

# Manual de concientización y **prevención**

sobre **violencia laboral**  
en las organizaciones empresariales



Ministerio de Trabajo,  
Empleo y Seguridad Social  
Presidencia de la Nación

## STAFF

### **Publica**

Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral

### **Contenidos**

OAVL - MTEySS y las organizaciones empresariales firmantes del Acta Compromiso “Por un Trabajo Digno Sin Violencia Laboral”

### **Edita: Dirección de Prensa y Comunicaciones**

Septiembre de 2016

# AUTORIDADES

Ministro de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

**Jorge Triaca**

Secretaria de Trabajo

**Ezequiel Sabor**

Secretario de Empleo

**Miguel Ángel Manuel Ponte**

Secretario de Seguridad Social

**Juan Carlos Paulucci Malvis**

# Índice

|   |   |
|---|---|
| Presentación del trabajo realizado en el marco del Acta Compromiso<br>“Por un Trabajo Digno sin Violencia Laboral”..... | 6 |
|---|---|

## **Capítulo 1. Una introducción al concepto de violencia laboral en las organizaciones..... 8**

|  |    |
|--|----|
| 1.1. Qué es violencia laboral.....                         | 10 |
| 1.2. Cómo se manifiesta la violencia laboral.....          | 11 |
| 1.3. Sentidos en que se presenta la violencia laboral..... | 11 |
| 1.4. Formas de violencia laboral.....                      | 11 |
| 1.5. El proceso de violencia laboral.....                  | 12 |
| 1.6. Fases de la violencia laboral.....                    | 13 |
| 1.7. Consecuencias de la violencia laboral.....            | 14 |
| 1.8. Indicadores de violencia laboral.....                 | 14 |
| 1.9. Situaciones que no implican violencia laboral.....    | 15 |

## **Capítulo 2. Violencia laboral en perspectiva de violencia de género..... 16**

|  |    |
|--|----|
| 2.1. Tipos de violencia de género..... | 18 |
| 2.2. Modalidades de violencia.....     | 19 |

## **Capítulo 3. Gestión para prevenir y evitar la violencia laboral..... 20**

|  |    |
|--|----|
| 3.1. Obligaciones del empleador.....   | 21 |
| 3.2. Sentido de pertenencia y clima.....   | 22 |
| 3.3. Cómo prevenir situaciones de violencia laboral y reaccionar ante ellas..... | 22 |
| 3.4. Algunas recomendaciones.....  | 23 |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Capítulo 4. Hacia una organización saludable</b> .....                               | <b>24</b> |
| 4.1. Qué es una organización saludable.....   | 25        |
| 4.2. Cómo lograr un entorno saludable en las organizaciones.....                        | 26        |
| 4.3. Organización “tóxica”.....   | 27        |
| <br>  |           |
| <b>Capítulo 5. Desarrollo de la sustentabilidad en las organizaciones</b> .....         | <b>28</b> |
| 5.1. Ventajas del desarrollo de una estrategia de sustentabilidad.....                  | 29        |
| 5.1.2. Ventajas internas.....   | 30        |
| 5.1.3. Ventajas externas.....   | 30        |
| 5.2. Algunas dimensiones de las prácticas sustentables.....                             | 30        |
| 5.3. Gestión de recursos humanos.....   | 31        |
| <br>  |           |
| <b>Capítulo 6. Aportes de la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral</b> ..... | <b>32</b> |
| 6.1. Funciones.....   | 33        |
| 6.2. Actividades de capacitación.....   | 33        |
| 6.3. Palabras finales.....  | 34        |
| <br>  |           |
| <b>Anexos. Legislación</b> .....  | <b>35</b> |
| Anexo I. Leyes o normas aplicables.....   | 36        |
| Anexo II. Antecedentes judiciales.....  | 38        |
| Anexo III. Cláusulas modelo para los convenios colectivos de trabajo.....               | 39        |



Presentación del trabajo realizado en el marco del Acta Compromiso

# Por un Trabajo Digno sin Violencia Laboral

Este manual es el resultado del trabajo colectivo realizado entre la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL) del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) y las entidades empresariales en el marco del **Acta Compromiso “Por un Trabajo Digno sin Violencia Laboral”**.

Esta práctica es nociva para los trabajadores, que son víctimas de graves daños psicofísicos, y para las empresas, en las que empeora el clima laboral, los costos y su imagen.

Desde el MTEySS gestionamos para cuidar la situación de los trabajadores, su salud y condiciones laborales, y para elevar la competitividad de las empresas, lograr un mayor diálogo y consenso en la sociedad y generar empleo sustentable.

Las organizaciones empresariales comprometidas contra la violencia laboral y la OAVL emprendimos el desafío de generar un manual de concientización y prevención sobre la temática para que las empresas argentinas propicien condiciones dignas de trabajo que valoren las relaciones humanas.

## NUESTROS OBJETIVOS:

1. Condenar toda forma de violencia laboral.
2. Adoptar medidas de prevención y atención de la violencia laboral a través de estrategias de difusión y/o capacitación.
3. Fomentar la utilización de la Negociación Colectiva como instrumento fundamental para establecer políticas que contribuyan a la prevención, detección y erradicación de la violencia laboral.
4. Contribuir en las investigaciones y estudios estadísticos.

## PARA ELLO PROPONEMOS:

1. Desarrollar medidas adecuadas para promover el trabajo digno.
2. Concientizar sobre las consecuencias de la violencia laboral.
3. Informar sobre sus consecuencias sociales, jurídicas y económicas.
4. Trabajar en conjunto con los diferentes actores sociales comprendidos en la problemática.

Los conceptos de dignidad en el empleo y de calidad ocupacional además de comprender aspectos referidos al salario justo incluyen la protección social y condiciones ambientales adecuadas para los trabajadores, que también inciden en las relaciones vinculares y en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral.

