



**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Administración y Negocios**  
**Magister en Gestión y Dirección de Recursos Humanos**

***Violencia laboral: una investigación sobre la gestión del procedimiento  
desde Recursos Humanos***

**Autora: Ernestina Amaral**

**D.N.I.: 28.383.376**

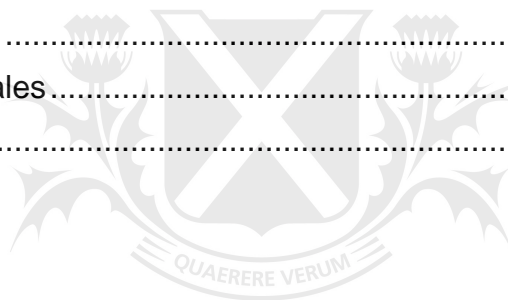
**Director del trabajo: Ariel Kievsky**

**Buenos Aires, marzo de 2022**

# Índice

1. Resumen ejecutivo .....	3
2. Introducción .....	4
2.1 Problemática .....	4
2.2 Violencia laboral en Argentina: datos .....	4
2.3 Acciones concretas en Argentina contra la violencia laboral.....	9
2.4 Preguntas y objetivo del trabajo .....	11
3. Marco conceptual .....	12
3.1 Definición de violencia laboral.....	12
3.1.1 Tipos de violencia laboral .....	13
3.1.2 Impacto en la organización y en los individuos.....	14
3.2 RRHH y violencia laboral .....	15
3.2.1 Mejores prácticas para la prevención de la violencia laboral.....	21
4. Estrategia de investigación de campo .....	23
4.1 Metodología de relevamiento .....	23
5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico .....	24
5.1 Análisis de las entrevistas .....	24
5.1.1 Proceso de denuncias: cómo empieza, cómo se investiga, cómo se dan por finalizadas.....	24
5.1.2 Actores que participan en la investigación de la denuncia por acoso	26
5.1.3 Canales de denuncia .....	26
5.1.4 Educación sobre cómo denunciar.....	26
5.1.5 Canales de comunicación sobre los derechos de los trabajadores	27
5.2 Análisis de los códigos de conducta o de ética relevados.....	27
5.3 Política contra el acoso laboral .....	28
5.3.1 Código de conducta o de ética .....	29
5.3.2 Definición de violencia o acoso laboral.....	29
5.3.3 Actores .....	30
5.3.4 Descripción del proceso de investigación.....	31
5.3.5 Canales de denuncia .....	32
5.3.6 Plazos.....	33
5.3.7 Represalias.....	34
5.3.8 Capacitación .....	35
5.3.9 Comunicación .....	35

5.3.10	Confidencialidad .....	36
6.	Recomendaciones y aprendizajes .....	37
6.1	Recomendaciones para los códigos de conducta .....	37
6.1.1	Sobre la definición de violencia o acoso laboral .....	37
6.1.2	Sobre los actores.....	37
6.1.3	Sobre el proceso de gestión de denuncias .....	37
6.1.4	Sobre los canales de denuncia.....	38
6.1.5	Sobre los entrenamientos.....	38
6.1.6	Sobre los canales de comunicación .....	38
6.1.7	Sobre la confidencialidad.....	38
6.2	Template del flujo de proceso .....	38
6.2.1	Escenario 1.....	39
6.2.2	Escenario 2.....	39
6.3	Aprendizajes .....	40
7.	Conclusiones finales.....	42
8.	Bibliografía.....	43



Universidad de  
**San Andrés**

# 1. Resumen ejecutivo

Todos entendemos que el acoso en el lugar de trabajo es un problema. Tenemos un conocido que pasó por una situación difícil, o se sintió acosado, pero en muy pocas ocasiones nos enteramos de cómo se gestionó esta situación en el trabajo. Surgen entonces las siguientes preguntas: ¿cómo se manejan situaciones delicadas de este tipo? ¿quiénes participan? ¿cómo se cierran? Este trabajo es una investigación de cómo se gestionan las denuncias en una pequeña muestra de empresas en Argentina. Entrevistamos a distintos actores en el área de recursos humanos y *compliance*, descubrimos el proceso de gestión, quiénes son los actores, cómo se comunica y qué capacitaciones se realizan. Y también revisamos códigos de conducta de distintas empresas para analizar su forma de trabajar denuncias por acoso en el ámbito laboral, qué definiciones toman del término acoso laboral, si hay menciones a los actores que participan del proceso y cuáles son los canales de denuncia. Comparamos teoría con práctica y vemos que, en general, se siguen las sugerencias de la teoría. Además, presentamos un panorama de la situación actual en Argentina y, por último, dejamos un *template* de flujo de proceso de gestión de denuncias por acoso para quien desee incorporar dicho proceso como práctica en su empresa. Según nuestro relevamiento, en Argentina, podemos decir que sí se aplican las mejores prácticas en todo salvo establecer un plazo por escrito para dar cierre a las denuncias. Descubrimos que recursos humanos como área toma un rol importante en el acompañamiento al negocio y en la proposición de soluciones, y tiene en cuenta la visión más global de qué más está sucediendo en la empresa.

## **2. Introducción**

### **2.1 Problemática**

Hace más de 30 años empezamos a hablar acerca del acoso sexual en el ámbito laboral en la era moderna de la Argentina. Recién en el siglo XXI empieza a plantearse la gestión de la violencia laboral en las organizaciones. En 2018 se elaboró el Modelo de “Protocolo para la prevención de la violencia laboral en organizaciones empresariales” en la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL) y en 2019 se publicó el Convenio 190-OIT de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que provee un marco legal y una base para la creación de una ley argentina contra la violencia laboral. El convenio se ratificó en nuestro país recién a fines de 2020. Por lo tanto, las empresas aún no están obligadas a tener un procedimiento de recepción de denuncias ni a tomar una acción más allá de lo que ofrece o ampara la ley civil o la ley de contrato de trabajo. Sin embargo, es una preocupación latente en las organizaciones y muchas empiezan a tener políticas o procedimientos para la gestión de este tipo de denuncias.

### **2.2 Violencia laboral en Argentina: datos**

Hasta ahora, hemos revisado la literatura académica, en general de origen anglosajón. En América Latina, el material en torno al tema es escaso, pero encontramos el informe Visibilicemos el acoso laboral, Encuestas sobre experiencias de acoso laboral por género en Argentina de 2019, de la consultora Nodos, junto con el Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA), y nos gustaría resaltar los puntos a continuación.

En su informe, Nodos y ELA resaltan que, en Argentina, los datos de denuncias por acoso laboral son escasos y parcializados por diversos motivos:

1. Por las dificultades u obstáculos que tienen muchas mujeres para denunciar o buscar ayuda para poner un corte a las situaciones de violencia
2. Por miedo a las represalias o a perder el empleo

3. Porque hasta hace muy poco la violencia y el acoso en el ámbito del empleo no era un tema visible, no tenía un lugar en la agenda pública y por lo tanto había muy pocos espacios donde plantear una denuncia o pedir asesoramiento (Nodos y ELA, 2019, p. 5)

Las encuestas realizadas por Nodos y ELA muestran que se reconoce la situación de violencia experimentada, pero resulta difícil poner el nombre adecuado a la situación vivida.

Nodos y ELA destacan que es un tema pendiente para muchos de los ámbitos laborales diseñar estrategias de prevención, atención y abordaje de situaciones de violencia y discriminación. Los datos demuestran que el acoso y la violencia en el ámbito laboral son una problemática extendida en el mundo del trabajo. Según el Convenio 190-OIT de la OIT, estas problemáticas son formas de violación de los derechos humanos, con especial gravedad cuando se producen por razones de género. En lo individual, respecto a cada persona, la violencia y el acoso generan enormes daños sobre la salud psicofísica de las personas, ocasionando un impacto negativo en sus familias y la comunidad en su totalidad. En lo colectivo, producen pérdidas monetarias, de talento y daños económicos y sociales (Nodos y ELA, 2019, p. 7).

Como mencionamos anteriormente, el Convenio 190-OIT marca las siguientes definiciones para comprender lo que se entiende por violencia y acoso, y por violencia y acoso por razón de género:

- a) la expresión de “violencia y acoso” en el mundo del trabajo designa 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 y (Art. 1.a.)
- b) la expresión “violencia y acoso por razón de género” designa 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, e incluye el acoso sexual (Art. 1.b.)

En Argentina, la ley 26.485, de protección integral a las mujeres, tipifica en su artículo 5, los siguientes tipos de violencia:

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

2. **psicológica:** la que causa daño emocional y disminución de la autoestima o perjudica y perturba el pleno desarrollo personal o que busca degradar o controlar sus acciones, comportamientos, creencias y decisiones, mediante amenaza, acoso, hostigamiento, restricción, humillación, deshonra, descrédito, manipulación aislamiento. Incluye también la culpabilización, vigilancia constante, exigencia de obediencia sumisión, coerción verbal, persecución, insulto, indiferencia, abandono, celos excesivos, chantaje, ridiculización, explotación y limitación del derecho de circulación o cualquier otro medio que cause perjuicio a su salud psicológica y a la autodeterminación.

3. **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, incluyendo la violación dentro del matrimonio o de otras relaciones vinculares o de parentesco, exista o no convivencia, así como la prostitución forzada, explotación, esclavitud, acoso, abuso sexual y trata de mujeres.

4. **económica y patrimonial:** la que se dirige a ocasionar un menoscabo en los recursos económicos o patrimoniales de la mujer, a través de:

a) La perturbación de la posesión, tenencia o propiedad de sus bienes;

b) La pérdida, sustracción, destrucción, retención o distracción indebida de objetos, instrumentos de trabajo, documentos personales, bienes, valores y derechos patrimoniales;

c) La limitación de los recursos económicos destinados a satisfacer sus necesidades o privación de los medios indispensables para vivir una vida digna;

d) La limitación o control de sus ingresos, así como la percepción de un salario menor por igual tarea, dentro de un mismo lugar de trabajo.

5. **simbólica:** la que, a través de patrones estereotipados, mensajes, valores, íconos o signos transmita y reproduzca dominación, desigualdad y discriminación en las relaciones sociales, naturalizando la subordinación de la mujer en la sociedad.

Hablamos del Convenio 190-OIT y de los tipos de violencia de la ley 26.485 en Argentina porque la encuesta que realizó Nodos junto con ELA toma estas tipificaciones para decir que el tipo de violencia más predominante fue la violencia psicológica, presente en un 88% de los casos. La segunda fue la simbólica, con un 38% y la tercera, la sexual, con un 30,5% de los casos (la encuesta fue realizada en noviembre de 2019).

