



APRUEBA MANUAL DE
PROCEDIMIENTO INTERNO
DENUNCIAS DE ACOSO LABORAL
Y/O SEXUAL, MALTRATO Y MAL
CLIMA LABORAL

DECRETO ALCALDICIO N° 2.232 /

QUILLON, Mayo 04 de 2022.-

VISTOS:

1. Memorándum N° 98 de fecha 03.05.2022, de Recursos Humanos con el V° B° del Administrador Municipal;
2. Manual de Procedimiento Interno Denuncias de Acoso Laboral y/o Sexual, Maltrato y Mal Clima Laboral;
3. Ley N° 20.005/2005 que Tipifica y Sanciona el Acoso Sexual;
4. Ley N° 20.205/2007, que protege al Funcionario que Denuncia Irregularidades y Faltas al Principio de Probidad;
5. Ley N° 20.607/2012 que modifica el Código del Trabajo, sancionando las prácticas de Acoso Laboral;
6. Ley N° 20.609/2012 que Establece Medidas Contra la Discriminación;
7. Decreto Alcaldicio N° 2.288 de fecha 29.06.2021, que delega funciones y atribuciones del alcalde al Administrador Municipal;
8. Decreto Alcaldicio N° 2.286 de fecha 29.06.2021, que nombra a Don Miguel Peña Jara como alcalde de la comuna;
9. El Decreto Alcaldicio N° 5.060 de fecha 16.12.2021, que aprueba el presupuesto municipal vigente del año 2022;
10. En uso de las facultades que me confiere la Ley N° 18.695 **ORGANICA CONSTITUCIONAL DE MUNICIPALIDADES**, de fecha 31 de Marzo de 1988, y sus posteriores modificaciones;

DECRETO:

1. **APRUEBASE** el **Manual de Procedimiento Interno Denuncias de Acoso Laboral y/o Sexual, Maltrato y Mal Clima Laboral y sus Anexos**, el que será implementado a partir de esta fecha en la municipalidad de Quillón y cuyo texto es el siguiente:

INTRODUCCION

En el ámbito laboral interactuamos con otras personas estableciendo diversas relaciones, que van desde lo meramente formal hasta el surgimiento de estrechos lazos afectivos y de amistad entre pares y/o jefaturas. Se espera que dichos vínculos estén basados en principios tales como la colaboración, buena comunicación, integridad, valoración, la tolerancia a la diversidad y otros; pero sobre todo el respeto, para poder lograr a pesar de las diferencias equipos de trabajo cohesionados y que gocen de una sana convivencia y un buen clima laboral. Sin embargo, dada nuestra individualidad surgen fricciones y conflictos dentro de la convivencia diaria, que en algunas oportunidades pueden provocar malos entendidos y/o discusiones que pueden conducir a un quiebre abrupto o progresivo dentro de los equipos de trabajo, produciéndose un deterioro en las relaciones internas que repercuten en el desempeño laboral individual y/o colectivo.

El presente Manual de Procedimiento Interno surge desde la necesidad de contar con un protocolo formal que establezca claramente los conductos que deben seguirse conforme a la normativa vigente relacionada con acoso laboral y sexual, frente a una acusación y/o denuncia de cualquier acto que atente contra la dignidad de las personas en los ambientes de trabajo.

Es de interés para la Ilustre Municipalidad de Quillón resguardar los derechos de las personas en los ambientes de trabajo, reconociendo la dignidad de las personas como un bien jurídico protegido, evitando todo tipo de discriminación y/o maltrato, además de velar por el correcto cumplimiento de la normativa que ampara los derechos de todo trabajador(a).

A través de un trabajo mancomunado, buscando el compromiso con la prevención de la ocurrencia de hechos de maltrato y/o acoso de parte de todos los miembros de la organización, se velará por potenciar el respeto y buen trato durante la convivencia laboral, buscando la desnaturalización de conductas abusivas, de manera de permitir su visibilidad, reconociéndolas como conductas inaceptables y así, erradicarlas por completo de la institución.