Debemos ser proactivos, elaborar estrategias y destinar recursos para que los ambientes de trabajo sean cada vez más sanos, seguros y agradables.

El presente manual es una herramienta de concientización para las empresas; brinda una definición de violencia laboral, trata sus consecuencias y muestra las características del entorno laboral saludable para generar una sólida cultura de prevención.



# CAPÍTULO 1

Una introducción al concepto de **violencia laboral** en las **organizaciones**





Quien trabaja contribuye a la organización de la que forma parte y a cambio recibe una retribución económica, pero también espera un reconocimiento por su labor, del cual surge el sentido de pertenencia.

En el trabajo, además de producir, las personas conviven. Por eso, las reglas no son únicamente de oficio, también son de convivencia, con componentes éticos y sociales. Cuando las reglas se rompen, la violencia se abre paso.

El gran desafío es que todos los actores (Estado, organizaciones empresariales y trabajadores) desarrollen prácticas para lograr un ambiente laboral donde se cumplan estas metas.

La violencia laboral es una situación recurrente y sostenida en el tiempo que, en el caso del mobbing o acoso moral o psicológico, tiene la característica diferencial (respecto de la violencia física) de no dejar señales externas, marcas visibles, excepto el deterioro socioemotivo y psicofísico progresivo de la víctima. Por lo general, al principio la persona seleccionada como “el objetivo” de este maltrato que comienza desde lo verbal y en los modos, no toma conciencia de que está siendo sometida a lo que los especialistas denominan una “campaña de aniquilamiento de su identidad”, es decir, una sucesión sistemática de acciones destinadas a que la persona se derrumbe anímica, psicológicamente, hasta que ya no pueda soportar la situación.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) destaca que la violencia en el ámbito laboral viene creciendo en cantidad de casos registrados, alcanzando niveles preocupantes tanto en la frecuencia de las conductas violentas como en las consecuencias devastadoras que impactan en las víctimas, en sus entornos familiares y en los grupos de pertenencia.

El impacto en la salud del trabajador es muy serio. El daño psicológico es el primero que se registra, con todos los síntomas progresivos del estrés: trastornos cognitivos –pérdida de la memoria inmediata, dispersión de la atención y la concentración–, estado de alerta permanente, “autorreproche”, angustia, depresión, agotamiento, sensación de irrealidad, fantasías de aniquilamiento, fragmentación de la identidad, trastornos del sueño y conflictos con sus relaciones afectivas y los vínculos de pertenencia. A nivel físico el deterioro es correlativo y suele disparar afecciones psicosomáticas (gastrointestinales, hipertensión y/o hipotensión arterial, cardíacas, endocrinológicas, músculo-esqueléticas, dermatológicas, cefaleas tensionales, alteraciones sexuales y otras) y patologías inmunológicas y oncológicas.

La cuestión tiene clara importancia tanto para mujeres como para varones, pero en el caso de las primeras la situación se agrava como una forma adicional de violencia de género. Existe una construcción social del rol de los sexos –que connota negativamente la condición femenina– consolidada en pautas culturales de sumisión de la mujer que, en el devenir histórico, ha producido la **naturalización** de dicha violencia. Estas pautas de victimización también se reproducen en las organizaciones, particularmente en los ámbitos de trabajo.

Las graves consecuencias que deja la violencia laboral hacen imprescindible el trabajo conjunto de las organizaciones y el Estado para potenciar la acción colectiva, privilegiar el buen clima laboral, los ámbitos saludables de trabajo y así poder prevenirla.

## 1.1. QUÉ ES VIOLENCIA LABORAL

La violencia laboral es una forma de abuso de poder que tiene como finalidad la exclusión o sometimiento del otro. Puede manifestarse como agresión física, acoso sexual o violencia psicológica. Puede presentarse tanto en sentido vertical (ascendente o descendente) como entre pares.

La violencia laboral además de afectar a la víctima individualmente golpea a todo el grupo, reduciendo su capacidad de trabajo; por ello todo el grupo debe enfrentar la situación.

## 1.2. CÓMO SE MANIFIESTA LA VIOLENCIA LABORAL

A menudo la violencia laboral surge cuando se realiza un ejercicio abusivo de poder y se manifiesta en las siguientes acciones, entre otras:

- Sobrecarga o disminución en la asignación de tareas.
- Falta de información de la normativa laboral.
- Falta de formación de cuadros medios.
- Obturación de los canales de comunicación.
- Dirección con liderazgos negativos.
- Formas de ascenso no transparentes.
- Inexistencia de espacios de debate que posibiliten la opinión de los trabajadores.

## 1.3. SENTIDOS EN QUE SE PRESENTA LA VIOLENCIA LABORAL

**Sentido vertical:** es cuando se da entre personas de distinta jerarquía o nivel en el organigrama.

- **Descendente:** desde los mandos, autoridades y/o jefes hacia sus subalternos.
- **Ascendente:** desde los trabajadores hacia un superior.

**Sentido horizontal:** es cuando se produce entre trabajadores que ocupan un mismo nivel o jerarquía.

## 1.4. FORMAS DE VIOLENCIA LABORAL

**Agresión física:** es toda conducta que directa o indirectamente esté dirigida a ocasionar un daño físico sobre el trabajador o la trabajadora.

**Acoso sexual:** es toda conducta o comentario reiterado con connotación sexual no consentidos por quien los recibe. Este acoso condiciona o perjudica el desempeño laboral, creando un entorno intimidatorio y humillante para el trabajador.

