

Guía para el abordaje de la violencia y el acoso

en el mundo del trabajo
en organizaciones

Lineamientos para la implementación del Convenio 190



Promoviendo derechos
para la igualdad de género

Cita sugerida: ELA (2023) *Guía para el abordaje de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo en organizaciones. Lineamientos para la implementación del Convenio 190*. Buenos Aires. Argentina

Este documento fue elaborado por Gisela Dohm y contó con la revisión y aportes de Natalia Gherardi y Delfina Schenone Sienna del Equipo ELA.

Índice

Introducción	4
¿Por qué es importante abordar la violencia y el acoso laboral?	5
¿Qué es el Convenio 190 sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y cuáles son sus principales lineamientos?	6
¿Cuáles son las definiciones que aporta el Convenio 190 sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y cómo se interpretan?	8
¿Por qué las mujeres y diversidades se encuentran más expuestas a sufrir violencia y acoso en el trabajo?	9
¿Qué son y cómo podemos identificar las prácticas inaceptables?	10
¿Cómo se manifiesta la violencia y el acoso en el mundo del trabajo?	13
¿A quiénes alcanza la protección del Convenio 190?	14
¿Cuándo y dónde se presentan las situaciones de violencia y acoso?	15
¿Cuáles son las responsabilidades que asigna el Convenio 190 a las organizaciones empleadoras?	16
Recomendaciones para elaborar una política en el lugar de trabajo	17
Conclusiones	23

Introducción

Las relaciones humanas en el mundo del trabajo se encuentran en pleno proceso de transformación. Hasta hace algunos años un grito para dar una indicación laboral, un insulto para llamar la atención por una tarea mal hecha, un roce corporal innecesario o burlarse públicamente de alguien eran formas habituales o costumbres que no eran temas de interés o discusión en los entornos laborales. Desde hace algunos años, este tipo de prácticas se encuentran en revisión en ámbitos laborales y en toda la sociedad. ¿Por qué sucede esto? Si bien influyen varios factores, se están presentando cambios en las relaciones humanas y especialmente en las relaciones entre los géneros. Las activas demandas del movimiento de mujeres y feminismos pusieron en la agenda pública la necesidad de visibilizar formas de violencias y acoso en diferentes ámbitos, el laboral entre ellos. Estos debates públicos permearon en los espacios laborales construyendo demandas, al interior de las organizaciones de tratos laborales respetuosos y libres de discriminación y violencias, impulsado en su mayoría de mujeres y juventudes.

Al calor de estos debates y rescatando muchos de estos reclamos se discutió y aprobó en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el *Convenio 190 sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo* (C190) y la *Recomendación 206* (R206) que lo acompaña. Este nuevo instrumento internacional vinculante para los países que lo ratifican ofrece lineamientos novedosos y recomendaciones para el abordaje de problemáticas de antaño en las relaciones laborales, que hoy requieren compromisos renovados por parte de los actores del mundo del trabajo. Además, asigna nuevas responsabilidades a los Estados, las empresas y los sindicatos que deben considerarse para adecuarse a la normativa vigente y aplicable en la materia.

Este documento sintetiza muchos de los puntos centrales que hoy están en discusión en los entornos del trabajo, entre ellos: ¿qué es la violencia y el acoso?, ¿a quién (es) alcanza?, ¿cuál es su impacto a nivel individual y para las organizaciones?, ¿hasta qué lugar alcanza la protección?, ¿hay que implementar procesos sólo para mujeres y personas LGTBIQ+?, ¿cuáles son las nuevas responsabilidades de los empleadores para asegurar espacios libres de violencia y acoso? ¿cómo implementar medidas con perspectiva de género y diversidad? ¿qué medidas tiene que implementar la organización empleadora para abordar estas situaciones?

Los temas aquí planteados son una síntesis de los aprendizajes construidos a partir de la trayectoria de ELA a lo largo de los últimos años en el que se acompañaron a empresas (de muy diferentes actividades y tamaños), sindicatos y organismos del sector público en la construcción de herramientas para abordar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. Muchos de estos puntos constituyen también aprendizajes que surgen de los obstáculos y dificultades que encontramos en su implementación.

Buscamos que este recurso ofrezca lineamientos y pautas para la acción para comenzar o profundizar el trabajo en la temática, tomando como marco de referencia los enfoques y recomendaciones que brinda la nueva normativa internacional. Aquí no se encuentran recetas pre hechas o soluciones enlatadas. Abordar la violencia y el acoso en el mundo del trabajo requiere un profundo proceso de comprensión, aprendizaje y dedicación que necesita de la inversión de tiempo, recursos y energía para cambiar culturas organizacionales que contribuyan a sostener situaciones de violencia o maltrato.

Esperamos que estos insumos sirvan para nutrir conversaciones y también para iluminar los desafíos que requiere generar mecanismos de actuación frente a la violencia y el acoso desde los espacios laborales.

¿Por qué es importante abordar la violencia y el acoso laboral?

Porque tiene un impacto en las personas y en las organizaciones. La violencia y el acoso en el mundo del trabajo es una problemática grave con impacto a escala global, que trasciende las fronteras de los países, las actividades económicas y ocupacionales. De acuerdo a un reciente estudio estadístico elaborado por OIT junto con la Fundación Lloyds y Gallup, la violencia y el acoso es un fenómeno generalizado en el mundo que afectó a más de una de cada cinco personas que sufrieron violencia y acoso en el trabajo durante su vida laboral.¹

En Argentina, la Encuesta Nacional a trabajadores sobre condiciones de Empleo, Trabajo, Salud y Seguridad permite evidenciar que **la violencia y el acoso laboral afecta a 3 de cada 10 personas ocupadas**. Si bien puede tener impacto en cualquier persona trabajadora, comportamientos **como acoso psicológico, acoso sexual, agresión de los compañeros, hostigamiento por parte del público, pacientes y clientes tienen mayor prevalencia en las mujeres**.²

Un estudio realizado desde la Universidad de Avellaneda con la Iniciativa Spotlight y organizaciones sindicales da cuenta de esta tendencia: 3 de cada 10 personas sufre violencia y acoso en el trabajo actual, y ese número asciende a 6 de cada 10 si se analiza toda su trayectoria laboral con mayor afectación en las mujeres.³

Estos datos muestran que las vivencias y experiencias en torno a la violencia y el acoso laboral son extendidas. Como resultado las personas trabajadoras pueden sufrir lesiones y problemas graves en su salud mental y física, problemas en el empleo y en su entorno social.