Además, aporta que, en el informe estadístico del primer trimestre de 2019 de la OAVL, el 62% de los casos atendidos fueron consultas de víctimas mujeres, con un 90% proveniente del ámbito privado, un 6% del público y 4% de empresas estatales (Nodos y ELA, 2019, p. 11).

Si bien todos los datos y estadísticas del informe de Nodos y ELA resultan interesantes, vamos a detenernos en los siguientes tres puntos:

1. el reconocimiento y experiencias frente al acoso o violencia laboral
2. la respuesta institucional o de la empresa a la situación de violencia o acoso
3. políticas de las empresas y organizaciones para prevenir y abordar el acoso y la violencia en el ámbito laboral

Con respecto al primer punto, reconocimiento y experiencias frente al acoso o violencia laboral, las encuestas revelan que se reconocen las experiencias y vivencias ante situaciones de discriminación, acoso y violencias, pero que ante la pregunta si en su trabajo sufre o sufrió situaciones de acoso, solo el 34% respondió afirmativamente (Nodos y ELA, 2019, p. 23).



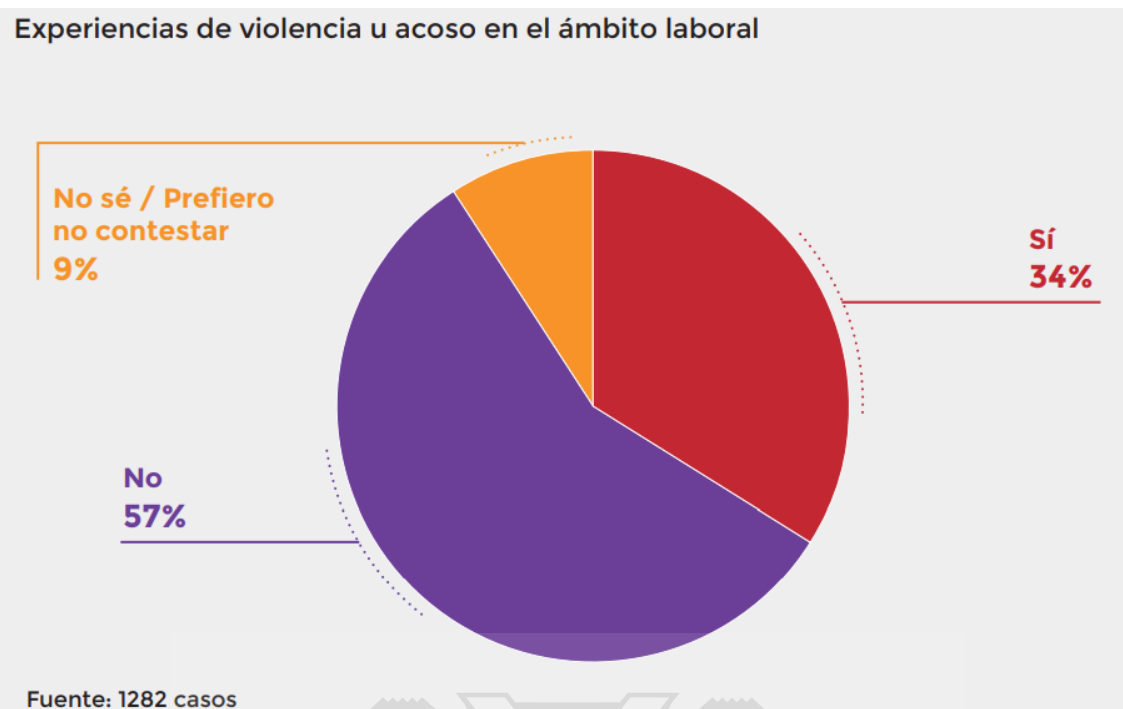


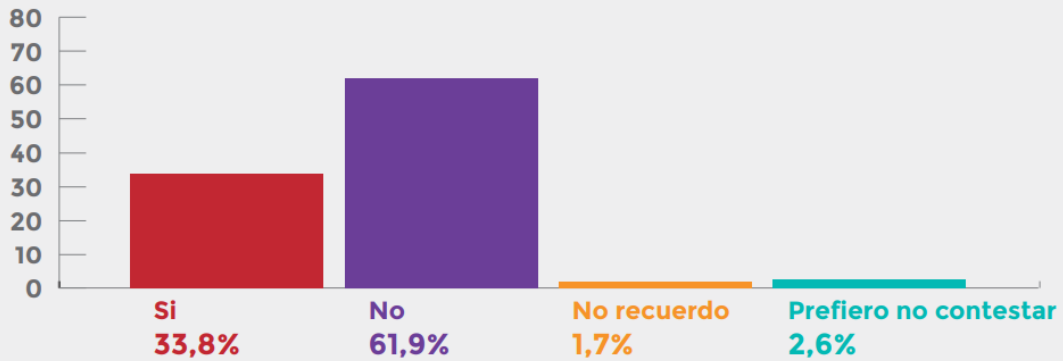
Gráfico 1. Experiencias de violencia o acoso en el ámbito laboral (Fuente: Visibilicemos el acoso laboral, Nodo y ELA, 2019, p. 23)

Además, en la mayoría de los casos las conductas y actitudes de acoso fueron ejercidas por el jefe (58%), y en segundo lugar, por un compañero de trabajo (41%) (Nodos y ELA, 2019, p. 24).

Con respecto a la respuesta institucional, el informe encuentra que entre las personas encuestadas que refirieron haber vivido alguna situación de acoso y/o violencia, la mayoría no pudo realizar una queja, denuncia o reclamo sobre la/s situación/es vivida. Solo un 33,8% pudo plantearlo a su empleador, como se ve en el gráfico 2. Además, cabe destacar que son muy pocos los casos en los que la organización o empresa brindó alguna respuesta, consecuencia o sanción a las situaciones de acoso o violencia. Frente a situaciones de acoso laboral, el 84% dijo no haber recibido respuesta por parte de la empresa. Para 2 de cada 3 encuestadas que plantearon la situación a la empresa por situaciones de violencia o acoso, el hecho de decidirse a elevar la queja, denuncia o reclamo, para un 63% no redundó en el cese de la situación, sino que la denuncia desató consecuencias negativas, represalias o desventajas laborales (para un 47,5%) (Nodos y ELA, 2019, p. 25-27).

Presentación de una queja, reclamo o denuncia por la situación de violencia.

¿Pudiste realizar una queja / reclamo / denuncia (según corresponda) por la(s) situación(es) vivida(s)? En caso de haber vivido varias situaciones de acoso y/o violencia, contestar por aquella que haya tenido una mayor gravedad en tu opinión.



Fuente: 417 casos

Gráfico 2. Experiencias de violencia o acoso en el ámbito laboral (Fuente: Visibilicemos el acoso laboral, Nodos y ELA, 2019, p. 25)

Con respecto a las políticas de empresas y organizaciones para prevenir y abordar el acoso y la violencia laboral, un 58% de los encuestados dijo que no había una política de este tipo. Un 58,2% dijo que no existían canales de denuncia, y sólo un 27,6% de las empresas que integran las personas encuestadas ofrece a su personal canales de denuncia, ya sea a través de una línea telefónica, un buzón, una casilla de correo electrónico o algún otro mecanismo disponible y conocido para las personas empleadas. Donde sí había políticas, o programas de prevención, un 45,6% cree que son herramientas efectivas o relativamente efectivas. Coincidimos con el informe de Nodos y ELA en que es un reto profundizar el compromiso de las empresas y demostrarlo en la realidad, para poder construir legitimidad en torno a estas políticas (Nodos y ELA, 2019, p. 29).

### **2.3 Acciones concretas en Argentina contra la violencia laboral**

El Convenio 190-OIT fue ratificado en Argentina mediante la ley 27.580, publicada en el Boletín Oficial el 15 de diciembre de 2020, transformándose en

el cuarto país en ratificarlo y a partir del 24 de febrero de 2021, tiene un año para adecuar su normativa interna a las disposiciones del instrumento y, en particular, dictar una ley que acoja las disposiciones del Convenio 190-OIT (Argentina.gob.ar, 24 de febrero de 2021).

Durante 2021, se creó el programa Qualitas 190, que es un programa de desarrollo, capacitación e incidencia en materia de prevención y erradicación de la violencia y el acoso laboral desde una mirada multidisciplinar. Se basa en la adecuación de los procesos organizacionales en función de la ratificación del Convenio 190-OIT. Fue elaborado por la Subsecretaría de Políticas de Inclusión en el Mundo Laboral del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social con el objetivo de formar a los trabajadores para que puedan reconocer este tipo de situaciones -tanto en conductas individuales como grupales - y, también, reflexionar sobre los modelos organizacionales en los que dicho fenómeno se desarrolla. Esta capacitación es gratuita y está destinada a organizaciones empleadoras que requieran formar a sus integrantes sobre esta temática. Los objetivos son:

- *“Sensibilizar y concientizar a personas en la defensa y promoción del derecho humano a trabajar en un ámbito libre de violencia laboral.*
- *Identificar las distintas modalidades de violencia laboral y sus manifestaciones diferenciadas por género.*
- *Referir sintéticamente el ordenamiento legal pertinente en vigencia.*
- *Analizar los aspectos psicofísicos y socioculturales de la Violencia Laboral.*
- *Conocer los criterios de prevención*
- *Conocer los recursos y las instancias existentes para la atención de situaciones de Violencia Laboral.*
- *Conocer qué es el Convenio 190-OIT y Recomendación 206 de OIT, su alcance y perspectiva”*

Los destinatarios de este programa son mandos medios de áreas de Recursos Humanos, legales y/o *compliance* de organizaciones empleadoras que requieran capacitación (Programa del Qualitas 190).

## 2.4 Preguntas y objetivo del trabajo

### Pregunta principal

- ¿Cómo gestionar el proceso de denuncias por violencia laboral en las organizaciones, desde el punto de vista de recursos humanos?

### Preguntas secundarias

- ¿Por qué es un problema el acoso laboral?
- ¿Cómo trabajan las empresas el seguimiento de las denuncias, punta a punta?
- ¿Cuáles son las políticas y procedimientos existentes en las empresas para la gestión de denuncias de violencia laboral?
- ¿Quiénes son los actores/otras áreas involucrados?
- ¿Cómo se llega al resultado y cómo se cierra la denuncia?
- ¿Hay principios que prevalecen y cuáles son?
- ¿Llevan adelante acciones/campañas de prevención? ¿Cuáles?

