



# Programa Buen Trato en el Trabajo

Desarrollo Humano  
Pontificia Universidad Católica Argentina

Octubre de 2016

## Contenido

|     |  |   |
|-----|--|---|
| 1.  | PROPÓSITO DEL PROGRAMA .....   | 2 |
| 2.  | ALCANCE .....  | 2 |
| 3.  | SOBRE EL CONCEPTO DE ACOSO LABORAL .....   | 2 |
| 4.  | EJEMPLOS DE CONDUCTAS QUE CONFIGURAN ACOSO LABORAL.....                                | 4 |
| 5.  | ¿QUÉ HACER ANTE UNA SITUACIÓN DE MALTRATO O ACOSO LABORAL? .....                       | 4 |
| 6.  | PROCEDIMIENTO PARA CONSULTAR O DENUNCIAR SITUACIONES DE MALTRATO O ACOSO LABORAL ..... | 5 |
| 7.  | ATRIBUCIONES DEL “EQUIPO DE CONSULTA” .....  | 6 |
| 8.  | ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE ÉTICA .....   | 7 |
| 9.  | CLÁUSULA SOBRE LA CONFIDENCIALIDAD Y PENALIDAD .....                                   | 7 |
| 10. | TIEMPOS DE REFERENCIA .....  | 7 |

## 1. PROPÓSITO DEL PROGRAMA

El *Proyecto Institucional 2011-2016*, en el apartado 2.2, que trata sobre la “Integración comunitaria e institucional”, declara que “Nuestra Universidad encuentra su estilo propio de vida comunitaria en el diálogo abierto y sincero, en el respeto recíproco y en el cuidado solidario del bien común más allá de los intereses particulares. Se trata de un estilo que, embellecido por la riqueza del encuentro interpersonal y la consiguiente integración institucional, nos orienta hacia una experiencia profunda de amistad que hace posible una vida comunitaria reconciliada y, por lo tanto, más plenamente humana.”

El “Programa de buen trato en el trabajo” busca brindar lineamientos y herramientas para favorecer una vida comunitaria basada en el respeto, en el diálogo y en la integración, privilegiando el bien común. En este sentido, el principal obstáculo para crear una cultura del “buen trato” es el maltrato o acoso laboral, que no es de ningún modo compatible con la búsqueda de una “comunidad reconciliada y más plenamente humana”.

El objetivo final de este programa es incentivar un ambiente cordial, justo y equilibrado para todas las personas que trabajan en la UCA.

En una primera etapa, este programa trabajará sobre la necesidad de crear conciencia sobre los fenómenos de maltrato y de acoso laboral, para que, identificándolos, quienes trabajan en la UCA contribuyan a que esta problemática no se desarrolle en nuestra comunidad. Asimismo, se dispondrán de herramientas y canales para que los empleados puedan consultar sobre estas temáticas.

## 2. ALCANCE

Dentro del programa, en esta etapa, estarán incluidos los siguientes grupos de empleados UCA:

- Directivos (decanos y directores de sede central).
- Académicos (todos los cargos, incluidos los directivos académicos).
- Administrativos dentro y fuera de CCT.
- Prácticas rentadas.

## 3. SOBRE LOS CONCEPTOS DE MALTRATO, ACOSO Y VIOLENCIA EN EL TRABAJO

Todavía no se ha llegado a una definición consensuada de acoso laboral. En los numerosos estudios, que desde la década del 90 comenzaron a desarrollarse en todo el mundo, se denomina al fenómeno con los términos *mobbing*, *workplace bullying*, acoso y maltrato laboral, con aproximadamente el mismo sentido.

En ausencia de una definición única, se indican los denominadores comunes que están presentes en la mayoría de las conceptualizaciones:

- Exposición por parte de la víctima a actos negativos de humillación, descrédito y ataque, que le producen un daño en su trabajo y también en sus relaciones familiares y sociales, y que, consecuentemente, le infringen un sufrimiento psicológico y físico.
- El ofensor puede ser un individuo o bien puede tratarse de un grupo de personas. Es habitual que haya observadores que presencian la ofensa, pero que no tienen ninguna participación.
- Existe una intención, consciente o inconsciente, de que la víctima abandone su puesto de trabajo a través del cambio de área, de la renuncia, el despido o la ausencia prolongada por razones médicas.