A nivel emocional y psicológico. Si bien los hechos aislados pueden resultar ofensivos, son las conductas acumuladas las que pueden constituir un mayor riesgo para las personas que lo sufren. Las personas afectadas pueden presentar traumas en la salud mental, bienestar y autoestima, emociones vinculadas a la tristeza, vergüenza, culpabilidad, ansiedad, depresión, culpabilidad, impotencia, etc. Asimismo, pueden presentarse diferentes síntomas nerviosos como desesperación, ira, shock, indefensión, fatiga crónica y aumento al riesgo de suicidio⁴.

1 OIT (2022) Experiencias de violencia y acoso en el trabajo: Primera encuesta mundial. Disponible: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_863210/lang--es/index.htm

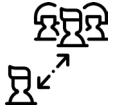
2 SRT (2020). Violencia en el trabajo, un acercamiento al problema desde la encuesta de salud y trabajo Argentina- 2018. Disponible [violencia_laboral_281220.pdf](#) (srt.gob.ar)

3 OIT, Spotlight, UNDAV (2022). Trabajar sin Violencias. Aportes desde el Sector Sindical en Argentina. Disponible en: www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS_839892/lang--es/index.htm

4 OIT (2021). Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso. Disponible en: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/resources-library/publications/WCMS_751837/lang--es/index.htm



A nivel físico se evidencia mayor prevalencia a contraer enfermedades cardiovasculares, alteraciones en el sueño, problemas digestivos, presión arterial alta, problemáticas en la piel, etc.



A nivel social las personas que sufren violencia y acoso pueden afectar sus relaciones, en algunos casos quedar aisladas o vivenciar un aumento de la conflictividad en las familias y parejas.



Además, puede traer aparejados **efectos negativos en sus oportunidades de empleo** como pérdidas de oportunidades laborales y de capacitación, ascensos y promociones, pérdidas de rendimiento laboral, ingresos, aumento de los gastos en salud y mayor exposición a la pérdida del trabajo⁵.

Las personas que son **testigos** de la violencia y el acoso también pueden sufrir consecuencias en su bienestar, por ello esto puede afectar a grupos de trabajo manifestándose un aumento de tensiones y mal clima laboral, conflictos interpersonales y bajas en los rendimientos laborales.

Las **organizaciones** también pueden tener impactos frente a la violencia y el acoso, que se expresa en incremento del ausentismo, rotación del personal, pérdida de talento, aumento de los costos de contratación, bajo rendimiento laboral, incremento del riesgo por accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, daño a la cultura organizacional, riesgo de desprestigio en la reputación y de la litigiosidad laboral.

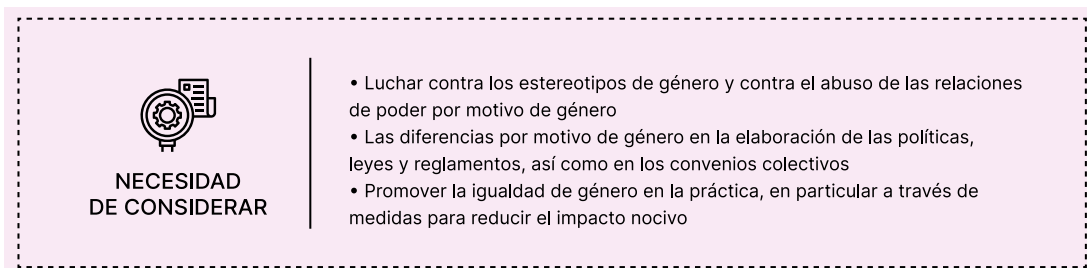
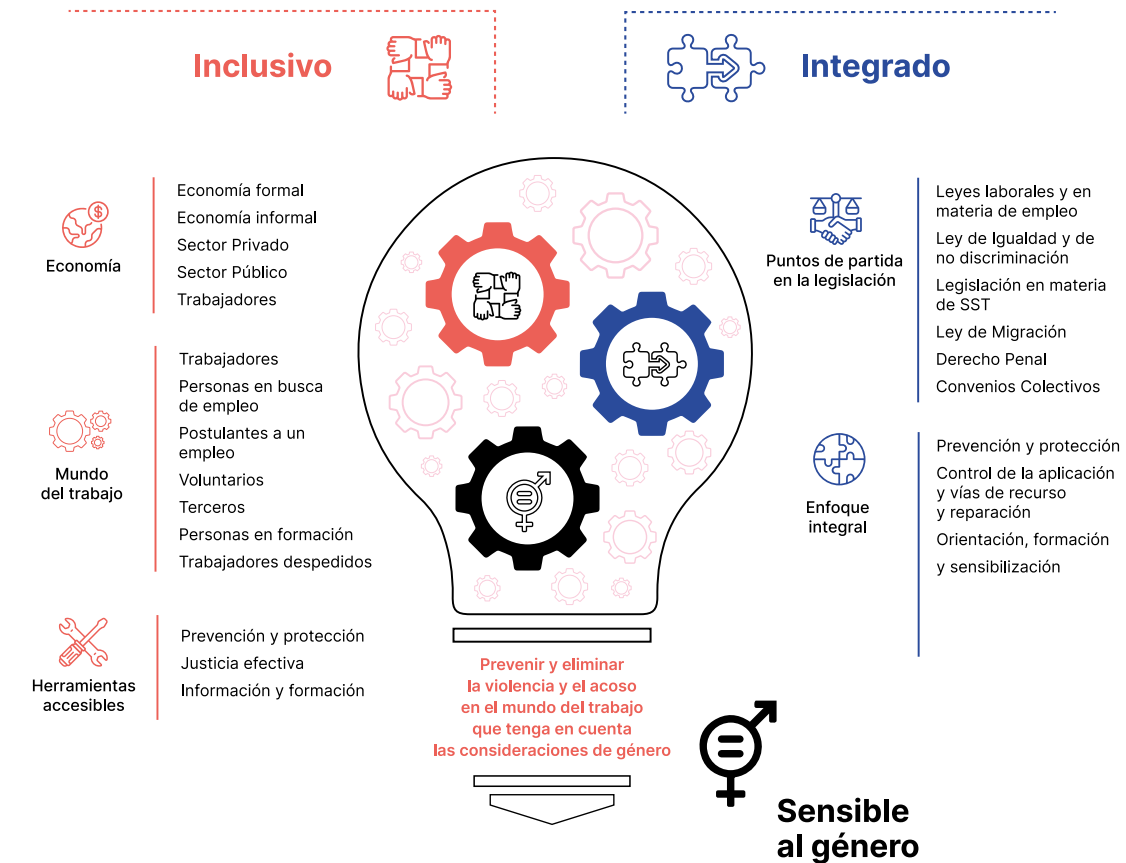
¿Qué es el Convenio 190 sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y cuáles son sus principales lineamientos?

