera implícita, sustentada en principios más amplios, como la “protección del puesto de trabajo”, la “no represalia” y el resguardo contra cualquier mecanismo que pudiera perjudicar a la persona en un contexto de vulnerabilidad. Las personas entrevistadas reconocen que el empleo actúa como un ancla de estabilidad y autonomía económica, lo cual es fundamental para que la víctima pueda romper el ciclo de la violencia.

En esta misma línea, para las **evaluaciones de desempeño**, el panorama se presenta dividido: algunas organizaciones no consideran medidas específicas, mientras que otras abordan el tema de manera flexible y adaptada a cada caso. La suspensión total de la evaluación no suele ser la norma explícita, y en algunos casos ha sido rechazada incluso por las propias personas afectadas que prefieren ser evaluadas para validar su esfuerzo a pesar del contexto. Especialmente cuando los objetivos están vinculados a bonos o compensaciones variables, se tiende a realizar ajustes similares a los de las licencias prolongadas, estableciendo valores de referencia para evitar perjuicios económicos.

Además, la intervención de los Comités, Subcomités y Recursos Humanos es crucial para asegurar que una baja temporal en el rendimiento no se traduzca en una desventaja, sino que se comprenda en el contexto de la situación excepcional que atraviesa la persona. Todos estos enfoques reflejan cómo se implementan medidas de protección confidenciales y adaptadas a cada situación particular.

Asistencia económica

Entre las iniciativas que las empresas implementan para apoyar a quienes sufren violencia doméstica, destaca la asistencia económica. Al analizar las diversas entrevistas sobre este tema, se identificaron diferencias en la forma en que cada organización aborda y gestiona este tipo de apoyo.



En primer lugar, la modalidad de ayuda varía: algunas empresas ofrecen adelantos de salario y/o préstamos personales gestionados de manera directa con Recursos Humanos. Este método, generalmente estandarizado para diversos motivos, no requiere comprobantes respaldatorios y permite una asistencia rápida, confidencial y ajustada a la situación particular de cada persona.

Por otro lado, otras empresas disponen de partidas presupuestarias específicas destinadas a cubrir necesidades económicas particulares, como gastos extraordinarios relacionados con mudanzas, alquiler, salud, entre otros. En estos casos, la ayuda es no reembolsable y se evalúa caso por caso, considerando la criticidad o el riesgo de cada situación.

En algunos casos, la asistencia económica se complementa con apoyos adicionales, como reubicaciones o cubriendo gastos vinculados a trámites y cuidados, en un proceso que prioriza la atención personalizada y el respeto por la privacidad

En todos los enfoques, prevalece una acción ajustada a cada necesidad, riesgo, garantizando la confidencialidad, con el objetivo de que la ayuda sea oportuna y ajustada al contexto.

Asistencia psicológica

El acompañamiento psicológico es una herramienta indispensable para brindar una asistencia integral a quien esté transitando por una situación de violencia doméstica.

Se recupera de las entrevistas que el acompañamiento psicológico es un factor que marca una diferencia significativa en el apoyo y contención de las personas que atraviesan un contexto de dificultad y crisis personal. El desafío para las empresas es ofrecer este apoyo de manera cuidada, resguardando la privacidad de las personas, pero también entendiendo desde qué lugar pueden prestar su asistencia.

Muchas empresas disponen de servicios de apoyo psicológico, en general lo ofrecen a través de empresas tercerizadas o a través del gremio como parte de sus programas de salud ocupacional. Los abordajes en estos espacios son variados. En ocasiones el servicio psicológico funciona como un espacio de orientación y contención emocional, que brinda recomendaciones para que la persona pueda encontrar un tratamiento terapéutico acorde a su caso particular por fuera del marco laboral. Algunas empresas ofrecen líneas de asistencia telefónica 24 horas por 7 días para consultas psicológicas generales.

Sin embargo, es importante destacar que no pudo identificarse que estos servicios brinden asistencia especializada en violencia de género. Para ser consecuentes con los principios de este abordaje, toda asistencia psicológica debería ser especializada en la materia. A partir de los resultados de las entrevistas realizadas, se ha observado que estos espacios suelen tener una duración de entre 4 a 6 sesiones de acompañamiento. El objetivo principal no es el tratamiento terapéutico, sino ofrecer herramientas de contención ante una crisis y cuidado inmediato.