### Objetivos

- Armar un *template* del flujo de proceso de tratamiento de las denuncias de violencia laboral para que cualquier empresa pueda tomarlo como base de un proceso propio.

### 3. Marco conceptual

#### 3.1 Definición de violencia laboral

Hay un conjunto de diversas palabras que en la literatura de *management* se usan indiferentemente, o, mejor dicho, se pueden intercambiar, como violencia, maltrato o acoso laboral, y en inglés, *workplace bullying, mobbing, workplace harassment*, por nombrar algunas.

Una definición amplia de violencia laboral hace referencia a una situación en la que una o más personas sistemáticamente y durante un período largo de tiempo se perciben en la punta recibidora de un trato negativo de parte de una o más personas, en una situación en la que a la(s) persona(s) expuesta(s) le es difícil defenderse de este trato (Matthiesen y Einarsen en Branch *et al*, 2013, p. 280-299).

Según el Convenio 190-OIT, “*la violencia y el acoso son 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 (Art. 1.a.)*”. Es el mismo convenio que reconoce que la violencia y el acoso en el mundo del trabajo afectan la calidad de vida, la salud y dignidad de las personas y su entorno familiar y social, en particular de las mujeres, afectándolas desproporcionadamente. Por ello, los Estados deben trabajar contra las causas subyacentes y factores de riesgo como los estereotipos de género, considerando las múltiples interseccionalidades de discriminación y el abuso de poder por razón de género (Nodos y ELA, 2019, p. 10).

Previo a la ratificación de este convenio en la Argentina, la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral diseñó un protocolo para la prevención de la violencia laboral en las organizaciones empresariales y en él define a la violencia laboral como 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, presentándose tanto en sentido vertical (ascendente o descendente) como horizontal, entre pares (OAVL, 2019, p. 5).

Es importante señalar que el maltrato laboral se da cuando hay un desequilibrio de poder, es decir, cuando una de las partes está en clara desventaja con respecto a la otra. No se considera maltrato cuando las partes sienten que están en igualdad de condiciones durante una situación conflictiva. Sin embargo, con el transcurso del tiempo se puede romper el equilibrio de poder y resultar en una situación conflictiva desventajosa para una de las partes (Branch *et al*, 2015). El desequilibrio puede ser vertical, de arriba hacia abajo, y de abajo hacia arriba, y lateral, entre pares. En definitiva, el maltrato puede ocurrir en todos los niveles de la organización.

### 3.1.1 Tipos de violencia laboral

El protocolo de la OAVL distingue cuatro tipos de violencia laboral, resaltando que esta puede ser explícita y visible o no tanto. La agresión puede ser física, psicológica o sexual, y esta última se divide en dos: una conducta retirada con connotación sexual basada en el poder, no consentida por quien la recibe, o cualquier forma de contacto físico, con o sin acceso carnal, con violencia y sin consentimiento (OAVL, 2019, p. 6-7). Rayner y Hoel sostienen que en el lugar de trabajo hay un amplio alcance (*scope*) para desarrollar distintas tácticas sutiles de comportamientos de *bullying*, y los parámetros también son amplios (1997, p. 183). En general, este tipo de comportamientos se pueden agrupar en las siguientes categorías: **amenaza al *status* profesional** (por ejemplo, menosprecio de una opinión, humillación profesional pública, acusación sobre la falta de esfuerzo); **amenaza a la persona misma** (por ejemplo, insultos, intimidación, devaluación con respecto a la edad); **aislamiento** (por ejemplo, impedimento de acceso a oportunidades, aislamiento físico o social, retención de información); **sobretabajo** (por ejemplo, sobrepresión, fechas límite imposibles, interrupciones innecesarias); y **desestabilización** (por ejemplo, no dar crédito cuando corresponde, asignar tareas insignificantes, remoción de responsabilidades, recordatorio constante de errores, preparar para fallar).

### 3.1.2 Impacto en la organización y en los individuos

Algunos indicadores de la existencia de violencia laboral en las organizaciones son el aumento del ausentismo debido a estrés y ansiedad, de quejas, de renunciaciones. También puede haber más accidentes de trabajo o pedidos de licencia, y alta intención de dejar la organización. Esto aumentará costos para la organización, tales como entrenamiento de nuevos recursos, gestión de baja productividad, reubicación o reentrenamiento cuando los recursos pasan a otras áreas o equipos.

En el corto plazo, se puede hablar de un aumento de la ansiedad en las personas, ataques de pánico, descenso de autoestima, querer ir a trabajar y bienestar general. A largo plazo hay estudios que detectan depresión y hasta contemplación de suicidio. También hay consecuencias para los testigos del maltrato, como por ejemplo el miedo a ser las próximas víctimas, culpa por no haber defendido al acosado o por no querer verse involucrado en el conflicto, o afectados en general porque tienen que trabajar en un ambiente tóxico (Branch, 2015, p. 218).

Queda claro en la literatura que el maltrato laboral tiene consecuencias dañinas en aquellos que lo experimentan directamente, en aquellos que son testigos y en la organización en sí (Branch *et al*, 2013).

El acoso, o *bullying*, es visto como un comportamiento antiético, y los estudios demuestran que tiene un efecto negativo sobre la salud mental y física tanto de aquellos que lo sufren, como de quienes son testigos, así como también impacta la satisfacción laboral, el compromiso hacia la organización y la voluntad de quedarse. Puede haber, también, impacto financiero en la organización. Si bien se han identificado potenciales costos, tales como mala publicidad, alta rotación de personal, problemas legales y baja productividad y motivación de los empleados, las organizaciones hoy tienen el incentivo para encarar este tema por el impacto financiero relacionado con la rotación y los costos de reemplazar a los empleados salientes (Salin *et al*, 2020, p. 2624).



### 3.2 RRHH y violencia laboral

Entonces, en este contexto, ¿qué tiene que hacer recursos humanos? Esta área tiene el mandato de asegurar que las relaciones entre el empleado y el empleador sean mutuamente beneficiosas y eficientes. Sus acciones, o la falta de acciones, en la gestión del maltrato en el trabajo serán juzgadas no sólo por la víctima, sino también por el resto de la organización (Glendinning, 2001, p. 279). Como mencionamos anteriormente, en este trabajo tenemos una visión amplia de qué se entiende por acoso laboral, y tomamos a las palabras en inglés como *mobbing*, *bullying*, *workplace harassment* como intercambiables, ya que, en los distintos códigos de conducta analizados, no siempre se encuentra una definición específica de cada uno de los términos, y en general se hace referencia a la palabra “acoso” únicamente. Mientras que el *bullying*<sup>1</sup> resulta un fenómeno universal, puede haber factores nacionales y culturales que pueden impactar la percepción de qué comportamientos son considerados *bullying* y cómo lidiar con ellos. Por ejemplo, en un estudio global sobre percepciones de *bullying* Salin *et al* (2020) encontraron que la distancia de poder, la orientación del desempeño, y el colectivismo todos afectaban si algunos comportamientos eran considerados *bullying* y cómo se manifestaba. De manera similar, los aspectos culturales pueden afectar si los representantes organizacionales creen que hay una necesidad de revisar ciertos comportamientos. Hasta hoy, los representantes de recursos humanos no forman parte de la conversación con respecto al *bullying* y situaciones de este tipo. (Harrington *et al*, 2012; Salin, 2008 en Salin *et al*, 2020).

El abordaje del *bullying* en el lugar de trabajo desde la gestión de RRHH, se enfoca en tres tipos de intervenciones: primaria, secundaria y terciaria (Salin *et al*, 2020, p. 2624). Se consideran intervenciones primarias a acciones tales como: rediseño del ambiente de trabajo, sistemas de gestión/resolución de conflictos, entrenamiento del liderazgo, creación de concientización sobre el *bullying* y sus consecuencias (Bille *et al*, 2008; Vartia y Leka, 2011 en Salin *et al*, 2020, p. 2624). El rediseño del ambiente de trabajo se refiere al rol del ambiente de trabajo en donde se desarrolla el *bullying*. En la literatura se ha encontrado

---

<sup>1</sup> En esta parte del trabajo utilizaremos el concepto de *bullying* para referirnos al maltrato y acoso laboral ya que es el utilizado por la bibliografía aquí citada.



una asociación entre las características de la organización y altos niveles de *bullying* en el trabajo, y las recomendaciones suelen incluir atender estos factores a través del rediseño del ambiente de trabajo (Resch y Schubinski, 1996; Salin, 2013; Vartia y Leka, 2011 en Salin, 2020). Esto puede incluir reducir la ambigüedad del rol, aumentar el control y la latitud de las decisiones, y revisar trabajos de alta tensión, todos factores identificados como relacionados con el *bullying* en el lugar de trabajo (c.f. Hauge *et al*, 2007, en Salin, 2020). También se ha visto que los conflictos interpersonales pueden ser precursores del *bullying* en el trabajo y que sistemas efectivos de gestión de resolución de conflictos pueden reducir los riesgos de dichos conflictos que llegan al *bullying* mismo (Salin *et al*, 2020, p. 2625). Por otro lado, la literatura también resalta que los cambios en el comportamiento y el entrenamiento del liderazgo tienen impacto (Resch y Schubinski, 1996; Salin, 2013; Vartia y Leka, 2011 en Salin *et al*, 2020). Estudios de factores de riesgo han demostrado que el estilo de liderazgo es un predictor importante de *bullying* en el trabajo (Hauge *et al*, 2007 en Salin *et al*, 2020). Además, en la literatura se recomienda la introducción de políticas específicas de anti-*bullying*, y que dichas políticas deberían contener no solo una afirmación clara de la cúspide de la organización sobre la no tolerancia del comportamiento, sino también definiciones de qué constituye el *bullying* y claros procedimientos para su gestión (Salin, 2008 en Salin *et al*, 2020). Por último, otro tema importante en la literatura es sobre la concientización del qué significa hacer *bullying* o ser *bully*. Esto se puede realizar a través de campañas de información para ayudar tanto a gerentes como empleados a reconocer el comportamiento y entender sus consecuencias. Con respecto a medidas preventivas, es importante resaltar el hecho de que se apoyan y solapan entre sí (Salin *et al*, 2020).