**Acoso psicológico:** situación en la que una persona o grupo de personas ejercen un maltrato modal o verbal, alterno o continuado, recurrente y sostenido en el tiempo, sobre un trabajador buscando desestabilizarlo, aislarlo, destruir su reputación, deteriorar su autoestima y disminuir su capacidad laboral para poder degradarlo y eliminarlo progresivamente del lugar que ocupa. El acoso psicológico puede presentarse en tres modalidades: de forma combinada o secuencial, por ejemplo una trabajadora puede ser víctima de acoso sexual y, al no concretarse, deriva en un acoso psicológico como represalia a su negativa.

## Nuevas formas de violencia laboral

**Ciber-acoso:** implica “el hostigamiento virtual, intencional y continuo contra un individuo o grupo, que se lleva a cabo a través de medios tales como el correo electrónico, las redes sociales, los blogs, la mensajería instantánea, los mensajes de texto, los teléfonos móviles y los websites”. En el ámbito laboral, el damnificado muchas veces ni siquiera se entera de que se lo está atacando pero percibe las consecuencias: puertas que se cierran, miradas recelosas y frialdad por parte de interlocutores, antes amistosos, que se vuelven esquivos de un momento a otro. La víctima se debate entre conservar su puesto o sufrir el maltrato.

## 1.5. EL PROCESO DE VIOLENCIA LABORAL

En el proceso de violencia laboral se distinguen dos tipos de situaciones:

- 1) El tipo más frecuente tiene por finalidad procurar el aislamiento, marginación y exclusión del sujeto maltratado, logrando a posteriori el desplazamiento de éste de su puesto de trabajo o bien su renuncia, objetivo que se busca a cualquier costo. Puede ocurrir que el afectado pierda la vida por vía del suicidio, un accidente fatal motivado por la situación de presión constante, o una enfermedad terminal.

- 2) En algunos casos, la violencia laboral es ejecutada por personalidades cuya justificación es causar daño al otro, sin segundas intenciones, ya que se trata de personalidades de características sádicas, es decir, que disfrutan provocando dolor y sufrimiento en otras personas. Las consecuencias para la víctima son las mismas que en el primer caso.
- 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.

## 1.6. FASES DE LA VIOLENCIA LABORAL



**Desconcierto:** en el inicio suele haber un factor desencadenante, de naturaleza muy diferente en cada caso (una reivindicación laboral, una promoción laboral, cambios en la gerencia, cambios en la organización de la empresa, reestructuraciones, una persona que se incorpora al grupo, etc.). A este factor le sigue un período de críticas y de ataques sin fundamento; la persona atacada intenta adaptarse y ello le produce un elevado nivel de estrés.



**Reacción:** la víctima opone resistencia, intenta hacer frente, el estrés aumenta. En esta situación hay más posibilidades de que cometa errores (además de las trampas que le tienden) y a cada error el descrédito de la persona objetivo del acoso se va incrementando.



**Estigma:** la víctima es estigmatizada y se ve desbordada por la situación, aparecen trastornos físicos y psíquicos que pueden llevar a bajas laborales largas y reiteradas. En la empresa privada comporta la exclusión del mercado laboral; en la pública el etiquetado de “persona conflictiva”.



**La solución:** la víctima inicia un camino en busca de justicia y reconocimiento, que es difícil de conseguir sin información, ayuda y comprensión por parte de los demás.

## 1.7. CONSECUENCIAS DE LA VIOLENCIA LABORAL

**En el trabajador:** afecta su salud psicofísica y puede producir situaciones negativas en sus relaciones sociales en general y familiares en particular.

**En la organización:** produce malestar entre los trabajadores, disminución en la productividad, desaprovechamiento de capacidades, pérdidas económicas y desprestigio social.

**En la sociedad:** consolida la discriminación, favorece el descreimiento en las instituciones y en la justicia.

## 1.8. INDICADORES DE VIOLENCIA LABORAL

Según los datos obtenidos por la OAVL de los relatos de entrevistas a las personas damnificadas, se manifiestan determinados signos o señales que podrían indicar que existen situaciones de violencia en los lugares de trabajo. Entre ellos, los siguientes:

- Aumento de licencias por enfermedad.
- Aumento de accidentes de trabajo.
- Aumento de reclamos laborales.
- Aumento de renuncias.
- Incremento del ausentismo.
- Insatisfacción con el trabajo.
- Falta de claridad en las directivas laborales.
- Dificultad en la integración en las tareas.
- Utilización de frases descalificadoras y discriminatorias.
- Distribución desigual de recursos técnicos, recursos económicos y recursos humanos.
- Evaluación inequitativa.
- Formación de subgrupos radicalizados.
- Aislamiento social dentro del ámbito laboral.
- Quejas reiteradas sobre el trato de los superiores hacia los trabajadores.
- Ausencia de mecanismos de corrección de la desigualdad existente entre el poder de negociación del empleador y los trabajadores.
- Impedimento de acceso a la capacitación.

## 1.9. SITUACIONES QUE NO IMPLICAN VIOLENCIA LABORAL

Las siguientes situaciones no se consideran violencia laboral:



**Conflictos laborales:** divergencias o dificultades de relación entre las personas o por reclamos relativos a las condiciones laborales. Los problemas y sus causas o motivos son explícitos o pueden identificarse fácilmente. Ejemplos: un jefe con mal carácter o muy exigente, roces, tensiones, incidentes aislados, reclamos laborales.



**Exigencias organizacionales:** pueden presentarse situaciones orientadas a satisfacer exigencias de la organización guardando el respeto debido a la dignidad del trabajador y sus derechos patrimoniales excluyendo toda forma de abuso de derecho, como por ejemplo cambios de puesto, sector u horario, períodos de mayor exigencia para los trabajadores, siempre que sean conformes al contrato de trabajo y a reales necesidades de la organización, debidamente comunicadas y no como acciones destinadas a degradar y eliminar progresivamente al trabajador.