- Se verifica una diferencia de poder entre el ofensor y la víctima. Esto no alude únicamente a la posición jerárquica, es decir, al caso de un jefe sobre su supervisado (acoso descendente), sino también a la diferencia de poder que se establece por el hecho mismo del acoso, a través de la lógica “dominante/dominado”.
- Los incidentes deben producirse una o dos veces por semana, durante un lapso de al menos seis meses. Dicha periodicidad y frecuencia tienen como finalidad diferenciar el acoso de un hecho aislado. De todos modos, estos conceptos son arbitrarios y corresponde considerar la intensidad del acoso antes que los plazos señalados.

Asimismo, el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación caracteriza la “violencia laboral” de la siguiente manera<sup>1</sup>:

- Es una forma de abuso de poder que tiene por finalidad excluir o someter al otro.
- Puede manifestarse como agresión física, acoso sexual o violencia psicológica.
- Puede presentarse tanto en sentido vertical (ascendente o descendente) como entre pares.
- Puede ejercerse por acción u omisión.
- Afecta la salud y el bienestar de las personas que trabajan.
- Configura una violación a los derechos humanos y laborales.

El concepto de “violencia laboral” es más amplio que el de “acoso laboral” puesto que incluye la agresión física. Cuando se habla de acoso laboral se hace referencia a la violencia psicológica que sucede en el ámbito del trabajo.

Asimismo, hay un fuerte consenso a nivel mundial sobre las consecuencias negativas del acoso laboral:

- Para las personas: importantes efectos negativos en su salud (ansiedad, estrés, depresión, trastornos físicos, entre otros), en el relacionamiento con su familia y demás vínculos sociales, deterioro de su reputación y de su carrera profesional, etc.
- Para la organización: produce mal clima laboral y desmotivación; pérdida de eficiencia; genera costos por ausentismo, licencias por enfermedad, rotación de personal; expone una mala imagen de la organización a la comunidad, etc.
- Para la sociedad: mayores costos producidos por gastos de medicina, por pérdida de capacidad productiva, por erogación de pensiones, jubilaciones anticipadas; consolidación de la discriminación en la sociedad, etc.

### 3.1. ¿Qué no es acoso laboral?

No todo conflicto que surge en el ámbito laboral configura un cuadro de maltrato o acoso laboral. En efecto, no constituyen acoso laboral:

- **Los conflictos interpersonales:** es habitual que haya conflictos en el ámbito laboral, considerando las distintas personalidades y objetivos individuales.
- **Los conflictos producidos por condiciones laborales:** no es acoso cuando tienen su origen en exigencias de la organización (períodos con mayor carga de trabajo, cambios de puesto, horario y sector, siempre y cuando estén de acuerdo con las leyes y convenios aplicables, y obedezcan a las necesidades reales de la organización).
- **El estrés laboral:** entendido como una respuesta fisiológica y psíquica de una persona a las presiones internas y externas, no constituye por sí mismo acoso laboral<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Para mayor información, ver <http://www.trabajo.gov.ar/oavl/> (consultado el 01/08/2014).

<sup>2</sup> Confrontar con la información suministrada en la web del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (<http://www.trabajo.gov.ar/oavl/>)

#### 4. EJEMPLOS DE CONDUCTAS QUE CONFIGURAN ACOSO LABORAL

A continuación se enumera un listado no exhaustivo de conductas que podrían configurar un cuadro de maltrato o acoso laboral:

- a. difundir información falsa sobre un trabajador;
- b. desacreditar el desempeño laboral de una persona;
- c. participar en campañas de rumores o chismes;
- d. realizar ataques de carácter personal, invocando la vida privada de una persona, con el objetivo de desacreditar al empleado;
- e. aislar a un trabajador, sea físicamente a través de la separación de sus compañeros de trabajo o sea aislándolo ocupacionalmente al excluirlo de los canales de información relacionados con su trabajo;
- f. insultar o menospreciar, en particular, utilizando etiquetas psicológicas o psiquiátricas para desacreditar a una persona;
- g. quitar tareas o reducir las competencias del puesto, no como resultado de una exigencia organizacional, sino con el propósito de desmoralizar al trabajador y de empujarlo a que renuncie;
- h. establecer plazos de tiempo muy reducidos para la realización de una tarea, encargarle a un empleado tareas complejas por encima de su nivel de competencia, no brindarle las herramientas de trabajo o la información necesarias para la realización de la tarea, todo ello con el objetivo de que el empleado no pueda realizar satisfactoriamente la tarea y así poder desacreditarlo;
- i. hacer comentarios negativos sin fundamento sobre los supervisados de forma verbal a otras personas y/o por escrito en las evaluaciones de desempeño.