Asesoramiento Jurídico

El asesoramiento legal es una faceta muy relevante en el acompañamiento que la empresa puede brindar, ya que habilita a la persona a conocer los procedimientos legales a transitar, sus derechos y opciones de protección que la justicia puede ofrecer. Esto no solamente acompaña en un momento de mucha confusión, sino que además le facilita a la persona el entender cuáles son sus opciones si decide avanzar en un proceso judicial. El asesoramiento legal entonces ayuda a tomar decisiones (o no) con mayor entendimiento y certeza sobre las opciones y derechos que tiene la persona que decida avanzar por esta vía.

Según la información relevada en las entrevistas, las empresas suelen ofrecer asesoramiento tercerizado como parte de sus servicios de asistencia al colaborador. Sin embargo, es importante asegurarse que esta asistencia sea especializada en violencia de género y no simplemente un servicio general de asesoramiento jurídico. Algunas empresas han optado por derivar a directamente organizaciones especializadas en violencia de género para todo el proceso, incluyendo este tipo de asesoramiento.

En definitiva, este tipo de asesoramiento resulta fundamental para reducir la incertidumbre de las víctimas, permitiéndoles ordenar sus decisiones en base a sus derechos y conocimiento legal informado, teniendo que tener en cuenta siempre que esta información sea confiable y con enfoque de género.



Derivación a centros especializados

Las empresas que participaron de las entrevistas han desarrollado diferentes prácticas y recursos para la derivación a centros especializados en violencia de género, mostrando algunas buenas prácticas y esfuerzos de articulación con organizaciones y/o instituciones externas. En general, muchas organizaciones no cuentan con un acuerdo formal y específico para derivaciones, pero sí utilizan recursos existentes y mantienen vínculos informales o episódicos con centros especializados y organizaciones civiles.

En relación con los centros especializados, algunas empresas han articulado con espacios como La Casa del Encuentro, aunque en muchos casos esto ha sido de forma puntual o virtual, principalmente en Buenos Aires debido a su falta de alcance regional. Otras empresas manejan un “recurso” actualizado, que incluye contactos con centros estatales y ONGs, tanto a nivel nacional como local, que se revisa periódicamente para asegurar su vigencia. Algunas, además, establecen acuerdos de capacitación con organizaciones externas, para fortalecer la preparación de su personal y mejorar la intervención ante estos casos.



“No es un diálogo específico en el que estamos hablando todo el tiempo de cuáles son los canales, esa información que la tenés porque, o sea, desde relaciones institucionales, desde relaciones laborales, siempre hay vínculo con la entidad de gobierno de las provincias. Entonces es algo que se puede averiguar en el momento muy rápidamente.”

(Energía y Petróleo).



Desde la R.E.D. Di Tella consideramos como buena práctica la derivación cuidada a instituciones del sector público como a organizaciones de la sociedad civil y redes de profesionales especializadas.

Es importante que los contactos con las instituciones sean actualizados constantemente para que las derivaciones sean cuidadosas y efectivas. Para ello, se pueden consultar los servicios distribuidos en todo el país a través de los Mapas de servicios de atención en violencia de género georeferenciados de la Línea 144. Esto facilita también la orientación y derivación adecuada, ayudando a construir una red de apoyo integral y multidisciplinaria.

Sin embargo, la derivación a centros especializados en violencia de género no es una práctica muy habitual entre las empresas. Aun así, resulta una práctica recomendada porque permite ofrecer una atención integral, especializada. Estas organizaciones o instituciones públicas suelen ofrecer atención profesional capacitada en abordar las distintas complejidades de la violencia, brindando apoyo psicológico, orientación legal y acompañamiento social en un marco de confidencialidad y protección. Implementar mecanismos efectivos de derivación asegura que las personas reciban la asistencia especializada, se encuentren con otras mujeres en el mismo contexto y puedan contar con un soporte externo a la empresa si así lo desean. Además, esta práctica fomenta la colaboración inter-institucional, fortaleciendo la red de recursos disponibles frente a la violencia de género.