**Estrés laboral:** se llama estrés a la “respuesta fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que intenta adaptarse y ajustarse a presiones internas y externas”. El estrés laboral es una consecuencia de la actividad o tarea y se manifiesta en una serie de alteraciones psicológicas y físicas.



**Burn out:** también conocido como síndrome de agotamiento profesional, se manifiesta en episodios de despersonalización y sentimientos de baja realización personal; ocurre con mayor frecuencia entre los trabajadores de los sectores de la salud y la educación.



# CAPÍTULO 2

**Violencia laboral** en perspectiva  
de **violencia de género**





La perspectiva de género es ineludible al considerar el fenómeno de la violencia laboral. De acuerdo con la definición de las Naciones Unidas, la violencia de género es “todo acto de **violencia sexista** que tiene como resultado posible o real un daño físico sexual o psíquico incluidas las amenazas, la coerción o la privación arbitraria a la libertad, ya sea que ocurra en la vida pública o en la vida privada”.

Resulta necesario expresar las diferencias entre sexo y género. El sexo refiere las características biológicas y fisiológicas que definen a hombres y mujeres. El género refiere a diferencias culturales o sociales. **Entonces el género estaría dado por el conjunto de ideas, representaciones, prácticas y prescripciones sociales que una cultura desarrolla a partir de las diferencias anatómicas de los sexos para simbolizar y construir socialmente lo que es propio de los varones (lo masculino) y lo que es propio de las mujeres (lo femenino).**

Hecha la distinción, hay que reconocer que existen brechas entre sexos o géneros, que no es lo mismo el valor que en nuestra cultura se asigna a lo masculino que a lo femenino, desembocando en muchos casos en asignaciones de tareas diferentes que subvaloran el rol femenino dentro del lugar de trabajo. Esta diferencia implica una discriminación que, la mayoría de las veces, es tan sutil y se encuentra tan naturalizada que nos parece que no existe, y nos cuesta percibirla entre los tipos de violencia laboral conocidos.

En el mundo del trabajo, estos estereotipos basados en el sexo o género valoran en forma predominante lo masculino, existiendo prejuicios sexistas al evaluar el trabajo ejecutado por mujeres; esto ya implica discriminación y, por lo tanto, promueve situaciones de desigualdad de poder generando un terreno propicio para la violencia laboral.

Asimismo se suman las responsabilidades familiares, que en la mayoría de los casos no son compartidas y se refleja por ejemplo en la poca o nula capacidad de acceso a las oportunidades de formación y ascenso laboral

que también encarnan en su gran mayoría las mujeres que asumen a su cargo las tareas familiares y/o de cuidado heredadas de una cultura que les asignó ese rol.

La violencia de género y el tema del género, tanto en lo que hace a discriminación y diferencias entre varones y mujeres como a discriminación por orientación sexual, están ligados a la violencia laboral. Los estereotipos sobre el rol de la mujer en determinados patrones culturales de nuestra sociedad, que las ubican en lugares y posiciones diferentes a los de los hombres, las hacen más proclives a ser víctimas de violencia laboral y maltrato.

A la vez, cuando se ejerce violencia laboral sobre las mujeres o sobre personas de orientación sexual no hegemónica, se utilizan descalificaciones o maltratos referidos a estas condiciones, al margen de otros tipos de ataques.

## 2.1. TIPOS DE VIOLENCIA DE GÉNERO

La Ley N° 26.485 conceptualiza distintos tipos de violencia categorizándolas en:

### **FÍSICA**

Se emplea contra el cuerpo de la mujer produciendo dolor, daño o riesgo de producirlo y cualquier otra forma de maltrato o agresión que afecte su integridad física.

### **PSICOLÓGICA**

Causa daño emocional, disminución de la autoestima, perjudica y perturba el pleno desarrollo personal. Se busca controlar acciones, comportamientos, creencias y decisiones, mediante amenaza, acoso, hostigamiento, restricción, humillación, deshonra, descrédito, manipulación o aislamiento.

### **SEXUAL**

Cualquier acción que implique la vulneración en todas sus formas, con o sin acceso genital, del derecho de la mujer de decidir voluntariamente acerca de su vida sexual o reproductiva a través de amenazas, coerción, uso de la fuerza o intimidación.

### **ECONÓMICA Y PATRIMONIAL**

La que ocasiona menoscabo en los recursos económicos o patrimoniales de la mujer, a través de la perturbación de la posesión, tenencia o propiedad de sus bienes, pérdida, sustracción, destrucción, retención o distracción indebida de objetos, instrumentos de trabajo, documentos personales, bienes, valores y derechos patrimoniales.

**SIMBÓLICA**

La que naturaliza la subordinación de la mujer en la sociedad a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos, o que transmita y reproduzca dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales,

**2.2. MODALIDADES DE VIOLENCIA****VIOLENCIA DOMÉSTICA**

Es ejercida contra las mujeres por un integrante del grupo familiar, independientemente del espacio físico donde ocurra, que dañe la dignidad, el bienestar, la integridad física, psicológica, sexual, económica o patrimonial, la libertad, comprendiendo la libertad reproductiva y el derecho al pleno desarrollo de las mujeres.

**VIOLENCIA INSTITUCIONAL**

Realizada por las/los funcionarias/os, profesionales, personal y agentes pertenecientes a cualquier órgano, ente o institución pública, que tenga como fin retardar, obstaculizar o impedir que las mujeres tengan acceso a las políticas públicas y ejerzan los derechos previstos en esta ley.