Las intervenciones secundarias se utilizan cuando las primarias han fallado, y el comportamiento no deseado ya ocurrió. Estas intervenciones se pueden categorizar de distintas formas: algunos autores distinguen entre enfoques informales y formales, donde el primero se refiere a intentos de hablar con el victimario inicialmente o intentar reconciliarlo con su unidad; y el segundo se refiere a una investigación formal llevada a cabo por Recursos Humanos (Rayner y Lewis, 2011, en Salin *et al*, 2020). El proceso formal puede resultar en una

medida disciplinaria contra el victimario, como, por ejemplo, advertencias escritas, remoción de responsabilidades de supervisión, y hasta la desvinculación (Salin, 2009 en Salin *et al*, 2020). Aun así, las sanciones disciplinarias envían un mensaje poderoso a la organización como un todo, sobre qué actitudes o comportamientos serán tolerados (Salin *et al*, 2020).

Las intervenciones terciarias implican el *counselling* o algún otro tipo de rehabilitación que busca reducir y curar el daño causado, en general llevadas a cabo por proveedores externos a la organización (Vartia y Leka, 2011, en Salin *et al*, 2020).

En la investigación de Salin *et al* (2020, p. 2627) se presentaron tres preguntas a personal del área de recursos humanos sobre cómo creen ellos que es la mejor forma de prevenir y gestionar el *bullying* en el trabajo:

1. ¿Cuáles son las formas más efectivas de prevenir el *bullying*, según la experiencia del profesional de recursos humanos? (intervención primaria)
2. ¿Cuáles son las formas más efectivas de gestionar el *bullying*, según la experiencia del profesional de recursos humanos? (intervención secundaria)
3. ¿Cuáles son las razones más importantes de las organizaciones para tomar una acción contra el *bullying* (si es que eligen hacerlo), según la experiencia del profesional de recursos humanos? (intervención terciaria)

Los resultados con respecto a la intervención primaria, sobre cómo mejor prevenir el *bullying*, muestran que, para los encuestados, las mejores formas son, en orden de prioridad:

1. Concientizar: el 45,8% de los encuestados enfatizaron la necesidad de concientizar a través de entrenamientos, que cumplen varias funciones, tales como concientizar sobre los derechos de las víctimas, hacer que los victimarios tomen conciencia sobre sus comportamientos y sus consecuencias, y equipar mejor a los gerentes para intervenir.
2. Políticas de anti-*bullying* y códigos de conducta: el 41,6% de los encuestados identificaron la necesidad de tener reglas claras, procedimientos y regulaciones en la empresa.
3. Buen liderazgo: el 36,9% de los encuestados mencionaron como importante tener un liderazgo constructivo y activo. Un buen liderazgo implicaba varios

elementos: ser modelos de comportamiento apropiado y ético, tener una clara posición tomada sobre el *bullying* y no ser pasivo.

4. Cultura y valores: los encuestados mencionaron la idea de trabajar sobre la cultura de la compañía y los valores organizacionales.
5. Clima de comunicación: los comentarios sobre comunicación y valores fueron acompañados, en general, por una discusión detallada sobre el clima de comunicación, uno donde se puedan levantar problemas y discutirlos.
6. Rediseño del ambiente de trabajo: aunque la literatura sobre las causas del *bullying* en el trabajo apunte a la importancia de los factores organizacionales, y muchos de estos sugieren rediseñar el ambiente de trabajo, estas ideas casi no surgieron en las respuestas de los encuestados. Como nota aparte, algunos encuestados argentinos resaltaron que mientras que el ambiente de trabajo estuviese bien (o tranquilo), no se necesitaban medidas anti-*bullying*.
7. Prácticas de recursos humanos: algunos encuestados mencionaron prácticas específicas de recursos humanos, tales como la selección y la introducción de nuevos empleados, y los procedimientos de evaluación de desempeño que también tienen en cuenta el comportamiento interpersonal como criterio de evaluación.
8. Responsabilidad del observador y del objeto: algunos encuestados resaltaron la responsabilidad de aquellos que son objeto del *bullying*, diciendo que o la víctima tiene que ser más asertiva y confrontar al victimario o tiene que reportar el comportamiento inadecuado antes de que se convierta en *bullying*. Sin embargo, empoderar a los colegas para que tomen una posición o acción raramente se menciona. Los encuestados enfatizaron fuertemente medidas preventivas que buscan atender el comportamiento específico de empleados, por ejemplo, mediante entrenamientos y políticas (Salin *et al*, 2020, pp. 2629-2633).

Los resultados de la investigación con respecto a intervenciones secundarias se pueden resumir en:

1. Investigación de los hechos: el 28,3% de los encuestados resaltaron la necesidad de tener un procedimiento de investigación exhaustivo y acciones rápidas.

2. Acción oportuna: el 35,5% de los encuestados manifestaron la necesidad de tomar una acción rápida y cortar el problema de raíz.
3. Medidas disciplinarias: aunque los encuestados enfatizaron la necesidad de tomar una acción rápida, no proveyeron detalles sobre qué tipo de acciones o medidas se deberían tomar.
4. Reconciliación: solo encuestados de Finlandia manifestaron tener una clara preferencia por la reconciliación, seguidos por Austria.
5. *Counselling* informal: varios encuestados sugirieron que mantener discusiones informales con el victimario era una forma *soft* de gestionar el problema. En contraste con la reconciliación/mediación, estas discusiones involucraban únicamente al victimario y tenían una función claramente *correctiva*.
6. Separar a las partes: cambiar de lugar o posición tanto al victimario como a la víctima se suele discutir en la literatura (e.g. Salin, 2009 en Salin *et al*, 2020), pero esto apenas se menciona en las encuestas. Sobre cómo gestionar el *bullying*, en general se respondió que se enfocaban en acciones inmediatas, como investigaciones y acciones rápidas, quizás en la forma de una reconciliación, una acción disciplinaria o la separación de las partes.

Los principales temas que surgieron en respuesta a la tercera pregunta se resumen en:

1. Aspectos de productividad: el 40,2% de los encuestados reconocen que el *bullying* es un problema en términos financieros, de productividad, y en general es la razón por la que se toman acciones. La creencia de que *un empleado feliz es un empleado productivo* resonó fuertemente en todos los países.
2. Ausentismo, compromiso y clima: el 25,7% de los encuestados reconocieron que el *bullying* está relacionado con el aumento de rotación de los empleados y el ausentismo, generando costos para la organización. El hecho de intentar crear un ambiente libre de *bullying* es visto como una manera de mejorar el clima, el compromiso del empleado y de retener a los buenos empleados.
3. Aspectos legales: en algunos países con legislación anti-*bullying* específica, la perspectiva legal da un incentivo adicional.

4. Imagen: también resaltaron la imagen de la empresa de lo que llamamos *employer branding*, reconociendo los riesgos a que se dañe la reputación de la organización.
5. Aspectos éticos: solo una minoría de los encuestados mencionaron la motivación ética (el *hacer lo correcto*) (Salin *et al*, 2020).

En el trabajo de Salin *et al* (2020), concluyen que el concepto del *bullying* es visto como un problema de productividad y costo, y que es esto lo que motiva a las empresas a combatirlo. Los representantes de recursos humanos entrevistados están claramente alineados al *management* y ven su rol como efectivos gestores de personas para dar una ventaja estratégica, en vez de ser los campeones de los empleados (cf. Ulrich, 1997 en Salin *et al*, 2020). En términos de prevención, notan que los representantes manifiestan una fuerte preferencia por aumentar la concientización, proveer entrenamientos y desarrollar políticas (Salin *et al*, 2020).

Desde recursos humanos como área, para empezar a trabajar el maltrato laboral, necesita tener autonomía para actuar, y capacidad de realizar tareas de detective para anticiparse al problema y encontrar a las personas tóxicas en la organización antes de que surja un problema (Glendinning, 2001, p. 279). También tiene que contar con el auspicio de todos los niveles de la organización y el convencimiento desde arriba hacia abajo, de que maltratar a los pares es una acción que será reprendida.

A continuación, enumeramos algunas acciones concretas que se pueden tomar desde recursos humanos, según P. Glendinning:

1. Implementar un sistema de monitoreo o de detección de maltrato. Esto requiere ejercer un rol de detective, especialmente cuando algunos indicadores empiezan a subir.
2. Uno de estos indicadores es la rotación: tener la perspicacia de detectar cuándo empieza a haber mucho movimiento en un determinado equipo. ¿Por qué se están yendo?
3. Crear un sistema donde se alienta hablar sobre situaciones de acoso.
4. Proveer un resguardo, mantener la confidencialidad del denunciante.

5. Aprovechar la entrevista de salida para detectar situaciones de acoso, aunque para entonces el daño ya está hecho.
6. Notificar al acosador que ese comportamiento no será tolerado. Este punto está estrechamente ligado a tener una política escrita que condene el comportamiento con sanciones concretas.

### **3.2.1 Mejores prácticas para la prevención de la violencia laboral**

En general, los textos sobre violencia laboral están de acuerdo en dos puntos: uno, que tiene que existir una política escrita que aborda específicamente el tema; y dos, esta política debe ser explicada a todos los empleados, más de una vez. Es decir, tienen que existir entrenamientos sobre la política escrita.

Un programa de prevención de la violencia laboral exhaustivo debería comprender un marco integrado por los siguientes puntos resumidos de Becton, Gilstrap y Forsyth (2017):

1. Una política clara contra el maltrato laboral. Además de ser importante tener la política por escrito, esta debe contar con el patrocinio de los altos niveles gerenciales, para poder reforzar la cultura de que el acoso tendrá consecuencias.
2. Una afirmación explícita de comportamientos que no serán tolerados, considerados acoso (maltrato o violencia). Esta afirmación tiene que ser comunicada apropiadamente. No es lo mismo publicarla en el pasillo de entrada que hacer cursos continuamente para reforzar la no tolerancia de determinados comportamientos. Además, esta comunicación tiene que estar escrita con un lenguaje que todos comprendan.
3. Un procedimiento de queja que alienta a los empleados a denunciar el maltrato, con una explicación abarcativa y detallada de los comportamientos que no serán tolerados. Este procedimiento debería explicar cómo es el procedimiento para realizar una denuncia por maltrato y qué se hará con la información, y asegurar que el empleador protegerá la confidencialidad de las denuncias.
4. Protección para aquellos que presentan una queja y para los testigos en contra de las represalias, como, por ejemplo, despido del denunciante,

realizar una evaluación de desempeño negativa, no promocionar, negar horas extras, etc.