Intervenciones excepcionales

Cuando la persona agresora y la persona agredida son colaboradores de la misma empresa

Si bien no son casos muy comunes, han surgido situaciones en las que tanto la persona agresora como la agredida pertenecen a la misma organización. En estos casos, generalmente se adopta un enfoque orientado al protocolo de violencia y acoso laboral, aunque en menor medida se combinan también con el protocolo de violencia doméstica. Algunas organizaciones activan el protocolo de violencia doméstica para ofrecer medidas de protección y licencias, asegurando la confidencialidad y priorizando la seguridad de la persona afectada.

Según se explican en las entrevistas, se implementan 'medidas' que varían según la dinámica y la ubicación de los involucrados. En algunos casos, se realizan cambios en el lugar de trabajo, suspensiones o licencias extendidas para reducir riesgos. Además, se colabora estrechamente con Recursos Humanos y, por lo general, se establece una investigación interna que puede incluir sanciones o desvinculaciones de la persona

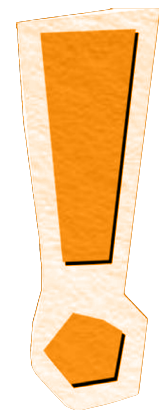
Acompañamiento para familiares

Otro de los puntos abordados en las entrevistas fue el acompañamiento a familiares, especialmente a los hijos e hijas que puedan estar involucrados en situaciones de violencia intrafamiliar. El relevamiento muestra que, aunque no existen intervenciones directas, las empresas tienden a extender sus esquemas de apoyo cuando la violencia impacta en la infancia. Esto implica, principalmente, habilitar licencias y permisos necesarios para que los colaboradores puedan asistir a juzgados o realizar trámites relacionados con la protección de sus hijos e hijas.

Sin embargo, se identificaron mecanismos de detección indirecta en algunas organizaciones. En estos casos, se recurre a asistentes sociales, generalmente a través de la cobertura de salud corporativa, para llevar a cabo evaluaciones del entorno familiar o visitas domiciliarias que permitan comprender la realidad del hogar y levantar alertas si se detectan riesgos para los menores. A pesar de estas herramientas específicas, el alcance de la actuación corporativa se mantiene limitado. La empresa facilita los recursos y el tiempo necesario, pero no interviene directamente en la gestión de la protección de la infancia.

Cuando el colaborador de la empresa es la persona agresora

Uno de los puntos interesantes que surgió de la investigación fue sobre las acciones a tomar si un colaborador de la empresa es denunciado por violencia doméstica. Este tipo de casos representa uno de los mayores desafíos para la gestión, dado que la víctima suele ser externa a la organización, lo que limita las posibilidades de ofrecer un acompañamiento y apoyo efectivo a la víctima.



Varias empresas expresaron inquietudes y preocupaciones al respecto. Aunque muchas de ellas discutieron la situación de manera hipotética, dado que nunca han enfrentado casos similares, manifestaron su intención de no intervenir. Argumentaron que una posible sanción o despido de quién agrede podría desproteger aún más a la víctima, exponiéndola a riesgos adicionales, especialmente si el agresor ha perdido su fuente de ingresos y se encuentra en su hogar. Esto implica que la víctima queda alejada de la intervención necesaria, y en ocasiones, cualquier acción tomada podría revictimizarla.

Una de las principales preocupaciones expresadas fue la ambigüedad que ofrece la normativa laboral para aplicar medidas sancionatorias a un colaborador cuya conducta violenta ocurra en el ámbito doméstico. En algunos casos, señalaron que si el poder judicial notificara a la empresa empleadora sobre alguna medida de restricción de acercamiento o perimetral, u otra medida de protección, ello podría proporcionar un marco diferente para la acción. Una sola empresa afirmó que tuvo que gestionar un caso con un empleado cuando ya había una condena judicial firme y efectivizó el ordenamiento del juzgado.

Abordar esta problemática representa un desafío, especialmente porque las opciones que pueden implementar las empresas con respecto a varones agresores no siempre son claras. Para ofrecer una perspectiva diferente, desde la R.E.D. queremos proporcionar pautas orientadoras que estimulen acciones con un enfoque preventivo hacia masculinidades no violentas en el trabajo de profesionales, equipos y organizaciones sociales⁹.

Estas organizaciones juegan un papel crucial en la revisión de masculinidades hegemónicas, donde la violencia es parte de la socialización temprana. Tienen un potencial significativo para ayudar a los varones a reconsiderar y modificar prácticas agresivas.