**VIOLENCIA LABORAL**

Aquella que discrimina a las mujeres en los ámbitos de trabajo públicos o privados y que obstaculiza su acceso al empleo, contratación, ascenso, estabilidad o permanencia en el mismo, exigiendo requisitos sobre estado civil, maternidad, edad, apariencia física o la realización de test de embarazo.

**VIOLENCIA CONTRA LA LIBERTAD REPRODUCTIVA**

La que vulnera el derecho de las mujeres a decidir libre y responsablemente el número de embarazos o el intervalo entre los nacimientos, de conformidad con la Ley 25.673 de Creación del Programa Nacional de Salud Sexual y Procreación Responsable;

**VIOLENCIA OBSTÉTRICA**

La que ejerce el personal de salud sobre el cuerpo y los procesos reproductivos de las mujeres, expresada en un trato deshumanizado, un abuso de medicalización y patologización de los procesos naturales.

**VIOLENCIA MEDIÁTICA**

Publicación o difusión de mensajes e imágenes estereotipados a través de cualquier medio masivo de comunicación, que de manera directa o indirecta promueva la explotación de mujeres o sus imágenes, injurie, difame, discrimine, deshonre, humille o atente contra la dignidad de las mujeres.



# CAPÍTULO 3

Gestión para **prevenir** y **evitar**  
la violencia laboral



El escaso conocimiento y percepción de la violencia psicológica y sus efectos impide detectarla (especialmente en los procesos de acoso) y reconocer la verdadera causa del problema que afecta a la víctima y que permanece oculta en la propia organización de trabajo, ya que esta causa no está en quien la padece o en factores psicológicos previos. Por ello no se perciben las situaciones laborales enfermizas o nocivas que la están causando y que se originan en una agresión externa, continuada, mantenida y no en la imaginación de la víctima.

**Sirve como estrategia integral y abarcativa contra la violencia laboral, en cuanto a:**

- Prevención (actividades de difusión, actividades de educación e información, actividades de investigación).
- Acciones de acompañamiento y representación.
- Compromiso interno entre las empresas y los trabajadores.

### 3.1. OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR

La condición de empleador lo responsabiliza de manera peculiar si instala o consiente los comportamientos abusivos implicados en los casos de violencia laboral, al quedar en evidencia el incumplimiento del principio de buena fe y de prudencia que le exige su carácter de tal. Además de brindar una remuneración al trabajador, el empleador también debe brindarle seguridad, sanidad y confort. Para ello debe adoptar conductas para cuidar su integridad psicofísica.<sup>1</sup>

---

1. Según artículo N°75 de la Ley 20.744 (Ley de Contrato de Trabajo).

El empleador tiene la obligación de prevenir y erradicar la violencia laboral para resguardar los derechos fundamentales de las personas que trabajan y para protegerlas contra toda forma de maltrato, acoso, abuso y discriminación en el trabajo. En ese sentido debe establecer códigos de conducta y buenas prácticas laborales, desarrollar campañas informativas, articular procedimientos y fórmulas para recibir denuncias, investigarlas, sancionar a los agresores y para solucionar, antes de que causen daños, las eventuales situaciones de violencia laboral de cualquier naturaleza. En ese caso, el empleador responderá por los daños que puedan sufrir los trabajadores como consecuencia de la violencia laboral.

### 3.2. SENTIDO DE PERTENENCIA Y CLIMA

Que los trabajadores se sientan identificados con la actividad de la organización propicia un ambiente laboral ameno: cuanto más consustanciados y comprometidos estén con los objetivos y prácticas organizacionales más a gusto estarán con la forma en que la empresa lleva adelante su actividad y lo reflejarán en las propias tareas.

Para ello, las empresas deberán generar criterios de sostenibilidad y transparencia, factores primordiales para las nuevas generaciones, que los demandan de manera más frecuente y para toda la sociedad.

### 3.3. CÓMO PREVENIR SITUACIONES DE VIOLENCIA LABORAL Y REACCIONAR ANTE ELLAS

Lo que hay que saber para evitar estas situaciones y cómo manejarse cuando se detectan:

#### Prevención

- Elaborar políticas y planes para combatir la violencia.
- Fomentar la conciencia sobre los riesgos y las consecuencias destructoras de estas prácticas.
- Desarrollar campañas de sensibilización y difusión sobre el tema.
- Desarrollar campañas con desarrollo gráfico.
- Instalación y elaboración de folletos y material de difusión.

## Reacción

- Si se detecta un problema de violencia, averiguar si se extiende a otros trabajadores de la organización.
- Crear y proveer un espacio de escucha a los trabajadores.
- Cuidar y apoyar a los trabajadores afectados por la violencia en el lugar de trabajo.
- Crear una dinámica de trabajo cooperativo. La violencia es un problema común tanto para trabajadores como empresarios, por ello debe ser abordada de forma global y conjunta.
- Encargar a los directivos de todos los niveles la responsabilidad de aplicar políticas y procedimientos de lucha contra la violencia laboral.
- Evaluar habitualmente su incidencia y los factores que generan o propician las situaciones violentas.

### 3.4. ALGUNAS RECOMENDACIONES



- Dar a conocer los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores.
- Considerar que ciertas manifestaciones en la salud física o emocional pueden estar asociadas a situaciones de violencia laboral.
- Crear espacios de diálogo y privacidad para mejorar la convivencia laboral.
- Realizar la gestión de la empresa o institución de manera sustentable, para así generar interés y compromiso en sus empleados.



# CAPÍTULO 4

Hacia una **organización saludable**





Una gestión responsable está basada en principios éticos y en el firme cumplimiento de la ley; debe ser respetuosa de las personas, familias, comunidades y medio ambiente, lo que contribuye a la competitividad de las empresas, el bienestar general y el desarrollo sostenible del país. Es la creación de valor mediante prácticas sustentables.