Es importante reiterar que una conducta aislada no configura una situación de acoso laboral. Debe haber periodicidad en el tiempo y lo más frecuente es que confluyan varios tipos de conductas.

#### 5. ¿QUÉ HACER ANTE UNA SITUACIÓN DE MALTRATO O ACOSO LABORAL?

La persona que considere que está siendo acosada o maltratada laboralmente tiene las siguientes alternativas para plantear su situación:

- a) Conversar con su jefe inmediato o con el máximo responsable del área (decano o director). En el caso de que el ofensor fuera un decano o director, podrá solicitar una entrevista con el vicerrector correspondiente a la línea jerárquica.
- b) Utilizar el canal informático para realizar consultas o presentar una denuncia de maltrato o acoso laboral en forma anónima. El canal informático es administrado por un docente especialista en la temática, que no tiene ningún puesto de gestión en la UCA (ver apartado siguiente).

Es posible optar por una de estas alternativas o bien utilizarlas ambas, según lo que se considere más conveniente en su caso particular.

### 6. PROCEDIMIENTO PARA CONSULTAR O DENUNCIAR SITUACIONES DE MALTRATO O ACOSO LABORAL

Quien haya considerado las opciones expresadas en el punto 5 y opte por la alternativa b), deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Actores intervinientes:
  - El “mediador”: es un docente especialista en acoso laboral, que no pertenece al plantel administrativo, académico o directivo de la universidad. Asimismo, es el único administrador del canal informático de consultas y puede mantener entrevistas individuales con el “consultante” para brindarle orientación y contención, o bien para tomar su denuncia. Es el nexo con el “Equipo de seguimiento” y el “Comité de Ética” (ver apartados 6.2.1; 7 y 8).
  - El “consultante”: es la persona que, trabajando en la universidad, desea consultar o denunciar una situación de maltrato o acoso laboral que le ha tocado vivir o de la que ha sido testigo.
- Para garantizar el anonimato, la confidencialidad y la seguridad del canal de consultas, se ha previsto lo siguiente:
  - En ningún momento se le solicitará al “consultante” que se identifique, de modo que la consulta pueda ser anónima.
  - La información que circula a través del canal de consultas está encriptada, con lo cual no es posible identificar el contenido de estos mensajes.
  - La “mediadora” es la única persona que tiene acceso a las distintas consultas.
  - Al canal informático se podrá acceder desde [uca.edu.ar/directivos-administrativos](http://uca.edu.ar/directivos-administrativos). A fin de resguardar la seguridad informática, se requerirá completar “capchas”<sup>3</sup>.

#### 6.1. Consultas al mediador

Es posible solicitar información para conceptualizar la situación o bien para solicitar consejo sobre cómo actuar ante situaciones de maltrato o acoso laboral. El “consultante” puede vivenciar el maltrato o el acoso (es quien la padece) o bien observar la situación (como testigo).

#### 6.2. Funcionamiento del canal informático

- Cuando el “consultante” realiza una consulta por primera vez, el sistema le devolverá una clave única, que el “consultante” deberá conservar.
- La herramienta informática permite el diálogo entre el “consultante” y el “mediador”. El “consultante” podrá acceder todas las veces que desee al sistema ingresando la clave que le fue brindada anteriormente.
- Si el “consultante” extraviara la clave, perderá el diálogo, con lo cual deberá realizar una nueva consulta e iniciar un nuevo diálogo.
- Todas las consultas pueden ser realizadas en forma anónima, si el “consultante” así lo desea.

---

<sup>3</sup> Un “capcha” es una prueba desafío-respuesta utilizada en computación para determinar si el usuario es o no humano.

## 6.3. Denuncias de maltrato o acoso laboral

Al denunciar, el “consultante” le notifica a la Universidad la actuación de uno o varios empleados que, supuestamente, realizan actos de maltrato o acoso laboral, ya sea sobre el propio “consultante” o hacia un tercero.

Las denuncias no podrán ser anónimas y deberá informarse, asimismo, los nombres y actos de las personas involucradas, para lo cual es conveniente aportar pruebas o evidencias, en el caso de que las haya. La denuncia, dependiendo de su gravedad, podrá requerir una investigación para comprobar la veracidad de los hechos denunciados.