En el 2019 la OIT aprobó el C190 y la R206 que lo acompaña. Es el primer instrumento internacional jurídicamente vinculante para los países que lo suscriben como es el caso de Argentina, que con la aprobación de la Ley Nacional 27.580 en 2022 ratificó el instrumento y ya se encuentra en plena vigencia en todo el país.

Aporta una perspectiva innovadora en materia de regulación laboral ya que agrupa la igualdad y la no discriminación con la seguridad y salud en el trabajo en un solo instrumento y sitúa **la dignidad humana y el respeto en su centro**. Establece que la violencia y el acoso constituyen una vulneración **a los derechos humanos** de las personas trabajadoras, que es incompatible con el trabajo decente y la sustentabilidad de las organizaciones.

Exige que se adopte un **enfoque inclusivo, integrado y que tenga en cuenta las consideraciones de género** para prevenir y eliminar dichos comportamientos en el mundo del trabajo. Es inclusivo porque se refiere al alcance amplio de protección en tanto personas trabajadoras considerando las diferentes necesidades y realidades.

Es integrado porque se propone abordar el fenómeno desde la salud y seguridad en el trabajo y la igualdad y no discriminación. Requiere que tenga en cuenta la perspectiva de género porque considera las causas profundas y anclajes sociales/culturales que tienen las violencias por razón de género.



Fuente: OIT(2021) [La violencia y el acoso en el mundo del trabajo](#): Guía sobre el Convenio num. 190 y sobre la Recomendación num. 206

Si bien el C190 especifica que toda persona puede sufrir violencia y acoso, reconoce que las mujeres se encuentran desproporcionadamente afectadas por las múltiples formas de discriminación, el abuso de poder en las relaciones de género y que los estereotipos y normas de género favorecen la violencia y el acoso.

Por último, incorpora una referencia expresa a grupos en situación de vulnerabilidad, y la necesidad de garantizar una protección efectiva a través de una cultura entendiendo que las múltiples e interseccionales formas de discriminación pueden sobre exponer a trabajadoras/as a sufrir violencia.

¿Cuáles son las definiciones que aporta el C190 sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo y cómo se interpretan?

El C190 refiere a la «*violencia y acoso*» como un único concepto compuesto que abarca a “**un conjunto de comportamientos y prácticas inaceptables** o de amenazas de tales comportamientos y prácticas, ya sea que se **manifiesten una sola vez o de manera repetida**, que tengan por objeto, que causen o sean susceptibles de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico, e incluye la violencia y el acoso por razón de género”⁶.

Como conjunto puede entenderse **comportamientos** de igual o diferente naturaleza, que se presentan de manera independiente o combinados. **Es un avance que las prácticas y comportamientos inaceptables sean considerados sin necesidad de que se den de manera repetida. Hasta el momento la normativa al respecto hacía referencia a situaciones que eran recurrentes y se sostenían sistemáticamente con el objetivo de excluir a la persona acosada. Con esta nueva interpretación se incorporan muchos hechos y manifestaciones indistintamente de su recurrencia.**

La definición no incluye la intención, es decir que indistintamente si existió intencionalidad en el comportamiento debe considerarse violencia y acoso, ya que adopta un enfoque centrado en la persona y el daño objetivo o subjetivo que esta práctica puede generarle. A diferencia de la normativa existente hasta el momento, no trata la situación de violencia y acoso laboral como un tema entre dos individuos, sino que es un problema de la organización productiva laboral en donde ocurre.

Para ser inaceptable esta conducta debería tener por objeto causar, o ser susceptible de causar, un daño físico, psicológico, sexual o económico. La inclusión de daño económico podría consistir en la pérdida de ingresos, oportunidades, limitar la capacidad de una persona para permanecer o avanzar en su trabajo.

La violencia y el acoso por razón de género

En el C190 la expresión «**la violencia y el acoso por razón de género**» designa a la violencia y el acoso que van dirigidos contra las personas por razón de su sexo o género o que afectan de manera desproporcionada a personas de un sexo o género determinado, incluido el acoso sexual.

La violencia y el acoso puede afectar a todas las personas, sin embargo, las mujeres se encuentran desproporcionadamente afectadas por estas problemáticas. La definición incluye explícitamente el «**acoso sexual**», como una manifestación grave de discriminación y una violación de los derechos humanos. Las definiciones de acoso sexual incluyen dos elementos:

⁶ Convenio núm. 190 sobre la violencia y el acoso en el mundo del trabajo. Art. 1. Disponible en: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C190



Quid quo pro: cualquier comportamiento verbal, no verbal o físico de naturaleza sexual u otro comportamiento basado en el sexo, que afecta la dignidad de quien lo sufre, que es no deseado, irrazonable y ofensivo, y el rechazo de una persona, o la sumisión a ella afecta el trabajo;



Entorno de trabajo hostil: un comportamiento que crea un entorno laboral intimidatorio, hostil o humillante para quien lo recibe.⁷

El acoso sexual es una manifestación grave de la discriminación por motivos de género y una violación de los derechos humanos, que profundiza la asimetría de poder que existe en las relaciones laborales, reafirmando la dominación sobre quien se acosa. Este tipo de comportamientos están anclados en el refuerzo de las relaciones existentes de poder entre los géneros. Los roles de género tradicionales y los estereotipos sobre cómo deberían actuar los varones y las mujeres se reproducen en el mundo del trabajo y desempeñan un papel importante en el acoso sexual. Por ejemplo, cuando se considera que las mujeres están rompiendo con estos roles -al trabajar fuera del hogar o ejercer una actividad profesional en la que tradicionalmente predominan los varones- el acoso sexual puede utilizarse como una forma de castigo o como un elemento disuasorio⁸.

¿Por qué las mujeres y diversidades se encuentran más expuestas a sufrir violencia y acoso en el trabajo?

Las expresiones de violencia y acoso en el mundo del trabajo no se producen de forma aislada de las relaciones sociales y culturales imperantes. Las violencias contra las mujeres y diversidades son una forma de discriminación⁹, que se expresan de maneras diversas y variadas en el mundo del trabajo.

Si bien es cierto que los varones pueden también sufrir violencia y acoso, en razón de la estructura misma del mercado laboral las mujeres se encuentran habitualmente frente a una **doble relación de poder**: la que resulta de la socialización de género (donde lo femenino se subordina a lo masculino y condiciona a priori aptitudes, comportamientos y capacidades) y la que subyace en toda relación laboral. Estas asimetrías impactan de modo diferencial en el mercado de trabajo, las relaciones de trabajo y la cultura organizacional.¹⁰

Estas se sustentan en formas estructurales de desigualdad, inseparable de las relaciones asimétricas de poder entre varones y mujeres así como de otras identidades.