Las organizaciones firmantes del acta compromiso señalan que hay un incremento de las presiones de clientes y consumidores para desarrollar productos y servicios sostenibles. Esto, sumado a la gran influencia de los empleados como público de interés para definir iniciativas de sustentabilidad en las empresas, nos señala un camino de profundización de las estrategias corporativas en la materia. Un nuevo nivel de sostenibilidad es necesario para enfrentar los grandes retos globales en un mundo tan complejo y globalizado.

En este sentido, la salud tiene un valor estratégico en la organización. Velar por la salud de los empleados es un fin en sí mismo y no un medio para alcanzar otro. Esto se logra a partir de un ambiente de trabajo sano y seguro, con menos accidentes laborales de tipo físico, tales como caídas, contagios de enfermedades, etcétera. Para conseguirlo, las políticas de recursos humanos deben estar alineadas con estos valores.

## 4.1. QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN SALUDABLE

Se entiende por organizaciones saludables a aquellas que “realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (por

ejemplo, con el diseño y rediseño de puestos), el ambiente social (canales de comunicación abierta, por ejemplo) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)”.<sup>2</sup>

Las organizaciones saludables hacen que los empleados se sientan vitales, enérgicos, motivados y fuertemente involucrados en su trabajo. Obtienen y ofrecen productos y servicios saludables, de excelente calidad, y establecen buenas relaciones con el entorno, dando una imagen positiva de la organización en su sector, con responsabilidad social corporativa. También desarrollan un ambiente social de trabajo inspirador para los empleados, en donde están a gusto y trabajando con los compañeros y sus jefes.

En este tipo de organizaciones se obtienen y ofrecen productos y servicios de excelente calidad. Asimismo se establecen buenas relaciones con el entorno, dando una imagen positiva de la organización en su sector, con responsabilidad social empresarial.

## 4.2. CÓMO LOGRAR UN ENTORNO SALUDABLE EN LAS ORGANIZACIONES

Un entorno laboral saludable es aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo en base a los siguientes indicadores:

- La salud y la seguridad concernientes al espacio físico de trabajo.
- La salud, la seguridad y el bienestar concernientes al medio psicosocial del trabajo incluyendo la organización del mismo y la cultura del ambiente de trabajo.
- Los recursos de salud personales en el espacio de trabajo.
- Las formas en que la comunidad busca mejorar la salud de los trabajadores, sus familias y de otros miembros.
- Comprobar de manera sistemática y periódica el cumplimiento de la legislación en esta materia.

---

2. Ana María Carrasco González, Cecilia de la Corte de la Corte, José María León Rubio: “Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral”, en *Revista digital de Salud y Seguridad en el trabajo*, N°1, 2010, pp. 1-22.

- Capacitación continua en la temática.
- Involucrar al personal con mayor conocimiento de la problemática y posibles soluciones.
- Dar cuenta de que todos los empleados en su puesto de trabajo conozcan los procedimientos en la materia.

### 4.3. ORGANIZACIÓN “TÓXICA”

Se utiliza esta denominación para aquella organización poco efectiva, de resultados insatisfactorios, en la cual los empleados viven en estado de tensión continua y el estrés es algo habitual. En este tipo de organizaciones es mucho más frecuente que se presenten casos de violencia laboral. Suelen tener una serie de rasgos que ayudan a identificarlas, y que deberían ser modificados para mejorar su rendimiento y reducir la violencia laboral. Entre ellos:



- Sus metas son a corto plazo. Esto genera el desgaste de los trabajadores y la destrucción de los recursos humanos a mediano y largo plazo en pos de lograr sus objetivos. En palabras claras: los agotan en extremo y los enferman.
- No les importa este desgaste porque consideran al trabajador un objeto desechable (en vez de considerarlo el recurso más valioso de la organización).
- Aumenta el ausentismo y genera pérdidas irrecuperables, tanto económicas como sociales.
- En definitiva, en las organizaciones tóxicas prevalece el miedo y las personas no son felices. Se vive y se trabaja en un ambiente hostil que –en casos extremos– llega a la violencia (pasando por la intimidación y otras prácticas abusivas).



# CAPÍTULO 5

Desarrollo de la **sustentabilidad**  
en las organizaciones



La sustentabilidad, en este marco, no debe ser entendida ni como un comportamiento altruista por parte de la empresa ni como un instrumento publicitario para mejorar su imagen, sino como una forma de gestión transversal en la manera de llevar a cabo sus actividades, que implica su compromiso con la sociedad, rindiendo cuentas de sus actuaciones con la adecuada transparencia. Cada vez más, clientes, empleados y otras partes interesadas –que intervienen en la cadena de valor de la empresa– dan importancia al compromiso de las organizaciones en cuanto a prácticas empresariales transparentes.

Aunque debe entenderse como un compromiso esencialmente voluntario, la gestión sustentable se basa en ir más allá del cumplimiento de la legislación nacional e internacional, y tiene como fin mejorar la calidad de vida de su personal, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto, esto es, de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona.

## 5.1. VENTAJAS DEL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD

Las estrategias que contemplan la sustentabilidad como un eje transversal en la gestión empresarial pueden contribuir de modo positivo a diversos aspectos de su funcionamiento y desempeño. A continuación, distinguimos ventajas de carácter interno y carácter externo.

### 5.1.2. Ventajas internas

- Fidelidad del personal a la empresa.
- Mejora de la motivación y de la productividad en el trabajo.
- Atracción y retención de nuevos talentos.
- Mayor implicación del personal en la gestión empresarial.
- Mejora de la calidad de productos y servicios.
- Mayor potencial de innovación.
- Incremento de la eficiencia de los procesos productivos y ahorro de costos.
- Mayor capacidad de adaptación frente a los cambios y gestión de crisis.
- Mejora de la competitividad.