5. Una estrategia de investigación que protege la privacidad del querellante y el acusado. Aquí tiene que haber un debido proceso que conste de al menos los siguientes pasos (Trotter y Zaccur en Becton *et al*, 2017, pp. 105-106):
  - Informar al acosador sobre la denuncia realizada y darle la oportunidad de responder antes de tomar una acción disciplinaria
  - Trato justo y equitativo, donde si una parte lleva un abogado, la otra parte también puede llevar uno
  - Realizar una investigación oportuna que finalice rápidamente
  - Respetar la confidencialidad lo más que se pueda
  - Asignar un investigador libre de conflictos de interés
6. Entrenamiento periódico en la organización que ayuden a comunicar la política de la empresa. En general, estos entrenamientos resultan de carácter obligatorio y se guarda el registro de haberlo realizado. El contenido debería cubrir, con ejemplos, toda la política de la organización.
7. Medidas y procesos para asegurar una respuesta oportuna que logre frenar la situación de acoso, y medidas disciplinarias adecuadas para los acusados. También asegurar que hay un cierre para las partes involucradas, informando las decisiones tomadas (Bryant, 2012; EEOC, 1999; Shaw, 2001 en Becton *et al*, 2017, p. 108).



## 4. Estrategia de investigación de campo

### 4.1 Metodología de relevamiento

- Relevamiento de las políticas o procedimientos, códigos de ética o de comportamiento en empresas grandes, tanto multinacionales como argentinas que hoy cuenten con un protocolo.
- Entrevistas a personal de recursos humanos, legales y/o *compliance* involucrado en el seguimiento de casos abiertos, desde la denuncia hasta su resolución. Características de las seis personas entrevistadas:
  1. Personal perteneciente a empresas del sector privado: 4
  2. Personal perteneciente a empresas del sector público: 2
  3. Empresas de capitales nacionales: 3
  4. Empresas de capitales internacionales: 3
- Las entrevistas se llevaron a cabo vía virtual, acordando el anonimato de la persona entrevistada, la empresa y posibles comentarios sobre casos que pudieran surgir durante la conversación.
- Se indagó sobre:
  1. El proceso de denuncias por acoso: cómo empieza, cómo se investiga, cómo se dan por finalizadas.
  2. Actores que participan en la investigación de denuncias por acoso
  3. Canales de denuncias
  4. Educación sobre cómo denunciar, tipo (virtual, presencial, e-learning) y periodicidad
  5. Canales de comunicación de derechos de los trabajadores (mail, intranet, otros)
- Duración de las entrevistas: 60 minutos
- Las entrevistas se llevaron a cabo entre octubre de 2020 y septiembre de 2021.



## 5. Conclusiones del análisis del problema abordado y diagnóstico

### 5.1 Análisis de las entrevistas

A continuación, examinamos, siguiendo la enumeración mencionada en la metodología, las respuestas de los entrevistados.

#### 5.1.1 Proceso de denuncias: cómo empieza, cómo se investiga, cómo se dan por finalizadas

Una entrevistada decía: la estrategia de investigación se arma de acuerdo al caso. Primero se define la estrategia, y luego se procede a entrevistar al denunciante (no de forma anónima, sino avisándole que se había realizado una denuncia por un evento donde el denunciante se sintió acosado). Como tercer paso, se hace una encuesta de clima en el equipo (o en modalidad *focus group*), para entender la situación en su contexto, y como cuarto paso, se encara directamente el problema. El bien mayor es siempre la confidencialidad del proceso. No se explicita quién realizó la denuncia ni se hacen careos entre el denunciante y el denunciado, ni se da una devolución al denunciante para no develar el proceso (para mantener la confidencialidad). Algunos casos van a un comité de ética, y en otros, la decisión final la toma una comisión interna.

Otro entrevistado comenta que, si bien tienen distintos tipos de canales de denuncia (un *e-mail* anónimo, un teléfono de la oficina de *compliance* y el número de celular del gerente del área, un *bot* que le manda un mensaje de *Whatsapp* a *compliance*), la mayoría de las denuncias se dan en conversaciones particulares con el gerente de *compliance*. Cuando se recibe una denuncia, esta les llega a tres personas del área de *compliance* y se realiza un análisis para determinar si es procedente o no. Si se decide que sí, entonces se eleva al comité de ética. El oficial de *compliance* presenta el caso, se debate y se toman acciones: se pueden realizar entrevistas para investigar, o elevar un sumario laboral, o llamar a recursos humanos para que colabore con el proceso de investigación, principalmente, realizando entrevistas en el área en cuestión. Luego se procede

a realizar la investigación dirigida desde el área de *compliance*. Una vez recabada la información detallada sobre el caso, se reúne el comité de ética, conformado por el presidente de la empresa, el director de recursos humanos, el director de relaciones institucionales, el gerente de *compliance* y dos asesores externos. Es este comité de ética quien tiene la última palabra sobre qué acción final, si alguna, se va a tomar.

Un detalle importante a resaltar en este caso es que el mismo código de conducta indica el procedimiento puntual que se debe utilizar para realizar una denuncia. Esto es importante porque en general, en los códigos de conducta están los canales para realizar las denuncias, pero no se detalla el procedimiento: ni el cómo, cuándo, quiénes ni cuánto tiempo. Esta empresa entrevistada cuenta con una política específica de investigaciones a nivel local. Esta dice cómo crear un equipo de investigación interna, cómo clasificar las denuncias, los niveles de gravedad y en qué casos se da intervención al equipo global. También cuentan con un sitio interno específico de ética desde 2016.

En otra de las empresas relevadas, existe un Comité integrado por el Director de Recursos Humanos, legales, *compliance*, operaciones y una persona que hace de PMO (*Project Management Officer*). Las denuncias que se reciben vía la línea de ética anónima (servicio tercerizado que garantiza anonimidad) y que son de temas relacionados con la violación al código de ética, son investigadas directamente por este comité. Todas las demás denuncias se manejan desde recursos humanos o relaciones laborales. El comité toma notificación de la denuncia (que tiene que estar definida, no puede ser una oración amplia), recopila información y puede recurrir o no a recursos humanos para que colabore. Si la denuncia es sobre recursos humanos, esta área queda excluida como actor de la investigación.

En todos los casos, el principio de no tomar represalias contra el denunciante y el de confidencialidad están implícitos en todo el proceso de investigación. Por esto, todos los entrevistados coincidieron al decir que no se hacen careos entre el denunciado y el denunciante, y tampoco hay una devolución (*feedback*) sobre la resolución de la situación al denunciante. Además, en los códigos de conducta se suele mencionar que no se tolerarán las represalias en caso de denuncias por violación al código de ética. El bien mayor es la confidencialidad del proceso.

Un último punto a mencionar es el plazo de la investigación. Como en los códigos de conducta no es habitual encontrar el plazo definido para la resolución de una denuncia, cuando se indagó sobre el tema, la respuesta en general fue que sí se ponen plazos, pero dentro del comité de ética y dependiendo del tipo de denuncia realizada. El consenso general es que poner un plazo en el código de conducta puede ser contraproducente porque obliga al comité que realiza la investigación a actuar dentro de esos plazos, y muchas veces necesitan flexibilidad para gestionar las denuncias con sensibilidad.

### **5.1.2 Actores que participan en la investigación de la denuncia por acoso**

Puntualizando sobre el punto anterior, podemos decir que los actores que participan en general de una investigación de denuncia por acoso son: el proveedor elegido en donde se realiza la denuncia, recursos humanos y/o el *compliance officer*, el comité de ética y legales.

### **5.1.3 Canales de denuncia**

Los canales de denuncia relevados son:

1. una línea de ética anónima
2. presencialmente en recursos humanos o auditoría o *compliance*
3. por *e-mail* al comité de ética
4. por *e-mail* al oficial/gerente de *compliance*

Existen casos de empresas donde las denuncias se realizan vía una línea de ética anónima que es un servicio tercerizado y además no está en el país. En un caso, la denuncia va primero a Francia y luego se baja al equipo del país en donde se realizó la denuncia. En el otro caso, va a Alemania, que es donde está tercerizada la línea de denuncias.

### **5.1.4 Educación sobre cómo denunciar**

Sobre las capacitaciones de acoso laboral, los entrevistados contestaron que se hacen capacitaciones anuales sobre violaciones al código de ética. En la mayoría de los casos, el curso es online y obligatorio una vez por año. En unos pocos

casos, cada vez que una persona es promovida a un puesto superior, debe volver a realizar dicha capacitación. Debido a Covid y las cuarentenas alrededor del mundo, aquellos que realizaban capacitaciones presenciales durante el año, se vieron obligados a pasar al formato online. En general, estos cursos piden firmar una participación y/o una notificación sobre su conocimiento del código de conducta.

#### **5.1.5 Canales de comunicación sobre los derechos de los trabajadores**

Cuando indagamos sobre los canales de comunicación de todas las herramientas para realizar denuncias por acoso, encontramos que la mayoría utiliza las capacitaciones para transmitir el mensaje. Todos también envían *e-mails* con cierta periodicidad (aunque indefinida) sobre los canales disponibles. Algunos lanzan campañas en la intranet de la empresa o en canales como Yammer o Workplace. Aprovechan temáticas de diversidad e inclusión para reforzar cuáles son los canales disponibles y también la no tolerancia al acoso como mensaje principal.

### **5.2 Análisis de los códigos de conducta o de ética relevados**

A modo de introducción, detallamos los aspectos generales que se desprenden del relevamiento de códigos de conductas de distintas empresas:

1. En cada código de conducta hay una mención al acoso, sea este acoso en el ámbito laboral, acoso sexual, de miembros de la organización o de proveedores.
2. Se suele decir que cualquier ley prevalece por encima del código de conducta, pero se espera que los colaboradores actúen según su propio criterio, teniendo en cuenta el mismo código y la ley.
3. No es lo usual, pero aparece en algunos el plazo: se establecen plazos para cada etapa de la investigación.

4. En general, la denuncia puede ser anónima. Unos pocos casos requieren la ratificación de la denuncia ante recursos humanos.
5. En pocos casos se menciona cómo será el entrenamiento.

Los códigos de conducta relevados fueron de Mercado Libre, Ledesma S.A., Natura, Globant, EY, AySA, Banco Galicia, YPF y de la Universidad de San Andrés. Tres de estas empresas también fueron entrevistadas y forman parte de la investigación de campo.