7 OIT (2019). El acoso sexual en el trabajo. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_740225.pdf

8 Ibid

9 Naciones Unidas. Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer. (1992). La violencia contra la mujer. 29/01/92. Recomendación General No.19 (actualizada por la Recomendación N°35).

10 INAM (2020). Guía para la prevención e intervención de situaciones de violencia contra las mujeres en las organizaciones. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guiaprevencionsituacionesviolenciaenorganizaciones.pdf>

Las desigualdades pueden expresarse en las siguientes condiciones:

- ✓ Dificultad para el acceso al empleo;
- ✓ Mayor exposición a empleos informales, precarizados y de baja remuneración;
- ✓ Sobrerrepresentación en empleos asociados a la economía del cuidado;
- ✓ Obstáculos para acceder a puestos de decisión, liderazgo o conducción;
- ✓ Desigualdad en los ingresos;
- ✓ Mayor exposición a la pobreza y la falta de autonomía económica;
- ✓ Mayor carga de trabajo doméstico y de cuidado no remunerado que limita su participación económica y productiva;
- ✓ Acoso sexual, hostigamiento psicológico, despido por embarazo o matrimonio.

La Corte Interamericana de Derechos Humanos¹¹ afirmó en diferentes oportunidades que cuanto más rígidos son los patrones socioculturales que toleran las desigualdades de género, se propician formas de violencia más extremas.

El C190 insta a adoptar un **“enfoque que tenga en cuenta las consideraciones de género”**, es decir, abordarse las pautas culturales, sociales y de género, las asimetrías de poder entre los géneros y las múltiples e interseccionales formas de discriminación que sostienen la violencia y el acoso. Esto conlleva un enfoque que refleje todas las realidades de las mujeres, se centre en sus necesidades, asegure su participación en los procesos de toma de decisiones a todos los niveles, valore sus perspectivas, respete sus experiencias, y comprenda las diferencias de desarrollo entre mujeres y varones en su diversidad y a lo largo de su ciclo de vida. El objetivo en último término es empoderar a las mujeres, con miras a lograr la igualdad de género¹².

La violencia y el acoso en los espacios laborales se convierten en limitantes y obstáculos para las oportunidades profesionales y desarrollo de las mujeres. Muchas encuentran afectadas su salud y bienestar por tener que vivenciar estas prácticas y además ven restringidas sus posibilidades de crecimiento, se ven forzadas a salidas involuntarias de lugares de trabajo, tiene impacto en sus ingresos, etc.

¿Qué son y cómo podemos identificar las prácticas inaceptables?

Las prácticas inaceptables son actos, comportamientos que generan daño (objetivo o subjetivo) físico, psicológico o sexual a quien lo sufre.

A continuación, vamos a describir algunos comportamientos con diferentes expresiones que nos permiten graficar cómo pueden presentarse la violencia y el acoso en los diferentes lugares de trabajo. Claramente estos ejemplos no son exhaustivos, pero son situaciones

11 Corte IDH, “Campo Algodonero vs. México”. El Caso González y otras vs. México, sentencia de 16 de noviembre de 2009, condenó a México por violar el deber de no discriminación contenida en el artículo 1.1 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos, dado que el Estado no dispuso los medios adecuados para luchar contra los estereotipos de género.

12 OIT (2021). La violencia y el acoso en el mundo del trabajo, Guía práctica para la aplicación del Convenio 190 y la Recomendación 206.

reales que hemos acompañado desde ELA en empresas en una gran diversidad de ámbitos y actividades. También se incorporan ejemplos que ofrece OIT en publicaciones vinculadas con la temática.



Agresión física

Refiere el empleo de la fuerza física contra otra persona que produce daños. Incluye situaciones como:

- Palizas, patadas, bofetadas, agresiones con armas blancas, tiros, empujones y mordiscos.¹³
- Puede presentarse también arrojando objetos, romper bienes personales, documentación, teléfonos, herramientas de trabajo, etc.



Acoso u hostigamiento psicológico

Son conductas, o la amenazas de estas, que ocasiona daño psicológico. Incluyen el abuso verbal, la intimidación, el acoso moral y las amenazas. Puede manifestarse como:

- Dañar la reputación de una persona;
- Aislamiento;
- Comportamientos humillantes, /o amenazas;
- Agresiones verbales, insultos o degradaciones;
- Abuso de poder a través de decisiones arbitrarias e injustificadas;
- Difamación, ridiculización;
- Devaluación de opiniones;
- Retención de información;
- Fijación de plazos y objetivos imposibles de cumplir;
- Descalificaciones o mensajes denigrantes en las comunicaciones laborales;
- Infrautilización de talentos;
- Amenazas de despido o sanciones;
- Falta de respeto o degradación, descalificación de una persona;
- Juzgar públicamente de manera ofensiva, injusta y/o tendenciosa su desempeño en la organización.

13 OIT (2020). Entornos de trabajo seguros y saludables, libres de violencia y acoso. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_751837.pdf



Acoso sexual

Todo acto sexual, tentativo de consumir un acto sexual, comentarios o insinuaciones sexuales no deseadas o acciones donde se utiliza la sexualidad para coaccionar a una persona. El acoso sexual **quid pro quo** tiene lugar cuando a una persona se le exige una actividad sexual, cuya aceptación o rechazo será condición para una decisión sobre un aumento salarial, ascenso o incluso continuación en el empleo, u otra condición. El acoso resultante de un **entorno de trabajo hostil** comprende las conductas que crean un ambiente de trabajo desagradable y ofensivo para la víctima. Abarca:

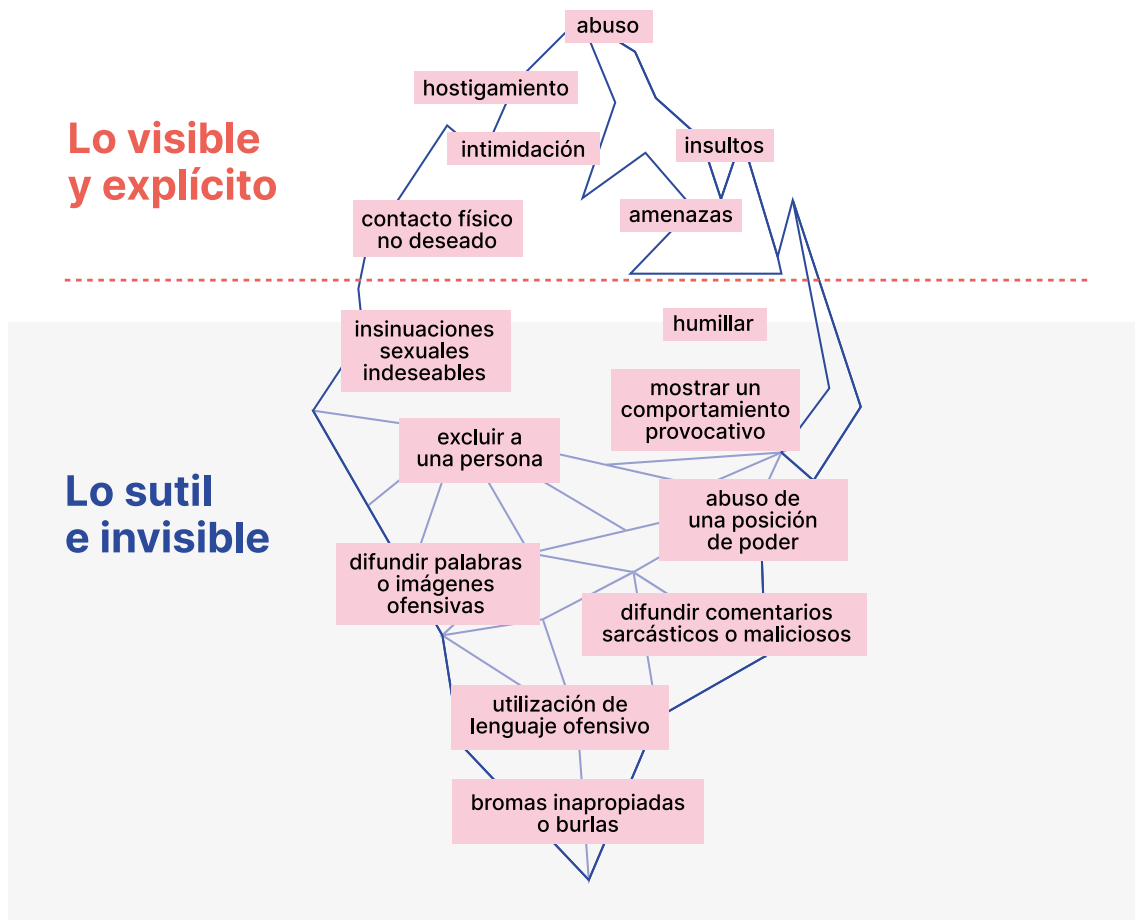
- Invitaciones o proposiciones de carácter sexual/afectivas no deseadas por quien la recibe;
- Preguntas o insinuaciones de carácter sexual;
- Comentarios sobre el cuerpo, la apariencia física, la sexualidad y/u orientación sexual de una persona;
- Circulación de mensajes con tonos sexuales o imágenes con contenidos pornográficos/ofensivos;
- Insinuaciones de carácter sexual;
- Miradas obscenas que intimidan o humillan a las personas que la recibe.



Ciber acoso

Cualquier forma de comportamiento agresivo contra una persona a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's) en el entorno del trabajo. Abarca:

- Distribución de mensajes y/o publicaciones con mensajes ofensivos, dañinos, falsos;
- Difundir rumores y/o mentiras a través de redes sociales;
- Emitir mensajes amenazantes y/o de hostigamiento a través de WhatsApp, correo o cualquier otro medio electrónico;
- Publicar o difundir fotos o mensajes humillantes sobre una persona a través de correos o redes sociales.



La imagen del iceberg permite mostrar conductas que resultan más evidentes y/o explícitas; sostenida por otras prácticas que resultan más sutiles e invisibles pero que sostienen o dan soporte cultural a formas más severas. Más allá que las respuestas deben ser diferenciadas, la responsabilidad de los lugares de trabajo es la de procurar atender y prevenir todas las formas de violencia.

¿Cómo se manifiesta la violencia y el acoso en el mundo del trabajo?

La violencia y el acoso laboral puede manifestarse en diferentes sentidos, aunque uno es el que prevalece:

- ✓ **Vertical descendente:** Desde quien ejerce autoridad o funciones de responsabilidad hacia una persona en puestos de menor jerarquía;
- ✓ **Horizontal:** entre personas con la misma jerarquía;
- ✓ **Vertical ascendente:** desde personas con menor jerarquía hacia una persona con autoridad o funciones de responsabilidad;
- ✓ **Externos:** en el que participan clientes, pacientes, pasajeros, socios, etc.

Desde hace más de 10 años que en la cartera del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, la Oficina de Asesoramiento en violencia laboral recibe denuncias en la materia. De acuerdo a sus registros, **casi 9 de cada 10 situaciones se dan en sentido vertical descendentes, es decir, desde jefaturas hacia personas en puestos de mejor jerarquía y en un 60% son varones**¹⁴.

¿A quiénes alcanza la protección del C190?

El enfoque inclusivo que propone el C190 supone un **ámbito de protección amplio** que incluye a las personas trabajadoras independientemente de su situación contractual, de si el empleo se enmarca en la economía formal e informal, o si se desempeñan en el sector público o privado. Además, amplía el protección a otras personas en el mundo del trabajo, más allá de la relación laboral en el que incluye a las personas en formación, pasantes y aprendices; las personas en busca de empleo; los voluntarios y las personas cuyos contratos han sido rescindidos, así como las personas que ejercen la autoridad, las funciones o las responsabilidades de un empleador/a. Abarca todos los empleos y actividades laborales en todas las modalidades de trabajo.

Dada la gran heterogeneidad de las personas protegidas supone un desafío a la hora de pensar respuesta y abordajes y deben desplegarse una variedad de medidas que hagan frente a situaciones de violencia y acoso entre personas que interactúan en el ámbito laboral, pero que no necesariamente trabajan en la misma organización. Por ejemplo, personal de empresas tercerizadas como limpieza y seguridad que desempeñan sus funciones en otra organización, universidades donde conviven personal docente y no docente con estudiantes.

La responsabilidad del lugar de empleo es asegurar un ámbito para el desempeño laboral que sea libre de violencias y discriminación, que permita el desarrollo personal en condiciones igualitarias. Sin embargo, frente a las distintas personas que reciben la protección del C190 es posible que deban tomarse medidas variadas, en razón también de las posibilidades concretas del empleador de avanzar en distintas direcciones.