### 5.1.3. Ventajas externas

- Mejora de la imagen y reputación.
- Diferenciación frente a la competencia. Fidelización de nuestros grupos de interés.
- Mayores puntuaciones en contratos con las administraciones públicas.
- Obtención de subvenciones o incentivos y reconocimientos oficiales.
- Mayor facilidad para cumplir con la normativa vigente.
- Refuerzo de las relaciones con las comunidades locales.
- Fortalecimiento del tejido económico y social local.
- Nuevas oportunidades de negocio.
- Reducción del riesgo empresarial.
- Mejora de las relaciones y condiciones contractuales con entidades proveedoras y distribuidoras.
- Contribución positiva a un desarrollo sostenible.

## 5.2. ALGUNAS DIMENSIONES DE LAS PRÁCTICAS SUSTENTABLES

Dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables afectan fundamentalmente al personal y al ambiente en referencia a cuestiones como la gestión de los recursos humanos y recursos naturales utilizados durante el proceso productivo, y la gestión del cambio.

La dimensión externa incluye las relaciones de la empresa con las comunidades, entidades asociadas comercialmente, proveedoras e inversoras, clientes, organizaciones de la sociedad civil, así como la consideración del respeto por los derechos humanos y de las preocupaciones ambientales globales y locales.

### 5.3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se contemplan acciones relacionadas con:



- La inversión en programas de formación permanente del personal.
- La búsqueda de una mayor diversidad de los recursos.
- La consecución de un mayor equilibrio entre vida laboral y personal.
- La garantía de igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.
- La aplicación de prácticas responsables de contratación no discriminatorias para facilitar la contratación de personas pertenecientes a minorías étnicas, trabajadores de mayor edad, mujeres, personas desempleadas por largos períodos de tiempo y personas desfavorecidas, etc.



# CAPÍTULO 6

Aportes de la **Oficina de Asesoramiento  
sobre Violencia Laboral**



## 6.1. FUNCIONES

La OAVL tiene asignadas las siguientes funciones:



Atender consultas y/o recibir denuncias sobre violencia laboral y asesoramiento en aspectos legales y en lo referente a la salud psicofísica.



Elaborar una base conceptual, empírica, legislativa y documental, atendiendo debidamente las perspectivas locales, nacionales e internacionales.



Establecer vínculos de cooperación y asistencia con áreas internas del Ministerio, otros organismos públicos y privados, nacionales e internacionales con objetivos similares o complementarios.



Realizar y promover tareas preventivas mediante la realización de actividades de sensibilización, difusión y capacitación hacia diferentes sectores que, en distintas maneras, tengan intervención o sean alcanzados por esta temática.

## 6.2. ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

El propósito de la capacitación es facilitar la incorporación del tema de violencia laboral en las diversas áreas que integran la empresa y que sea destinada a todos los directivos, jefes de área y trabajadores.

La capacitación constituye una guía sobre violencia laboral para todos los integrantes de la empresa. Además facilita a los participantes disponer de información acerca del concepto de violencia laboral y de herramientas para poner en acción ante situaciones concretas.

A partir de la capacitación, los participantes podrán:

- Aplicar criterios adecuados para identificar situaciones de violencia laboral, reconocer el tipo y el sentido en que se presentan.
- Considerar algunas de las consecuencias en las personas damnificadas.
- Establecer estrategias para actuar ante un caso concreto.

### 6.3. PALABRAS FINALES

Alcanzaremos la prevención y eliminación de la violencia laboral y la promoción del trabajo digno y sustentable integrando el trabajo de las organizaciones empresariales, las sindicales, las políticas públicas y la participación de todos los trabajadores.

Este material no provee todas las respuestas, pero alerta sobre las señales que indican si esta problemática se va introduciendo en nuestras empresas y las consecuencias negativas que provoca en toda la organización.

Pretendemos que el Manual de Concientización y Prevención sobre Violencia Laboral en las Organizaciones Empresariales se inserte en los lugares de trabajo como una referencia y que sea un valioso aporte para avanzar en más acciones concretas.

Invitamos a los lectores a extender estas prácticas responsables en sus organizaciones y sumarse a la declaración: “Sí al Trabajo Digno. No a la Violencia Laboral en todas sus formas”.



# ANEXOS

Legislación

# Anexo I.

## LEYES O NORMAS APLICABLES

### Nivel Nacional

- **Constitución Nacional:** Art. 14 Bis y Art. 43.
- **Ley de Contrato de Trabajo (20.744):** Art. 17 Prohibición de hacer discriminaciones; Art. 62 Obligación genérica de las partes; Art. 63 principio de la buena fe; Art. 65 Facultad de dirección; Art. 66 facultad de modificar las formas y modalidades de trabajo; Art. 68 Modalidades de su ejercicio, Art. 75 Deber de seguridad; Art. 78 Deber de ocupación; Art. 81 Igualdad de trato; Art. 242 Justa causa.
- Ley de Protección Integral a las Mujeres (26.487).
- Ley Actos Discriminatorios (23.592): Art. 1.
- **Decreto N°1011/10:** Reglamentación de la Ley N°26.485.
- **Código Penal:** Título III Delitos contra la integridad sexual Art. 118, Art. 119; Delitos contra la libertad Capítulo III Violación de Secretos y de la Privacidad Art. 153, Art. 153 Bis; Título XI Delitos contra la Administración Pública, Capítulo IV Abuso de autoridad y violación de los deberes de funcionario público, Art. 248; Libro Segundo de los Delitos Título I Delitos contra las personas; Capítulo II Lesiones, Art. 89, Art. 90, Art. 91, Art. 92, Art. 93.
- **Código Civil:** Título VIII De los Actos ilícitos, Art. 1.068, Art. 1.069, Art. 1.071, Art. 1.071 bis, Art. 1.072; Capítulo I De los Delitos, Art. 1.073, Art. 1.074, Art. 1.075, Art. 1.076, Art. 1.077, Art. 1.077, Art. 1.078, Art. 1.079, Art. 1.081, Art. 1.082, Art. 1.083; Capítulo II De los Delitos contra las personas Art. 1.086, Art. 1.089, Art. 1.090; Título IX De las obligaciones que nacen de los hechos ilícitos que no son delitos, Art. 1.109, Art. 1.112, Art. 1.113.