### **5.3 Política contra el acoso laboral**

En esta sección describiremos los aspectos básicos que contempla una política contra el acoso en el trabajo, identificados a partir de los códigos relevados. A saber:

1. Que exista previamente un código de conducta (CC) o código de ética (CE).
2. En este código de conducta, definir qué se entiende por “violencia laboral”, y mencionar las conductas que no serán toleradas. Idealmente se detallan, o se describen las conductas específicas que no serán aceptadas.
3. Detallar quiénes son los actores involucrados en la investigación de casos de denuncia. Idealmente detallar las áreas y quiénes toman las decisiones finales.
4. Describir el proceso en si mismo. Es decir, cómo o dónde se realiza una denuncia, sus requisitos, quiénes participarían de la pesquisa, quiénes determinarían una resolución. Mencionar las posibles consecuencias.
5. Resaltar los canales de denuncia.
6. Hablar de plazos para efectuar una investigación.
7. Resaltar que no se tolerarán las represalias. La política debería ser de tolerancia cero hacia las represalias.
8. Detallar cómo se capacita a los empleados para detectar casos de abuso. Mencionar la frecuencia de dichos entrenamientos, la modalidad (presencial o virtual) y su obligatoriedad.

9. Describir las formas de comunicación de la política contra el acoso en el trabajo.
10. Garantizar la confidencialidad a lo largo de todo el proceso.

### **5.3.1 Código de conducta o de ética**

Para que pueda existir una política en la empresa contra el acoso en el trabajo, el primer paso es decidir elaborar un código de conducta o de ética. En general, los CC o CE son un *manifiesto* de las empresas donde hablan, a grandes rasgos, sobre sus valores, sus compromisos, sus formas de trabajar, las conductas que no serán toleradas, sobre el cuidado de la información propia y de terceros que manejen los empleados, sobre el fraude, el uso de redes sociales y el nombre de la empresa, etc. Es el punto de partida para poder tomar acciones disciplinarias o legales en caso de la violación de alguno de estos principios.

### **5.3.2 Definición de violencia o acoso laboral**

En general, los códigos de conducta contienen información sobre qué tipo de actitudes en el trabajo no serán toleradas, a alto nivel. Por ejemplo, en el CC de Mercado Libre dice, en el punto #4: “No toleramos ningún tipo de discriminación o acoso. Se consideran dentro de las prácticas de acoso y discriminación, entre otras, los comentarios despectivos o hirientes sobre características raciales o étnicas, discriminación basada en sexo, idioma, religión, orientación sexual, opinión política o de cualquier índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento, estado civil, edad, habilidad distinta física o mental, condiciones clínicas y aproximaciones o insinuaciones de índole sexual no consentida.”

Otro ejemplo, más detallado, es la *Política de AySA en materia de inclusión/género, igualdad de oportunidades y trato, y violencia laboral*, que en la página 6 define cuáles son las formas de violencia laboral para la empresa:

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

*Acoso sexual y/o por razón de sexo: Toda conducta o comentario reiterado con connotación sexual o en función del sexo de la persona, basado en el poder, no consentido por quien lo recibe.*

*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 o trabajadora buscando desestabilizarlo, aislarlo, destruir su reputación, deteriorar su autoestima y disminuir su capacidad laboral para poder degradarlo y eliminarlo progresivamente del lugar que ocupa.”*

### **5.3.3 Actores**

Si bien los CC/CE no detallan quiénes participan de las investigaciones, en algunos casos sí se menciona quiénes reciben denuncias y se hace referencia a un comité de investigación que llevará a cabo la misma investigación.

Por ejemplo, en el CE de Mercado Libre, en el punto 7, se invita a los empleados a realizar denuncias en caso de presenciar comportamiento antiético, y que

*en el caso en que no sea apropiado discutir el asunto con un superior, o que un colaborador no se sienta cómodo haciéndolo, [puede] acudir a recursos humanos o auditoría interna.*

Apenas más adelante, en el punto 8, hablando sobre las represalias, dice:

*cualquier tipo de represalia contra una persona por haber intentado denunciar, denunciado, asistido a un denunciante o facilitando información para una investigación interna a través de la Línea de Denuncias Anónimas o cualquier otro medio y de buena fe, está prohibida y es denunciable a través de esta línea, el área de auditoría interna, recursos humanos, el comité de conducta corporativo y/o cualquier integrante de la gerencia.*

En el CE de Ledesma, en la página 4 se explica quiénes participan del comité de ética:

*A fines de la revisión, interpretación e implementación del código de ética, se conforma un comité de ética, que estará integrado por dos (2) miembros del directorio, un representante de la dirección de talento y desarrollo organizacional y un representante de la dirección de auditoría interna. Ningún director que integre el comité de ética podrá tener funciones gerenciales o de línea en el Grupo Ledesma.*

En la política de AySA, en la página 9, punto 4, dice:



*la dirección de recursos humanos o la persona designada como responsable de la investigación en su reemplazo [...] con la asistencia de la dirección de asuntos jurídicos, de ser requerida, y la presencia del S.G.B.A.T.O.S [...].*

Este es el único caso relevado donde se menciona la participación de un sindicato en el proceso de gestión de denuncias por acoso. Es, incluso, un actor más que puede recibir las denuncias.

En el CE de la Universidad de San Andrés, en el capítulo IV (del procedimiento general), se describe cómo estará compuesto el tribunal de ética, según la conducta ética a juzgar sea de los profesores o de los alumnos. Para los primeros, el artículo 5 dice:

*el tribunal de ética se constituirá por tres profesores elegidos por el rector a propuesta de las unidades académicas.*

Y para los segundos, el artículo 6 dice:

*el tribunal de ética se constituirá por dos profesores y un estudiante seleccionado de una terna elegida por sorteo.*

Para resumir estos ejemplos, podemos decir que los actores mencionados en general en los CE/CC son recursos humanos, auditoría, legales, gerencias varias (o supervisores) y el comité de ética. Además, en pocos casos se define por quiénes está compuesto el comité de ética.

#### **5.3.4 Descripción del proceso de investigación**

En los CE/CC relevados no se suele explicar cómo es el procedimiento de investigación, más allá de decir quiénes son los actores/lugares/formas que pueden recibir denuncias.

Sin embargo, cabe destacar el detalle del CE de la Universidad de San Andrés, donde en el capítulo IV describe el procedimiento general, incluso mencionando las tareas del tribunal de ética en el artículo 9:

*El tribunal de ética en cada caso que se constituya deberá:*

- a) Analizar la denuncia formulada.*
- b) Decidir si procede suspender preventivamente al denunciado.*



- c) *Oír a quien resulte responsable, en principio, de los hechos denunciados.*
- d) *Tomar las declaraciones que estime conveniente y utilizar los medios de prueba que considere necesarios, asegurando el derecho de defensa.*
- e) *Aconsejar, en caso de que corresponda, la sanción que proceda aplicar.”*

Una nota al pie en este caso: es uno de los pocos CE relevados en donde se habla del derecho de defensa del acusado. Cuando hablamos de derechos o principios que rigen a lo largo del proceso, siempre mencionamos el principio de confidencialidad y el de no represalias (o no tolerancia a las represalias), pero este es el único caso en donde se habla concretamente del derecho de defensa.

Otro ejemplo es el CE de Ledesma, donde en la página 5 dice que

*en todos los casos se asegurará la más absoluta confidencialidad de la información recibida y el derecho de defensa de los empleados involucrados.*

### **5.3.5 Canales de denuncia**

Muchas empresas grandes, aunque no todas, tienen un *whistleblower hotline*, o línea anónima de denuncias. Esta es una línea de teléfono que recibe denuncias de forma anónima. Suele ser un servicio prestado por un tercero. También existen casilla de correo electrónico donde se reciben denuncias anónimas. En general, estos canales se utilizan para cualquier tipo de denuncias, no están reservados únicamente para denuncias por acoso laboral.

Algunas empresas que representan estos casos y así lo comunican en sus CE/CC son Mercado Libre, Banco Galicia y Globant.

Mercado Libre dice en el punto 8 de su CE:

*Contamos con una línea anónima y confidencial de denuncias administrada por un proveedor externo (West Corporation).*

Y a continuación detalla el link donde se encuentran publicadas las vías para realizar denuncias anónimas.

Banco Galicia detalla en su CE, en la página 27, todas las vías por las cuales se pueden hacer denuncias:

- *Por teléfono al número gratuito de la Línea Ética al: 0800 - 122 - 5671*
- *Por correo electrónico a: [compliance@bancogalicia.com.ar](mailto:compliance@bancogalicia.com.ar)*
- *A través del sitio web en: [www.eticagrupo galicia.kpmg.com.ar](http://www.eticagrupo galicia.kpmg.com.ar)*
- *Por correo a: Bouchard 710, 6to piso, Código Postal 1001, Buenos Aires, Argentina, dirigida a “KPMG – Línea Ética Grupo Galicia”.*
- *Por fax al: +54-11-4316-5800, dirigido a “Línea Ética Grupo Galicia”*
- *Entrevistas personales*

Globant tiene un apartado especial en su sitio web denominado *Whistleblower Contacts* donde detalla únicamente las vías disponibles para realizar denuncias (el original está en inglés, la traducción es propia a continuación):

- a) Teléfono: cada denunciante puede reportar una violación a través de los siguientes números gratuitos:  
Argentina: 0800-999-4636 Brasil: 0800-891-4636 Chile: 800-835-133 Colombia: 01-800-752-2222 México: 01-800-1233312 Perú: 0800-00932 España: 900-975-278 USA/UK/India: (++) 1-800-921-2240 Uruguay: 000-4052-10128  
Un analista externo de un proveedor de servicio especializado estará disponible para tomar llamadas de 8 am a 8 pm (GMT - 3:00), de lunes a viernes (salvo feriados oficiales en la jurisdicción relevante). Sin embargo, puede dejar un mensaje de voz 24/7.*
- b) Sitio web: cada denunciante puede reportar una violación directamente a través del siguiente sitio, completando la información requerida: [www.resguarda.com](http://www.resguarda.com).*
- c) Email: cada denunciante puede reportar una violación enviando un email a: [ethics.globant@resguarda.com](mailto:ethics.globant@resguarda.com)*

### **5.3.6 Plazos**

En general, los CC/CE no hacen referencia a los plazos en los que se tendría que resolver una denuncia para no condicionar al equipo de investigación. Sin embargo, en dos casos encontramos ejemplos: AySA y UdeSA.

En el caso de AySA, en la página 8 de su política dice que las denuncias realizadas

serán analizadas de forma preliminar por la Dirección de Recursos Humanos dentro de los tres (3) días hábiles de recibidas.