Algunos ejemplos pueden contribuir a clarificar estas diferentes situaciones:

- ✓ Para dar respuesta a situaciones donde las personas no tienen un vínculo laboral con el mismo empleador, pero que por su actividad se relacionan en el trabajo, pueden desarrollar abordajes conjuntos y coordinados y alineados a estos principios. Para ello se sugiere que, por ejemplo, en el momento de la contratación con un proveedor o empresa tercerizada, se acuerden **protocolos o pautas de acción conjunta** para dar respuesta a este tipo de situaciones. También se pueden incluir en los contratos de servicios (tercerizados) cláusulas de rescisión de contratos cuando no existen acuerdos en las decisiones a tomar o tipos de abordajes, o se incumple la obligación de procurar espacios libres de violencia y acoso;

- ✓ Cuando el acoso y violencia procede de personas externas como clientes/as, pacientes o socios/as las respuestas organizacionales pueden no ser tan claras como en el caso de las personas con vínculo laboral, por tanto, deben construirse y comunicarse correctamente. Por ejemplo, algunas empresas incluyeron restricción en la prestación o suspensión del servicio ante clientes que agredieron a empleadas/os.

¿Cuándo y dónde se presentan las situaciones de violencia y acoso?

Los actos de violencia y acoso pueden presentarse en una variedad de espacios y lugares físicos o virtuales. Dado que el trabajo se realiza en diversos entornos y con diferentes modalidades, en particular a través de la tecnología, se debe asegurar la protección frente a comportamientos inaceptables en todos los lugares o circunstancias que ocurran **durante el trabajo, en relación con el trabajo o como resultado del mismo**. Este alcance amplio del lugar de trabajo que propone el C190 art.3 considera situaciones como:

- ✓ En el lugar de trabajo, inclusive en los espacios públicos y privados cuando son un lugar de trabajo;
- ✓ En los lugares donde se paga a la persona trabajadora, donde ésta toma su descanso o donde come, o en los que utiliza instalaciones sanitarias o de aseo y en los vestuarios;
- ✓ En los desplazamientos, viajes, eventos o actividades sociales o de formación relacionados con el trabajo;
- ✓ En el marco de las comunicaciones que estén relacionadas con el trabajo, incluidas las realizadas por medio de tecnologías de la información y de la comunicación;
- ✓ En el alojamiento proporcionado por el empleador;
- ✓ En los trayectos entre el domicilio y el lugar de trabajo.



Las acciones para implementar por las organizaciones empleadoras dependerán de quienes son las personas involucradas, su relación contractual, el lugar/espacio donde se presentan las situaciones. Esta conjunción de variables presenta múltiples situaciones que deberán atenderse diferencialmente. Frente a esta diversidad de situación se trata de implementar medidas que permitan procurar condiciones de empleo libres de violencia y acoso.

¿Cuáles son las responsabilidades que asigna el Convenio 190 a las organizaciones empleadoras?

El Convenio propone que **todos los actores del mundo del trabajo** adopten como estrategia integral **la prevención** de la violencia y el acoso. En esta línea otorga la responsabilidad a las organizaciones empleadoras (art.9) de desarrollar medidas específicas como:

- ✓ Desarrollar una **política** en el lugar de trabajo relativa a la violencia y el acoso laboral.

Además de cumplir con las obligaciones que exige el Convenio, la política en el lugar de trabajo permite plantear los compromisos asumidos en materia de prevención de la violencia y el acoso, la orientación a los lineamientos en materia de Derechos Humanos y la promoción de una cultura organizacional respetuosa de la dignidad de las personas. Constituye una herramienta que permite generar directrices sobre las prácticas inaceptables que deben ser evitadas y prevenidas. La Recomendación 206 orienta sobre los puntos que deben contemplarse a la hora de pensar una política en el lugar de trabajo:

- Afirmar que la violencia y el acoso no son tolerados;
 - Establecer programas de prevención de la violencia y el acoso, con objetivos medibles;
 - Definir derechos y obligaciones de las personas trabajadoras y del empleador;
 - Difundir información sobre los canales de queja e investigación;
 - Definir el derecho de las personas a la privacidad y la confidencialidad;
 - Incluir medidas de protección de los denunciantes, las víctimas, los testigos y los informantes.
- ✓ Establecer un procedimiento de **canal de denuncia e investigación** que proteja el derecho de las personas a la confidencialidad y privacidad.
 - ✓ Tener en cuenta la violencia y el acoso y los riesgos psicosociales asociados en la **gestión de salud y seguridad** en el trabajo. La R206 orienta que deben considerarse los siguientes riesgos psicosociales:
 - Que deriven de las condiciones y modalidades de trabajo, la organización del trabajo y de la gestión de los recursos humanos;
 - Impliquen a terceros como clientes, proveedores de servicios, usuarios, pacientes y el público;
 - Se deriven de la discriminación, el abuso de las relaciones de poder y las normas de género, culturales y sociales que fomentan la violencia y el acoso.
 - ✓ Proporcionar **información y capacitación** a las personas trabajadoras de manera accesible sobre el riesgo y el impacto de la violencia y el acoso.

Recomendaciones para elaborar una política en el lugar de trabajo

Desarrollar una política en el lugar de trabajo es una responsabilidad y una oportunidad para que las organizaciones empleadoras promuevan una estrategia preventiva de la violencia y el acoso, y de asistencia con estos hechos enmarcada en una perspectiva inclusiva, integrada y con perspectiva de género. Aquí les compartimos algunas recomendaciones y puntos importantes a tener en cuenta a la hora de pensar una política en el lugar de trabajo.



No existe una política/protocolo modelo aplicable a todas las organizaciones. La experiencia de trabajo con organizaciones permite evidenciar que estas políticas deben responder a un análisis situado de cada organización. Algunos factores que son necesarios evaluar son: cómo se compone la plantilla, qué tan diversa es su conformación, a qué tipo de comportamientos debe dar respuesta el procedimiento, cuál es la extensión territorial de la organización, cuáles son los canales de atención que deben desplegarse para brindar accesibilidad, cuáles son las áreas que deben participar del proceso, entre otras. Son muchas las dimensiones que deben reconocerse para hacer un buen procedimiento, por lo que es muy importante que cada organización evalúe alguna de estas dimensiones, y otras, para luego diseñar la mejor herramienta para el abordaje de la violencia y el acoso.

❖ **Compromiso de tolerancia cero frente a la violencia y el acoso laboral**

La política permite plantear los compromisos asumidos por la organización en materia de prevención y abordaje de la violencia y el acoso. Entre ellos, es fundamental incluir el **compromiso de tolerancia cero frente a la violencia y el acoso laboral** estableciendo principios orientadores para la construcción de una cultura organizacional respetuosa de las personas, su dignidad y derechos humanos.

❖ **Enfoque integrado**

El enfoque integrado que propone el C190 supone la necesidad de contar con medidas de **prevención y protección, asistencia y formación**. Es decir, realizar una estrategia que tenga una presencia importante de la prevención, a través de la formación y capacitación y a desplegar mecanismos de asistencia cuando los hechos se sucedan y deba brindarse respuestas.