9. [Instituto de Cambio Social y Masculinidades.](#)

Capacitación y difusión

Las estrategias de prevención y difusión en la temática son una práctica muy extendida entre las empresas entrevistadas. Esto da cuenta del foco que desarrollan en la prevención de la violencia de género y doméstica entre sus equipos de trabajo y, además el impacto que pueden tener las empresas a nivel comunitario y social.



"Entonces hay muchos temas de sesgos y estereotipos mega arraigados y roles de género que ni hablar que los van a potenciar o naturalizar estos casos de violencia doméstica. Entonces, de hecho, en la capacitación que damos, uno de los puntos, hablamos del amor romántico...otras de las grandes fechas para que lo tratamos internamente es el 14 de febrero. Entonces, vamos de a poquito y construyendo, incomodando un poco más"

(Consumo Masivo).



Entre las buenas prácticas identificadas en el estudio y recomendadas para consolidar, destacan la implementación de capacitaciones periódicas dirigidas tanto a los equipos responsables de aplicar el protocolo como a todos/as los/las líderes y colaboradores. Estas capacitaciones incluyen materiales pedagógicos diseñados para facilitar el reconocimiento temprano de señales de riesgo y la importancia de la escucha activa, así como la identificación de situaciones de peligro. Además, se promueven los canales de derivación y asistencia, y se distribuyen guías y cuadernillos adaptados para asegurar un conocimiento integral de los recursos disponibles.



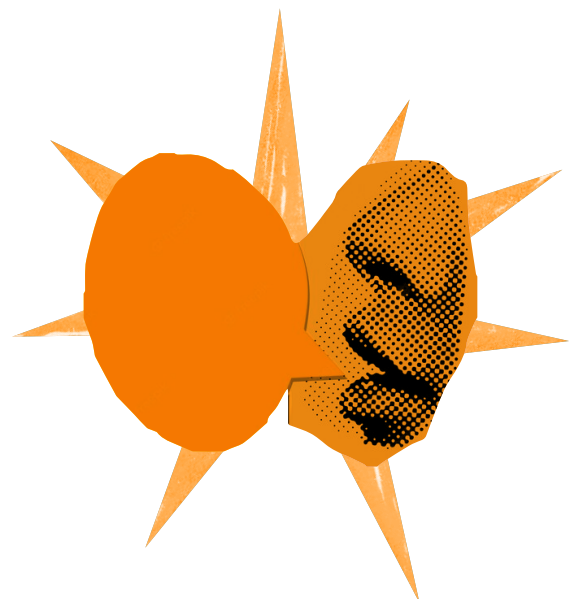
"Así que [...] capacitamos a todas las personas que van a estar más involucradas . En el proceso de la implementación del protocolo a quienes tenemos parte del subcomité de violencia doméstica y también a business partners, a líderes y algunos referentes particulares de distintas áreas, como podría ser seguridad física, al equipo de salud, o sea, lo hicimos bastante ampliado."

(Energía y Petróleo.



Asimismo, se resalta el uso estratégico de fechas clave, como el 3 de junio y/o el 25 de noviembre para realizar campañas masivas, actividades internas y reforzar la difusión del protocolo, buscando así mantener el tema presente en la agenda de la organización de forma continua. La utilización de campañas de comunicación institucional, newsletters y charlas abiertas contribuye a mantener el interés y el compromiso de sus colaboradores, fomentando un ambiente de sensibilización constante. Además, la participación en alianzas con organizaciones civiles, fundaciones y expertas en la materia.

Estas prácticas son indispensables para sostener medidas de prevención, la difusión constante y la formación especializada hacia líderes y colaboradores, para promover el reconocimiento de las señales de violencia de género y potenciar una respuesta cuidadosa, respetuosa y con enfoque de género.





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

A lo largo de la investigación, se han identificado varias dimensiones clave en el abordaje de la violencia doméstica dentro de las organizaciones, resaltando que la activación de protocolos a menudo surge de la emergencia de casos y de las crecientes demandas sociales impulsadas por movimientos de mujeres y sindicatos. En general la mayoría de las empresas entrevistadas cuentan con protocolos de actuación claros que incluyen referencias conceptuales y normativas sobre violencia de género y doméstica, con roles precisos y medidas de protección y acompañamiento, así como licencias y derivaciones a centros especializados.