Continúa en la página 9 diciendo que

*reunida la prueba y determinados los hechos, estos serán expuestos a las personas que presuntamente participaron de los hechos investigados en una audiencia en la cual se las invitará a expresar su descargo y a ejercer su derecho de defensa a través del aporte de medios de prueba, dentro de los cinco días posteriores a la celebración de la audiencia.*

Por último, en la página 10,

*el informe final con recomendaciones deberá presentarse como máximo dos (2) meses después de iniciada la investigación.*

En el caso de UdeSA, los plazos se refieren a determinados tiempos:

- *Para presentar la denuncia formal, 5 días hábiles*
- *Para conformar al comité ad hoc de investigación (CAHI), 5 días hábiles*
- *Para rechazar a uno o varios miembros del CAHI, 5 días hábiles*
- *Para que el CAHI decida la recomendación al rector, 5 días hábiles*
- *Para entrevistar a las partes involucradas, 20 días hábiles*
- *Para finalizar la investigación, 25 días hábiles*

En este trabajo recomendamos no explicitar plazos en el CC/CE, pero sí que sea un objetivo de la política intentar limitar el tiempo, o a través de un proveedor externo cuyo propósito sea arribar a la resolución del conflicto.

### **5.3.7 Represalias**

En los CC/CE se suele mencionar que las represalias contra las personas que realizan una denuncia no serán toleradas. Durante la investigación de campo, los entrevistados hacen referencia a las represalias, aseverando que se explicita en sus formas de trabajar que no son toleradas, pero varios por lo bajo dicen que se hace lo que se puede. El proceso suele terminar en cambiar al denunciante de sector, si es que no tomó ya la decisión de dejar la empresa, en caso de que

no se concluya la investigación con el retiro del ambiente del denunciado. Como dice el dicho, “de dicho a hecho hay un largo trecho”. En estos casos hay que tener cuidado con la acusación y cómo se resuelve, porque si bien la actitud acosadora se puede sancionar, también se debe gestionar cuál es el beneficio para el negocio de la decisión que se tiene que tomar.

Para este caso, tomamos el CC de Natura & Co, donde en la página 37 define represalia como

*cualquier acción directa o indirecta que castiga a una persona por apoyar a Natura & Co o los valores, políticas y procedimientos éticos de las Compañías del Grupo que pueden incluir cualquier acción que afecto a alguien para realizar su trabajo (por ejemplo, exclusión injustificada de la reunión de trabajo y proyectos, discriminación, intimidación, acoso o castigar a alguien por denunciar una queja).*

Mercado Libre sostiene en el punto 8 de su CE que no se tolerarán represalias.

*Prohibimos expresamente la toma de represalias por reportes de conductas inapropiadas que hayan sido hechas por un colaborador o integrante de la cadena de valor actuando de buena fe.*

### **5.3.8 Capacitación**

Es ideal que la capacitación englobe el siguiente contenido:

- Cuáles son las conductas no toleradas
- Cuáles son los canales de denuncia
- Quiénes participan de las decisiones frente a una denuncia
- Que la represalia no será tolerada

En general hemos podido identificar que en las empresas grandes, multinacionales, se realizan entrenamientos anuales obligatorios para todos los empleados sobre conductas no toleradas en la empresa. En algunas, incluso, se pide que se realice el entrenamiento ante cada promoción del empleado.

### **5.3.9 Comunicación**

Las formas de comunicar la política dependen de cada empresa y no suelen estar mencionadas en los CE. En el caso de AySA, en la página 7, encontramos que los medios de comunicación de la política serán:

- *Capacitaciones y talleres:*
- *Afiches en las carteleras de los edificios corporativos, plantas y otros lugares de trabajo;*
- *Correo electrónico corporativo y demás canales de comunicación digital interna;*
- *La página web de AySA, en una sección de amplia visibilidad;*

### **5.3.10 Confidencialidad**

En este punto, retomamos el CE de Mercado Libre para mostrar cómo y dónde hablan de la confidencialidad de las denuncias. En el punto 8 dice:

*Todas las denuncias mediante esta línea [se refiere al link al sitio de su proveedor de denuncias anónimas] son confidenciales y no se rastrea su origen. El sistema no registra el correo electrónico ni el teléfono del denunciante.*

En contraposición, AySA pide en la página 7 de su política, que cada denuncia, independientemente de la vía utilizada para realizarla, se ratifiquen

*de manera personal ante la Dirección de Recursos Humanos, dentro de las 48 hs de efectuada, como requisito ineludible para su procedencia, gestión y consecución.*

## **6. Recomendaciones y aprendizajes**

### **6.1 Recomendaciones para los códigos de conducta**

A continuación, presentamos algunas sugerencias sobre qué puntos incluir en los códigos de conducta a partir del relevamiento realizado tanto bibliográfico como de campo:

Como dijimos al principio de la sección anterior, debe existir un código de conducta o de ética para que se pueda elaborar una política contra el acoso laboral. A continuación, enumeramos, siguiendo el esquema de la sección anterior, algunas sugerencias que surgen a partir del análisis de los CE/CC relevados.

#### **6.1.1 Sobre la definición de violencia o acoso laboral**

Sugerimos detallar qué se entiende en el CE/CC como conducta no aceptada y qué se entiende por acoso, para marcar los límites a las conductas no aceptadas.

#### **6.1.2 Sobre los actores**

Sugerimos mencionar quiénes son los actores involucrados, especialmente en el detalle de una política, para robustecer el proceso, generar *accountability* entre los actores y dar credibilidad a la gestión del proceso.

#### **6.1.3 Sobre el proceso de gestión de denuncias**

Si bien relevamos en caso todos los casos los códigos de ética o de conducta, y en estos en general no se describe el proceso de gestión de las denuncias, nuestra sugerencia es que al menos se describa el rol que tiene el comité de ética en el proceso. Esto busca dar credibilidad a las áreas involucradas y fomentar el comportamiento correcto.

#### **6.1.4 Sobre los canales de denuncia**

Con respecto a los canales de denuncia, sugerimos emplear aquellos que brinden anonimidad para fomentar una cultura de *calling out*, es decir, de señalar la conducta inapropiada. Por experiencias personales y laborales, podemos decir que en determinadas culturas (de países) las denuncias son comunes, pero Argentina no es ese caso. Acá es más difícil generar un cambio de *mindset* para no ser considerado delator.

#### **6.1.5 Sobre los entrenamientos**

Nuestra recomendación es que los entrenamientos sean periódicos. Uno por año es aceptable y la norma general, pero si pudieran ser más frecuentes, sería mejor para poder reforzar las conductas deseadas.

#### **6.1.6 Sobre los canales de comunicación**

Se sugiere que se comunique la política a través de todos los canales que tenga disponibles una empresa, sean estos una cartelera en un lugar visible y transitado, pantallas de tipo televisivas dispuestas a tal fin, correos electrónicos recordatorios de la política con fácil acceso al sitio web donde se encuentra detallada, y otros canales como *Yammer*, *Workplace* o *Teams*.

#### **6.1.7 Sobre la confidencialidad**

Desde nuestro lugar, sugerimos que el CE/CC haga una mención explícita a que se desea mantener la confidencialidad de la información recibida y del denunciante.

### **6.2 Template del flujo de proceso**

En esta sección proponemos dos flujos de procesos de gestión de denuncias, dependiendo de si existe o no un área de *compliance*. El objetivo de crear estos flujos de procesos es que cualquier interesado en armar un proceso de gestión de denuncias en su empresa pueda tomarlos y aplicarlos, como base, para desarrollar el proceso y el (o las) área que estarán a cargo de su gestión.



### 6.2.1 Escenario 1

En este escenario, no existe un área de *compliance* y el flujo del proceso se desarrolla como se indica en la imagen a continuación:

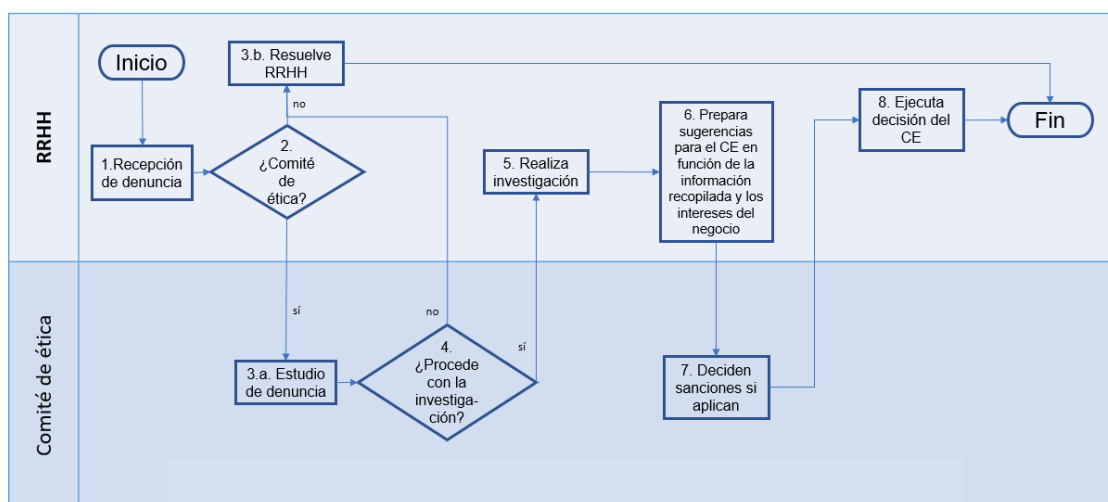


Figura 1. Flujo de proceso con recursos humanos y comité de ética (elaboración propia)

El proceso comienza con la recepción de una denuncia. En el segundo paso, recursos humanos decide si la denuncia amerita que siga al comité de ética para que proceda con la investigación o no. En caso de que no amerite proceder al comité de ética, recursos humanos resuelve la denuncia. En caso de que sí amerite, entonces se eleva al comité de ética y este decide si procede con la investigación. En el caso de que no proceda, entonces se devuelve a recursos humanos para que se resuelva y cierre desde ahí. En caso de que sí proceda, recursos humanos comienza la investigación y prepara las sugerencias para que el comité de ética tome una decisión informada sobre lo ocurrido y sus posibles soluciones, teniendo en cuenta los intereses del negocio. Este informe se eleva al comité de ética para que tome una decisión y por último, la decisión vuelve a recursos humanos para su ejecución.