## 6.4. Procedimiento de denuncias de maltrato o acoso laboral

- Para que la universidad pueda tomar una denuncia de maltrato o acoso laboral, el “consultante” deberá mantener una reunión presencial con el “mediador”, que se realizará en el horario y lugar que ambos definan (puede ser dentro o fuera de las instalaciones de la UCA).
- En función de la gravedad del hecho denunciado, el “mediador” optará por encauzar la resolución del caso mediante alguno de los siguientes circuitos:
  - mediante un “Equipo de consulta”, con participación de Desarrollo Humano y de Asuntos Jurídicos; o
  - a través el “Comité de Ética”, que está integrado por el director de Desarrollo Humano, la directora de Asuntos Jurídicos y el vicerrector correspondiente al área afectada por el caso denunciado.
- Cualquiera sea el circuito elegido por el “mediador”, se garantizará la confidencialidad de la identidad del “consultante”, de los hechos denunciados, y de las personas y áreas involucradas.
- En todos los casos, el “consultante” recibirá una comunicación en la que se le informará sobre la resolución de su denuncia.

## 7. ATRIBUCIONES DEL “EQUIPO DE CONSULTA”

El “Equipo de consulta” atiende las situaciones de menor gravedad, que pueden ser resueltas sin la necesidad de generar una investigación formal. Generalmente, se trata de situaciones de maltrato laboral que, en caso de no ser abordadas adecuadamente, irán degenerando progresivamente en casos de acoso laboral. El “Equipo de consulta” puede optar por alguna de las tres opciones que se señalan:

1. Realizar una mediación entre quien padece el maltrato y el ofensor (u ofensores), a fin de llegar a un acuerdo escrito, a fin de resolver la situación de maltrato.
2. A través de un arbitraje, en el cual el “Equipo de consulta” interviene considerando los puntos de vista y las pruebas aportadas tanto por quien padece el maltrato y por el ofensor (u ofensores), pudiendo tomar una o varias de las siguientes acciones:
  - Cambiar de puesto o área al ofensor (u ofensores) o a quien padece el maltrato.
  - Llamar la atención o apercibir a la persona que tiene inconductas que generan malestar laboral.

- Comprometer al jefe del área para que colabore con la resolución de la situación de maltrato laboral y vigile que no vuelvan a producirse hechos similares.
  - Diseñar una capacitación específica en el área involucrada o transversal a toda la universidad.
  - Realizar un rediseño organizacional, con el objetivo de corregir deficiencias y prevenir nuevos casos.
  - Brindar contención psicológica a la persona que fue maltratada.
3. Declararse incompetente sobre el tema.

### 8. ATRIBUCIONES DEL COMITÉ DE ÉTICA

Tiene la finalidad de abordar los casos de acoso laboral que revisten mayor gravedad, con lo cual, requieren la apertura de una investigación formal para constatar la veracidad de los hechos denunciados. En este marco, el Comité de Ética podrá tomar una o varias de las siguientes alternativas:

- Apercibir al ofensor (u ofensores).
- Cambiar de puesto/área al ofensor (u ofensores) o a quien padece el acoso.
- Desvincular al ofensor (u ofensores).
- Brindar contención psicológica al acosado.
- Diseñar una capacitación específica en el área involucrada o transversal a toda la universidad.
- Realizar un rediseño organizacional, con el objetivo de corregir deficiencias y prevenir nuevos casos.
- Declararse incompetente sobre el tema.

El objetivo del programa es prevenir el acoso y el maltrato laboral. En este sentido, la investigación tiene como fin analizar el contexto organizacional para determinar las causas que hicieron posible que emerja una situación de acoso. Evidentemente, también habrá responsabilidades individuales que podrán ser sancionadas en función su grado de participación.

### 9. CLÁUSULA SOBRE LA CONFIDENCIALIDAD Y PENALIDAD

Se mantendrá la confidencialidad de las personas que planteen una situación de acoso laboral como así también de los hechos, personas y áreas involucradas. Por otra parte, podrán ser sancionadas aquellas personas que informen una situación de acoso laboral falsa o con la intención de perjudicar o desprestigiar a otra persona.

### 10. TIEMPOS DE REFERENCIA

Desde el momento en que una persona formaliza una denuncia, la/s acción/es posterior /es no podrán demorar más de 45 días corridos laborales (exceptuando los períodos de receso de verano e invernal).