Aunque muchos protocolos están diseñados para apoyar tanto a mujeres como a varones, se reconoce que la violencia impacta de manera desproporcionada a las mujeres y personas LGTBIQ+ que es la que se denomina Violencia de género. Sin embargo, en algunos casos, estos protocolos también abordan situaciones en las que los varones también necesitan acompañamiento frente a un contexto de violencia intrafamiliar.

Entre las diversas estrategias de implementación de los protocolos, se destaca la creación de equipos interdisciplinarios y la formación de Comités o Subcomités que integran áreas como Recursos Humanos, medicina laboral, compliance, asuntos legales y relaciones laborales, entre otras. Esta composición permite abordar la temática desde una perspectiva más integral, considerando múltiples aristas ante una problemática compleja. En general, esta estructura institucional demuestra ser altamente eficiente para la toma de decisiones urgentes, facilitando respuestas inmediatas y sorteando las burocracias habituales de los procesos.

Si bien no existe un modelo único para implementar el protocolo, se identifican patrones en la estructura de recepción de casos y en las definiciones y medidas de acompañamiento a brindar. La mayoría de las empresas ha establecido canales formales de acceso, como correos específicos y botones de alerta; sin embargo, en la práctica, el primer contacto efectivo suele ocurrir a través de vínculos de confianza preexistentes. Esto ha llevado a ajustar sus estrategias, resaltando la importancia de capacitar a líderes y profesionales de Recursos Humanos para identificar y canalizar adecuadamente estas consultas informales hacia los circuitos establecidos.

La gestión de la "**Primera Escucha**" es una práctica altamente recomendable, ya que ofrece un espacio seguro donde las personas pueden sentirse escuchadas y apoyadas, al mismo tiempo que se protege su autonomía y confidencialidad. Este enfoque no solo permite que quien busca ayuda pueda expresar sus inquietudes sin temor a ser juzgada, sino que también incluye un análisis de riesgo que clasifica la gravedad de los casos, ayudando a determinar la urgencia de la intervención necesaria. Al priorizar una atención sensible y respetuosa, se convierte en una herramienta valiosa para facilitar el acceso a los recursos disponibles y asegurar que cada persona reciba el apoyo adecuado en su proceso.

Las empresas implementan diversas iniciativas y medidas de protección y acompañamiento para apoyar a quienes enfrentan violencia doméstica. Entre estas medidas, las licencias especiales son especialmente importantes, ya que permiten gestionar situaciones críticas, como realizar denuncias, mudanzas y acceder a asistencia jurídica y psicológica, sin comprometer la estabilidad laboral de las personas afectadas. Estas licencias, en general, tienen un enfoque flexible que prioriza el bienestar de las personas y se adapta a sus circunstancias particulares.

En torno a las medidas de seguridad para proteger a las personas que enfrentan situaciones de violencia y garantizar espacios de trabajo seguros las empresas adaptan las estrategias al tipo de actividad económica y exposición al riesgo en cada entorno laboral. Entre las medidas más comunes se encuentran los cambios de lugar o turno, la flexibilidad en los horarios y ajustes en los espacios de trabajo, protección en los traslados al trabajo, las cuales se implementan rápidamente ante situaciones de riesgo. En contextos de mayor exposición, se activan protocolos inmediatos para salvaguardar la seguridad de la víctima, trabajando en coordinación con el personal de seguridad. Sobre esto último se identificó una necesidad de capacitar a sus colaboradores para garantizar un trato respetuoso que permita asegurar la confidencialidad y respeto que requiere el proceso.

Aunque **la protección contra el despido** no está explícitamente mencionada en los protocolos, es una práctica que se realiza informalmente, reconociendo que el empleo y la autonomía económicas son clave para romper el círculo de la violencia. Incluso, algunas empresas ajustan su enfoque en las evaluaciones de desempeño considerando las circunstancias, asegurándose de que dichas situaciones no impacten negativamente en su estabilidad laboral y económica mientras atraviesan momentos difíciles.

Mayoritariamente, se implementan iniciativas de asistencia económica que varían desde adelantos de salario y préstamos personales hasta partidas presupuestarias

específicas para mudanzas o atención en salud. Además, el acompañamiento psicológico se considera una herramienta fundamental, ofreciendo servicios que incluyen orientación emocional, líneas de asistencia al empleado, derivaciones a servicios externos especializados en contención de crisis, programas de medicina laboral y atención a través de obras sociales gremiales. Sin embargo, se identificó como una oportunidad de mejora la necesidad de orientar estas prestaciones para que sean específicamente especializadas en violencia de género, asegurando así un apoyo adecuado.