### 6.2.2 Escenario 2

En este escenario, sí existe un área de *compliance* y el flujo del proceso se desarrolla como se indica en la imagen a continuación:



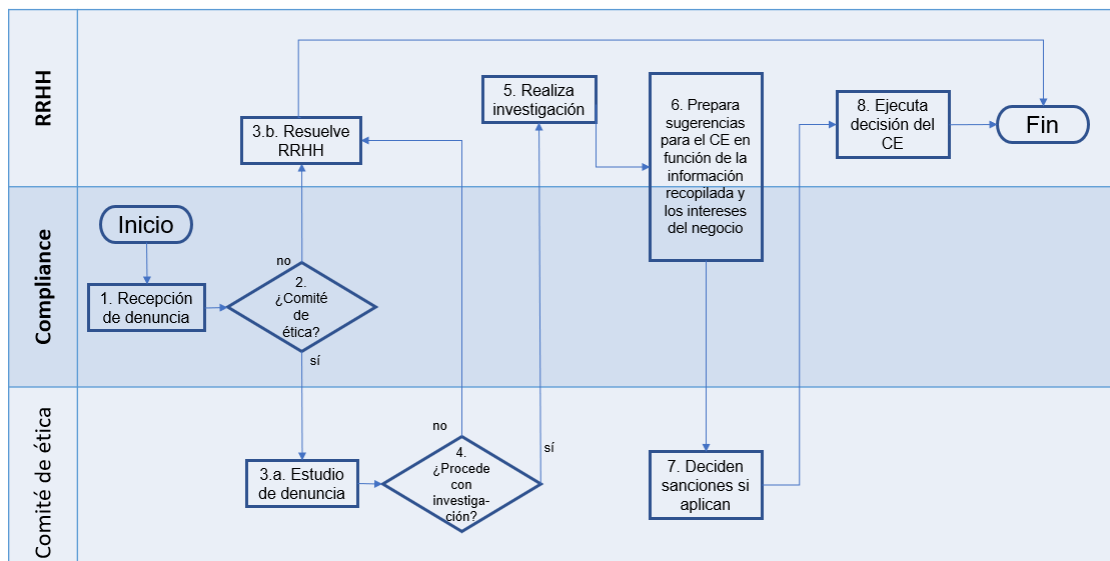


Figura 2. Flujo de proceso con recursos humanos, *compliance* y comité de ética (elaboración propia)

El proceso comienza con la recepción de la denuncia en el área de *compliance*, quien decide, dado su tenor, si se eleva al comité de ética o se deriva a recursos humanos para su resolución. En caso de que siga al comité de ética, este debe decidir, una vez recibida la denuncia, si procede con la investigación o si la devuelve a recursos humanos para su resolución. En caso de que sí, se deriva a recursos humanos para que realice la investigación, y luego entre recursos humanos y *compliance* preparan un informe con sugerencias en función de la información recopilada, teniendo en cuenta los intereses del negocio. Entonces, el comité de ética decide si se aplicarán sanciones (y cuáles) y recursos humanos ejecuta la resolución.

### 6.3 Aprendizajes

Este trabajo comenzó con la intención de ser un trabajo de investigación, de relevamiento, sobre cómo se gestionan las denuncias por acoso en el trabajo en empresas en Argentina. El primer aprendizaje es que este tema sigue siendo tabú en 2021. No solo no se habla de él, sino que además se toman pocas acciones para dar visibilidad a la problemática, y también se habla poco de ella en los foros empresariales. Los actores principales son renuentes a comentar

sobre la gestión de estos temas en sus organizaciones, y por esto las entrevistas que se realizaron fueron bajo la premisa de ser anónimas.

Un segundo aprendizaje es que el código de conducta y la política sobre acoso dan una base para la gestión de las denuncias. El proceso de gestión de cada denuncia dependerá del tenor de la misma. Es decir, del nivel de impacto que puede tener tanto dentro de la organización como puertas afuera de esta. En general, los actores frente a una denuncia están definidos, los plazos son “lo más pronto posible” y se busca respetar la confidencialidad de los participantes.

Un tercer aprendizaje es que si bien recursos humanos es un área que suele estar involucrada en la gestión, no es la única y debe integrarse con otras áreas como *compliance* y legales en la resolución de las denuncias. De recursos humanos se espera que participe de la investigación, y que sugiera posibles formas de resolver la situación, siempre teniendo en cuenta al negocio para que el comité de ética pueda tomar la mejor decisión para el negocio.

De las entrevistas realizadas, se desprende que el proceso en general es similar en cuanto a canales de denuncias, actores involucrados, y capacitaciones y comunicaciones realizadas en las empresas. Siguen, en general, los lineamientos de mejores prácticas mencionados en la primera parte del trabajo: existe una política para gestionar casos de este tipo; se notifica a los empleados qué conductas no serán toleradas; existe un procedimiento para realizar las investigaciones; buscan proteger a quien realizó la denuncia de la mejor manera posible; realizan capacitaciones y comunicaciones periódicas. El único punto que no suelen llevar a cabo, pensando en mantener la confidencialidad del denunciante, es notificar al denunciante de la resolución del problema.

## 7. Conclusiones finales

Las primeras conclusiones sobre la gestión del proceso de denuncia por acoso arrojan que recursos humanos no siempre es el principal actor en dicho proceso, sino más bien es un actor de soporte y de ejecución. Su rol consiste principalmente en recibir la denuncia, realizar la investigación, hacer sugerencias al comité de ética sobre qué decisiones tomar y ejecutar la decisión del comité de ética. Cuando hay un área de *compliance*, participa en la realización de la investigación una vez recibida la denuncia. También participan, de la mano de *compliance*, de capacitaciones y de la elaboración de las comunicaciones que difunden la política de la empresa. Su participación más importante no es en la gestión directa del proceso, sino como guardián de la cultura de la empresa, intentando mantener un equilibrio entre las necesidades del negocio y de las personas.

Vimos, a través de las entrevistas, que en Argentina no se estila dar un cierre a un proceso de denuncia abierto, y es el único punto que no se sigue según las mejores prácticas relevadas (estas, principalmente, de regiones anglosajonas). Nos preguntamos si esto es por una cuestión cultural local que no es bien visto, o si es sencillamente un punto que no importa. Sería interesante investigar, en otra instancia, por qué sucede esto.

Finalmente, una nota sobre la importancia del rol de recursos humanos en la gestión del proceso de denuncias por acoso laboral. Recursos humanos tiene que participar en la gestión de las denuncias por dos razones principales: por un lado, porque recursos humanos es quien propone la solución al problema levantado. Tiene las herramientas para sancionar o ayudar a modificar conductas. También tiene la visión más global de qué está sucediendo en la empresa. Por otro lado, porque actúa como el custodio de la cultura de la empresa. Recursos humanos está para equilibrar al negocio. En esta relación donde decimos que recursos humanos debe participar de las decisiones del negocio, es allí donde debe participar para equilibrar las necesidades del negocio y las necesidades de las personas.

## 8. Bibliografía

1. Becton, J. Bret, Gilstrap, J. Bruce, Forsyth, Maurice. (2017). Preventing and correcting workplace harassment: Guidelines for employers. *Business Horizons* 60, 101-111.
2. Branch, Sarah, Ramsay, Sheryl, Barker, Michelle. (2013). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15, 280-299.
3. Branch, Sarah, Murray, Jane. (2015). Workplace bullying: is lack of understanding the reason for inaction? *Organizational Dynamics* 44, p. 287-295.
4. Glendinning, Peter M. (2001). Workplace Bullying: Curing the Cancer of the American Workplace. *Public Personnel Management*, Volume 30, No. 3, p. 269-285.
5. Nodos y Equipo Latinoamericano de justicia y género (2019). *Visibilicemos el acoso laboral. Encuesta sobre experiencias de acoso laboral por género en Argentina*.
6. Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral. (2018). *Modelo de "Protocolo para la prevención de la violencia laboral en organizaciones empresariales"*. [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/oavl\\_modelo-protocolo-org-empresa.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/oavl_modelo-protocolo-org-empresa.pdf)
7. Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral. (s.f.). [Programa del Qualitas 190 | Argentina.gob.ar](https://www.argentina.gob.ar/programa-del-qualitas-190)
8. Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Convenio sobre la violencia y el acoso*. Nro. 190.  
[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100\\_1LO\\_CODE:C190](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_1LO_CODE:C190)
9. Salin, Denis, Cowan, Renee L., Adewumi, Oluwakemi, Apospori, Eleni, Bochantin, Jaime, D'Cruz, Premilla, Djurkovic, Nikola, Durniat, Katarzyna, Escartín, Jordi, Guo, Jing, Işik, Idil, Koeszegi, Sabine T., McCormack, Darcy, Monserrat, Silvia Inés, Olivas-Luján, Miguel R. y Zedlacher, Eva (2020). Prevention of and interventions in workplace bullying: a global study of human

resource professionals' reflections on preferred action. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 31, Number 20, pp. 2622-2644.

10. Rayner, Charlotte, Hoel, Helge (1997). A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying. *Journal of Community & Applied Psychology* Vol. 7, pp. 181-191.

11. Argentina.gob.ar. 24 de febrero de 2021.

[Culminó el proceso de ratificación del Convenio 190-OIT de la OIT | Argentina.gob.ar](#)

### **Códigos de conducta consultados:**

Mercado Libre, Código de ética de Mercado Libre, recuperado el 19 junio de 2021, [23ce6310-7fe2-4034-885f-7bd6c35fbb6a \(mercadolibre.com\)](#)

Aguas y Saneamientos Argentinos, Política de igualdad de oportunidades ytrato- acoso y violencia laboral, recuperado el 19 de junio de 2021,

[8 Política de igualdad de oportunidades ytrato- acoso y violencia laboral.pdf \(aysa.com.ar\)](#)

Ledesma, Código de ética del Grupo Ledesma, recuperado el 11 de agosto de 2021, [Codigo-de-Etica.pdf \(ledesma.com.ar\)](#)

Natura, Código de conducta global, recuperado el 11 de agosto de 2021,

[GCOC SPA.pdf \(natura.net\)](#)

Banco Galicia, Código de ética, recuperado el 11 de agosto de 2021, [codigo\\_etica\\_13 \(galiciasustentable.com\)](#)

Yacimientos Petrolíferos Federales (YPF), Código de ética y conducta, recuperado el 11 de agosto de 2021, [codigo-de-etica-y-conducta.pdf \(ypf.com\)](#)

Globant, Code of Ethics, recuperado del 11 de agosto de 2021, [Globant Investor Relations - Code of Ethics](#)

Globant, Whistleblower Contacts, recuperado del 11 de agosto de 2021, [Globant Investor Relations - Code of Ethics](#)