❖ Compromiso de las altas autoridades

Es sumamente importante que esta política cuente con el **compromiso y respaldo de las máximas autoridades** de la organización ya que esto constituye una herramienta central para que gane legitimidad y credibilidad. Este compromiso debe ser enunciado explícitamente en la política y luego en las comunicaciones que se desarrollen de la misma.

❖ Derechos y obligaciones de las personas alcanzadas

Debe expresarse claramente y de manera accesible cuáles son los **derechos y obligaciones de las personas alcanzadas**. Entre ellos, debe expresarse el derecho a trabajar en un ambiente laboral libre de discriminación, violencia y acoso, el derecho a tener información sobre el impacto en el bienestar psicofísico y el riesgo que esto supone en la salud y seguridad laboral.

❖ Responsabilidades de las personas en posición de decisión

Sobre las responsabilidades, es importante señalar que **las personas en posiciones de decisión o conducción tienen un rol central** en la atención temprana de estas prácticas inaceptables, cuando todavía no han escalado la conflictividad laboral y su impacto, permitiendo trabajar de manera preventiva. Además, tienen la responsabilidad que **sus comportamientos estén alineados** a los compromisos de tolerancia cero frente a la violencia y el acoso. Recordemos que la prevalencia que más ocurrencia tiene es la vertical descendente, desde jefaturas a personas de menor jerarquía.

❖ Lineamientos para construir un protocolo de actuación

Si bien no existe un solo modelo de política o protocolo, hay algunos puntos que no pueden faltar. Se deben explicitar los objetivos, **las personas alcanzadas**, tanto internas como externas a la organización, **los lugares de trabajo** que serán considerados, las conductas o **prácticas inaceptables alcanzadas, los conceptos y normativa a aplicar, medidas de protección, indicadores de riesgo, mecanismos de respuesta y los principios** rectores que deben guiar la aplicación de la misma. En este punto, deben incluirse los principios de privacidad y confidencialidad como principios fundamentales requeridos por el C190, pero se sugiere que se incluyan directrices como:

- ✓ No revictimización: exposición innecesaria de la persona y sus datos,
- ✓ Consentimiento informado: derecho a conocer los procedimientos que se activarán con una denuncia y dar conformidad,
- ✓ Respeto: derecho a ser escuchada respetando su dignidad y derechos sin intromisión en aspectos irrelevantes para el conocimiento de los hechos,
- ✓ No represalias: protección de las personas involucradas y que participen como testigos de protección frente a sanciones o despidos,
- ✓ Perspectiva de género y diversidad: considerar las formas múltiples de discriminación y asimetrías entre los géneros que exponen a mayor riesgo a mujeres y diversidad a sufrir violencia y acoso.

❖ Los canales de denuncia¹⁵ o queja

Son mecanismos de atención que deben instrumentarse para que las personas puedan expresarse en caso de haber experimentado alguna situación de violencia y/o acoso laboral. Puede desarrollarse internamente a través de una línea de atención, un correo electrónico, un portal de intranet, un buzón de reclamos, entre otros. Es deseable que se activen varios mecanismos de atención de manera simultánea para permitir mayor accesibilidad a las personas. Las organizaciones pueden elegir recibir denuncias nominadas o anónimas, que permiten a las personas que tienen miedo a la exposición o despido levantar la voz frente a una situación. Si bien presenta una limitación en cuanto al acceso de información sensible, puede resultar una oportunidad para conocer hechos graves que sin esta opción estarían ocultos para la organización. Los canales de denuncia también pueden descentralizarse a través de un servicio tercerizado de atención.

❖ Mecanismos de investigación

Son procesos que se implementan para evaluar los casos recibidos, determinar si esto comprende un caso de violencia y acoso laboral mediante el conocimiento de los hechos sucedidos y determinar una posible respuesta y resolución del caso. Será función, además, proteger a las personas ante el cese del riesgo frente a las violencias y el acoso y prevenir la repetición de posibles situaciones. Además, es importante determinar el riesgo psicosocial y determinar si fuera necesario establecer medidas de protección.



Estos mecanismos deben establecer de manera clara qué áreas o sectores dentro de la organización participarán de este proceso y qué responsabilidades y funciones asumirán. Es recomendable que participen del mismo áreas con conocimientos en las relaciones laborales que facilite la resolución de los casos como Recursos Humanos, Legales, Relaciones Laborales o similar. Para garantizar perspectiva de género y diversidad se sugiere que exista paridad en la constitución de los equipos.

❖ Órganos de decisión

Es recomendable que las áreas que realicen los procesos de investigación no tomen resolución de los casos. Algunas organizaciones optan por generar órganos de decisión que resuelven medidas a adoptar de acuerdo con los informes que emiten quienes investigan.

¹⁵ La denuncia anónima permite a las personas que tienen miedo a la exposición o despido levantar la voz frente a una situación, Tiene limitante para acceder a información sensible, pero permite conocer hechos y situaciones que de otra manera estarían ocultos.

Estos espacios pueden resultar necesarios cuando deben tomar definiciones sensibles como un despido o bien la persona denunciada es una persona con igual o mayor jerarquía que quien/quienes investigan.

❖ Medidas de protección

Son medidas que deben establecerse en este proceso para proteger a personas denunciantes, testigos, informantes, etc. Tienen por objetivo que cese la exposición al riesgo, acoso y/o violencia laboral que fue denunciada. También puede considerarse en casos donde la presencia de la persona denunciada pueda causar un mayor agravio a la persona afectada; dañar a otras, entorpecer la evaluación; o ejercer influencia en los eventuales testigos. Pueden considerarse las siguientes medidas:

- ✓ Separación de espacios físicos entre las personas involucradas, lugares, plantas, sucursales;
- ✓ Traslado de alguna de las personas involucradas a otra área de trabajo o a otro turno;
- ✓ La suspensión temporal de la persona denunciada;
- ✓ Licencia especial para la persona denunciante sin que esto afecte su salario y condiciones laborales;
- ✓ Teletrabajo por un período determinado para alguna de las personas involucradas, cuando esto fuera factible por la naturaleza de las tareas.