El asesoramiento jurídico es una faceta clave en este acompañamiento, ya que capacita a las personas sobre sus derechos y opciones legales, lo que minimiza la confusión y facilita una toma de decisiones informada. Aunque no es una práctica ampliamente extendida, las empresas que ofrecen este servicio suelen recurrir a servicios jurídicos externos. En menor medida, también derivan a centros especializados en violencia de género, donde se brinda este tipo de asesoramiento.

La derivación a centros especializados en violencia de género, ya sean instituciones públicas u organizaciones sociales, no es común entre las empresas, pero es una práctica que se recomienda porque brinda una atención integral y especializada. Estas organizaciones ofrecen apoyo psicológico, orientación legal y acompañamiento social en un marco de confidencialidad, lo que permite a las personas recibir la asistencia necesaria y conectarse con otras mujeres en situaciones similares, además de fortalecer la colaboración interinstitucional y la red de recursos disponibles.

La mayoría de las empresas no requieren documentación respaldatoria para la activación del Protocolo, lo que se considera una buena práctica, ya que presionar a quien sufre violencia doméstica para que realicen denuncias puede agravar su situación. Ofrecer un espacio de escucha y permitir declaraciones personales evita la revictimización. En resumen, exigir una denuncia puede ser contraproducente y puede sobre exponer a un riesgo mayor a la víctima.

Las medidas de capacitación resultan fundamentales así como la difusión de los protocolos en toda la empresa. Se ha identificado como buena práctica la realización de capacitaciones periódicas para líderes y todo el personal, acompañadas de materiales pedagógicos que facilitan el reconocimiento de señales de violencia de género. Además, se utilizan fechas clave para llevar a cabo campañas masivas y actividades internas, asegurando que el tema permanezca presente en la agenda de la organización. La colaboración con organizaciones sociales y fundaciones civiles es altamente valorada por las empresas, ya que contribuye a sostener medidas de prevención y sensibilización en toda la compañía, logrando en ocasiones un impacto significativo a nivel comunitario.

Por último, se presentan aquí algunas recomendaciones para aquellas organizaciones que aún no han establecido medidas para abordar la violencia de género y doméstica, en palabras de las personas que participaron de la investigación:



"Me parece que si lo podés hacer y podés realmente ayudar a una persona en su vida a nivel personal, hay que animarse a dar ese paso, que es algo que no estamos acostumbrados a hacer o que te puede generar incomodidad. Y que te metes en temas que son difíciles. Pero realmente puedes ayudar a una persona a que le cambie totalmente la vida. Y eso vale la pena. Vale la pena el esfuerzo y todo lo que haya que hacer para implementarlo. Que yo, por lo menos de lo que hice en el último año, son de las cosas que siento que más impacto tuvo, así no lo hayamos activado todavía oficialmente."

(Energía y Petróleo)