- **Tratados internacionales aplicables:** Declaración Universal de Derechos Humanos (Naciones Unidas, 1948), Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (1948), Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Racial (1967), Convención Americana sobre Derechos Humanos (Pacto de San José de Costa Rica, 1969), en especial artículo N°5 inc. 1º y artículos N°11 y 32, Convenio OIT N°111 Convenio Relativo a la Discriminación en materia de empleo y ocupación (1958, ratificado por Argentina), Convención Internacional sobre Eliminación de todas formas de Discriminación contra la Mujer (1979), en especial Art. N°2 y 11, Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966), en especial Art. N°7 y 12, Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (en especial Art. N°17), Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belem do Pará, Ley N°24.632).

### Normativa Provincial y CABA

- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ley N°1.225.
- Buenos Aires: Ley 13.168, Ley 14.040, Decreto 2.039/09.
- Corrientes: Constitución de la Provincia (reforma 2007).
- Entre Ríos: Ley N°9.671/2006.
- San Juan: Ley N°7.939, Ley N°7.961, Decreto N°408/10.
- San Luis: Ley N°1-0678, Decreto N°3.890/09.
- Santa Fe: Ley N°12.434, Decreto 1.040/07 Reglamentación.
- Tucumán: Ley 7.232.

### Normativa Municipal y Comunal

- Morón: Ordenanza N°8.723/2006, Decreto N°2.105/06.
- Convenios Colectivos de Trabajo
- CCT General para la Administración Pública Nacional.
- CCT N°697/05 “E” Trabajadores del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (INSSJP).
- CCT para el Personal de la Administración Nacional de Aduanas.
- CCT para el Personal de la Corporación del Mercado Central de Buenos Aires.

## Anexo II.

### ANTECEDENTES JUDICIALES

- Barrios Zulma c/ Hípica Buenos Aires S.A. s/ despido
- C R S C/ Jumbo Retail Argentina S.A. s/ despido
- C. C., P. A. c. Aguas Danone de Argentina S.A.
- Denicolai Paola Andrea c/ Quickfood S.A. s/ despido
- Dufey Rosario Beatriz c/ Entretenimiento Patagonia S.A. s/sumario s/ inaplicabilidad de ley
- L. R. F. c/ Trans American Airlines S.A. s/ despido
- Mirabito, Graciela Teresita c/Trumar S.A. s/despido
- MLV c Coto CICSA y otros accidente acción civil
- R., J. C. c. Alfajores Jorgito S.A.
- Rybar, Héctor H. c. Banco de la Nación Argentina
- Sánchez, Marta E. c. Rodríguez y Fernández S.R.L.
- Vázquez, Manuel Ángel c. Craveri S.A.
- Lambir María Elsa c/Aguas Cordobesas S.A.-Demanda

## Anexo III.

### CLÁUSULAS MODELO PARA LOS CONVENIOS COLECTIVOS DE TRABAJO

La instancia de la negociación colectiva constituye una oportunidad para que las empresas elaboren estrategias que permitan la visibilización, la prevención y la intervención en relación con la violencia laboral.

De hecho, esta vía es promovida como uno de los nuevos contenidos negociables en el marco de una etapa de transformación y fortalecimiento del sistema de relaciones del trabajo. Asimismo, el Acta Compromiso incorpora un párrafo específico al respecto.

A continuación incluimos un modelo de cláusulas convencionales aportadas por la OAVL-MTEySS que cada organización podrá adaptar teniendo en cuenta las particularidades sectoriales.

**Art. \*:** Las partes acuerdan en condenar toda forma de Violencia Laboral entendiendo por tal el ejercicio abusivo de poder que tiene por finalidad someter o excluir a un trabajador o trabajadora de su puesto de trabajo, atentando contra su dignidad y su integridad psicofísica.

Incluye el acoso psicológico, el acoso sexual y la agresión física. Puede provenir tanto de niveles jerárquicos superiores, inferiores o pares.

**Art. \*:** La representación empresarial y la asociación sindical signataria del presente convenio colectivo de trabajo se comprometen a impulsar acciones positivas tendientes a la difusión de la problemática a fin de prevenir la violencia laboral.

**Art. \*:** Las partes se comprometen a generar mecanismos para la atención de denuncias sobre violencia laboral que, en el caso de verificarse, garanticen el cese de la misma, la protección al denunciante y de corresponder a los testigos. Para ello podrán recurrir en consulta y/o asesoramiento a la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral.

**Art. \*:** Las partes promoverán iniciativas en materia de asistencia técnica y capacitación; para ello podrán recurrir en consulta y/o asesoramiento a la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral.

**Art. \*:** Las partes signatarias se comprometen a solicitar asistencia técnica en la materia a la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral a fin de dilucidar cuando la coyuntura de la negociación lo amerite con miras a favorecer una mejor composición de intereses que pudieran estar contrapuestos y/o sustentar las decisiones y los acuerdos que se adopten con fundamento en sólidas bases técnicas.

**Art. \*:** Las partes se comprometen a generar instancias de seguimiento y monitoreo para el cumplimiento del presente convenio.