❖ Indicadores de riesgo

Son elementos que permiten evaluar los factores que pueden ampliar una exposición al riesgo de sufrir violencia y acoso¹⁶. Pueden derivarse de las condiciones, modalidades, la organización del trabajo y de la gestión de los recursos humanos¹⁷. Se considerarán, entre otros, los siguientes indicadores de riesgo:

- ✓ Si las personas involucradas desarrollan tareas en contexto de trabajo nocturno y/o aislado;
- ✓ Relaciones interpersonales conflictivas;
- ✓ El entorno de trabajo físico ruidosos, mal iluminados, con escasa seguridad;
- ✓ Ocupaciones con frecuente interacción con personas externas (clientes, consumidores, pacientes);
- ✓ Estilos de liderazgos autocráticos o laissez faire¹⁸;
- ✓ Niveles sostenidos de esfuerzo físico, mental o emocional intenso.

Asimismo, los riesgos pueden derivarse de la discriminación, el abuso de las relaciones de poder y las normas de género, culturales y sociales que fomentan la violencia y el acoso¹⁹. Se considerarán, entre otros, los siguientes indicadores de riesgo:

16 Recomendación 206, art. 8.

17 OIT (2019). Un entorno de trabajo seguro y saludable: nuevo principio y derecho fundamental en el trabajo. Disponible en: [Un entorno de trabajo seguro y saludable: nuevo principio y derecho fundamental en el trabajo \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/publications/series/100/13/01/02/es)

18 Refiere a un estilo de gestión y conducción donde se delegan la mayoría de las funciones operativas, funciones y decisiones.

19 Ibid.

- ✓ Si la persona denunciada tiene personas a cargo;
- ✓ Si existe una asimetría de género;
- ✓ Si la persona denunciada tiene funciones de jefe directo/a de la persona denunciante;
- ✓ Si existen factores de vulnerabilidad en la persona denunciante como discriminación por género, diversidad cultural, edad, diversidad sexual, discapacidad;
- ✓ Si la persona tiene una modalidad de trabajo informal, eventual, pasante, aprendiz o temporal;
- ✓ Si hubo reiteración de las conductas alcanzadas, ya sea con la misma persona o con otras;
- ✓ Si hubo violencia física y/o sexual.

Las medidas de respuesta como sanción o reparación en el marco de una relación laboral

En el proceso de abordaje de las violencias y el acoso deben contemplarse un abanico de posibles respuestas organizacionales. Estas pueden ser preventivas o pedagógicas tendientes a generar cambios en la cultura organizacional y promover espacios de trabajo libres de acoso y violencias, o bien pueden ser sancionatorias o disciplinarias. Dada la diversidad de situaciones que deben gestionarse en las organizaciones, es recomendable disponer una batería de recursos de acuerdo a la gravedad de las situaciones que se deban atender.

Las respuestas o sanciones que se apliquen deberán guardar proporcionalidad ante la gravedad del hecho.

En torno a la aplicación de medidas reparatorias pueden considerarse las siguientes respuestas:

- ✓ Sensibilización a los equipos de trabajo donde se manifestó la situación de violencia y acoso;
- ✓ Capacitación/ entrenamiento a la persona denunciada en temáticas relativas a la violencia y el acoso;
- ✓ Reconocimiento laboral (oportunidad de crecimiento, capacitación, movilidad a otras áreas) a la persona damnificada por el daño provocado por la situación de violencia y acoso sufrida;
- ✓ Pedido de disculpas pública a la persona damnificada, siempre que esto sea algo deseado por la persona damnificada.

Para las respuestas sancionatoria o disciplinarias se cuenta lo establecido por la normativa laboral, que en el caso del empleo privado se encuentran establecidas en la Ley de Contrato de trabajo Nro. 20744 art. 67 o en lo que especifique el Convenio Colectivo de Trabajo de cada sector de actividad o empresa. Pueden considerarse:

- ✓ Notificación
- ✓ Apercibimiento
- ✓ Suspensión
- ✓ Despido

En todo caso, muchas de las respuestas institucionales que se pueden implementar no necesariamente implicarán sanciones disciplinarias, aunque las pueden incluir.

❖ Las medidas de respuesta para personas externas a la organización

En el caso de que la situación que deba ser asistida incluya una persona que no tiene relación laboral con la organización empleadora, como asociados/as, clientes/as, trabajadores/as de empresas tercerizadas, pacientes, entre otros, se deberán evaluar medidas de respuesta alternativa. Para esto, las previsiones que se hayan elaborado de manera previa (como por ejemplo incluir en los contratos comerciales que las vinculan una cláusula de compromiso con entornos laborales libres de violencia, o códigos de ética a los que se deban adherir los asociados o clientes de una institución) pueden brindar herramientas útiles para abordar la situación. Las respuestas pueden incluir: comunicación sobre prácticas inaceptables en el trato al personal, medidas como rescisión de contratos, penalidades, suspensión de servicios, entre otras medidas, que puedan pensarse ad hoc para cada actividad.

❖ Seguimiento y rendición de cuentas

Una vez que se resuelven los casos es importante informar a las personas involucradas de las medidas adoptadas. Además, es deseable dar seguimiento por un tiempo y corroborar la no repetición de los hechos. Es necesario construir de manera progresiva y sostenida la legitimidad de estas políticas, mostrar que el lugar de trabajo y sus líderes han asumido el compromiso de avanzar hacia un espacio laboral libre de violencia y discriminación. Para eso, para dar legitimidad a las políticas y decisiones que se tomen, es fundamental que se informe a toda la organización sobre el funcionamiento y aplicación de las políticas, incluyendo una rendición de cuentas sobre las decisiones que se adoptan en su marco. Brindar esta información sin vulnerar el derecho a confidencialidad de las personas involucradas y sin personalizar de manera innecesaria, sino por el contrario mostrando los avances en términos institucionales, genera proximidad de las personas con los procesos, refuerzan el conocimiento de los canales y su funcionamiento. En ningún caso debe brindarse información individualizadas que infrinja el principio de confidencialidad.

Conclusiones

Esta guía ofrece algunas herramientas y lineamientos para entender el fenómeno de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo, cuáles son sus impactos, personas diferencialmente expuestas, manifestaciones, conductas alcanzadas y normativa que lo regula. Además, el C190 de la OIT ofrece enfoques, alcances y principios novedosos para dar cuenta a este fenómeno y poder abordarlo de manera integral.

Los puntos aquí expuestos son una hoja de ruta para comprender cuáles son las preguntas que deben realizarse para poder desarrollar procesos de abordaje de la violencia y el acoso en las organizaciones y los puntos centrales que deben considerarse para implementar una estrategia integral. Esto además de ser una responsabilidad asignada a las organizaciones, es una oportunidad para trabajar en ambientes respetuosos de las personas y sus derechos, que promuevan espacios laborales libres de violencia y acoso laboral y que contribuyan a reducir los obstáculos que tienen las mujeres y diversidades en el mundo del trabajo.

www.ela.org.ar | ela@ela.org.ar