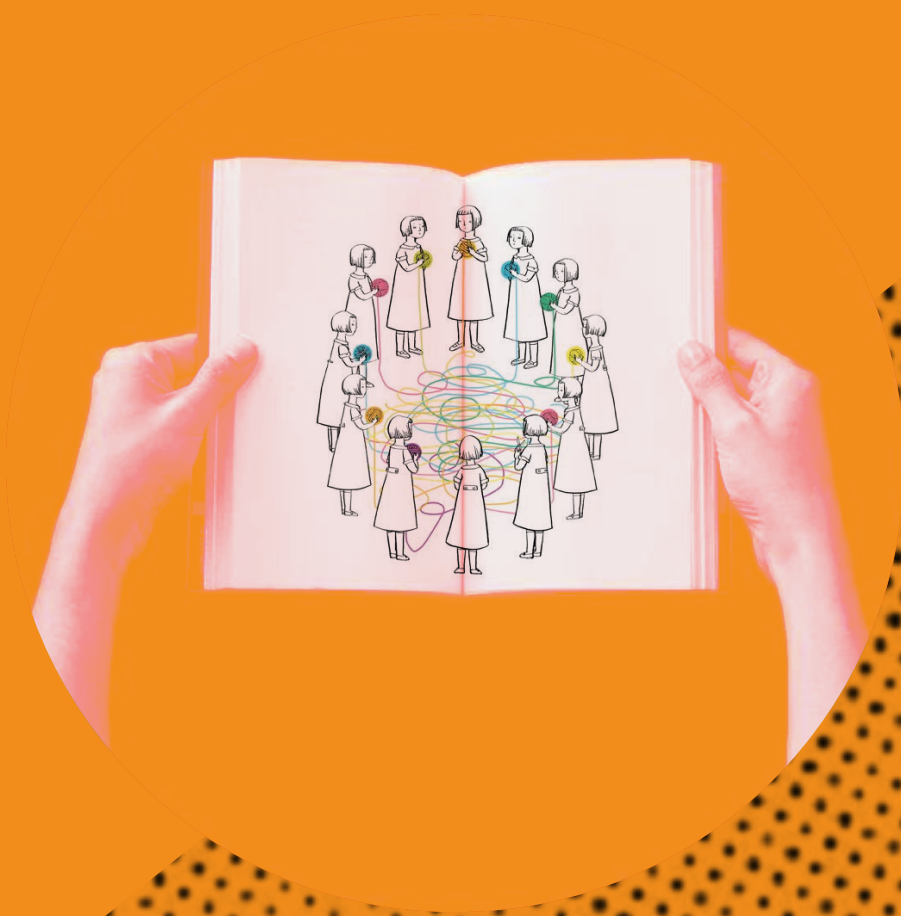
"Que no le tenga miedo a armar un protocolo. Realmente es una herramienta súper poderosa que te da contexto, te ayuda. O sea, para mí, el peor escenario es ser un espectador, un espectador de un hecho de violencia. Porque las personas vienen todos los días a trabajar y no les ves el ojo morado. El peor escenario es que haya un femicidio y que vos no hiciste nada. No hay que tenerle miedo."

(Seguros)



Como se ha resaltado en los testimonios de los participantes, asumir un compromiso firme para apoyar a quienes enfrentan situaciones de violencia de género y doméstica va más allá de ser un simple acto de responsabilidad social; puede tener un impacto transformador en la vida de las personas afectadas. Cada intervención, por pequeña que sea, contribuye a la creación de un ambiente laboral más seguro y empático, donde las personas pueden acceder al apoyo y acompañamiento necesarios para superar sus dificultades y romper el ciclo de la violencia. Este esfuerzo, lejos de ser un beneficio aislado, también enriquece el sentido de pertenencia y cohesión dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

- Congreso de la Nación Argentina. (1994). Ley N° 24.417 de Protección contra la Violencia Familiar. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://servicios.infoleg.gob.ar>
- Congreso de la Nación Argentina. (2009). Ley N° 26.485 de Protección Integral para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en los ámbitos en que desarrollen sus relaciones interpersonales. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://servicios.infoleg.gob.ar>
- ELA - Equipo Latinoamericano de Justicia y Género. (2018). La violencia no es negocio: Guía para prevenir y erradicar la violencia doméstica desde los lugares de empleo. Buenos Aires.
- Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad de la Nación. (s.f.). Mapa de recursos y servicios de atención en violencia de género (Línea 144). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/generos>
- Oficina de Violencia Doméstica (OVD). (2024). Informe estadístico sobre violencia doméstica: Segundo trimestre 2024. Corte Suprema de Justicia de la Nación. <https://www.ovd.gov.ar>

- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH). (2011). Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos: Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar». Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.
- ONU Mujeres. (s.f.). Hechos y cifras: Poner fin a la violencia contra las mujeres. Recuperado de <https://www.unwomen.org>
- Organización de los Estados Americanos (OEA). (1994). Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer "Convención de Belém do Pará". Comisión Interamericana de Mujeres.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2019). C190 - Convenio sobre la violencia y el acoso. Ginebra.

GUÍA DE ABORDAJE DE LA VIOLENCIA DOMÉSTICA EN EMPRESAS UNA CONTRIBUCIÓN HACIA UNA SOCIEDAD LIBRE DE VIOLENCIAS



R·E·D·
Red de Empresas
por la Diversidad

**dite
lla**

ISBN 978-631-90713-7-5



9 786319 071375