OBJETIVO GENERAL

Contar con un procedimiento objetivo y conocido por las personas trabajadoras de la Municipalidad de Quillón para gestionar integralmente las denuncias de acoso laboral y/o sexual, maltrato y mal clima laboral y/o conflictos de relación interpersonal.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Formalizar una vía eficiente y efectiva para la tramitación de denuncias de acoso laboral y/o sexual, maltrato y mal clima laboral.
- Aportar información para funcionarios(as) de la Municipalidad de Quillón para fomentar la prevención de la violencia organizacional y el acoso en cualquiera de sus tipos en los ambientes de trabajo.
- Ser una fuente de referencia para actores involucrados en el procedimiento de denuncias o quienes participen en caso de la instrucción de procesos disciplinarios (investigadores(as), fiscales, autoridades, entre otros).

DIFUSION

Cabe destacar que para constituir un mecanismo de prevención, esta información deberá ser difundida periódicamente en los equipos de trabajo y en los medios de difusión masiva.

El Departamento de Recursos Humanos deberá implementar medidas de sensibilización, capacitación y difusión de protocolo de acoso laboral y/o sexual dirigido a todo el personal

existente en la municipalidad independiente de su calidad contractual, así como ir capacitando en la materia al nuevo personal que se integre a la municipalidad.

CARÁCTER PREVENTIVO DEL PROCEDIMIENTO

En el contexto de prevención, es de vital relevancia el rol de las jefaturas en la mantención de ambientes de trabajo libres de violencia organizacional, a través de liderazgos participativos en los que se reconozcan y refuercen las buenas prácticas laborales y el buen trato.

El procedimiento establecido permite un mayor "control social" entre las personas que se desempeñan en la institución, ya que, al declarar las conductas no permitidas en la organización, modelan el comportamiento de quienes los rodean en función de lo permitido y censuran la aparición de manifestaciones de atentados a la dignidad.

1. ELEMENTOS ESTRATEGIA DE PREVENCION

- a) **Disponer de los instrumentos adecuados** para asistir a las personas que trabajan en la institución, en caso que sufran alguna situación que signifique un atentado contra su dignidad, entregando facilidades para que realice las denuncias en forma oportuna y apropiada a través de procedimientos que establezcan las condiciones para la denuncia y su tratamiento. En este caso el presente manual 0 es el instrumento institucional de la I. Municipalidad de Quillón para responder frente a situaciones de trato o relaciones inadecuadas.
- b) **Entregar conocimientos** sobre cuáles son las distintas manifestaciones de la Violencia Organizacional, cuándo se es víctima de un atentado a la dignidad y qué hacer en caso de estar frente a alguna de estas conductas. A su vez se pretende sensibilizar a la institución en esta temática, para ayudar a construir una cultura de buen trato.
- c) **Asistir a los afectados** realizando acciones para asistir, informar y acompañara las personas que se vean afectadas, entre las que se pueden considerar las medidas precautorias (separación física de los involucrados, alternativas de jornada laboral, entre otras), informar sobre las instancias de protección a las personas afectadas, solicitar evaluación y tratamiento de daños y realizar acciones para recomponer clima laboral.
- d) **Investigación y sanción**, considerar el cumplimiento de la normativa vigente art. 88 B, Ley 18.883, mediante una investigación de calidad sin menoscabar la dignidad de ninguno de los involucrados y generando sanciones ejemplificadoras que permitan modelar la conducta de las personas que se desempeñan en la institución.



[Handwritten signature]

¹ Documento "Orientaciones para la elaboración de un procedimiento de denuncia y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual"; pág. 8 - 10.

2. PRINCIPIOS ORIENTADORES

Como este proceso involucra más de un interviniente, personas, funcionarios que tienen derecho a contar con un proceso que le entregue ciertas garantías que resguarden su bienestar psicosocial, todo el proceso a desarrollar debe basarse en los siguientes principios:

- **Confidencialidad:** El procedimiento de recepción y tratamiento de denuncias de acoso laboral y/o sexual, maltrato, mal clima laboral, y/o conflicto de relación interpersonal, incorpora como base fundamental la confidencialidad de quienes se hagan parte de él, especialmente de quién asume la responsabilidad de llevar adelante el procedimiento como receptor de Denuncias. En dicho proceso, **queda estrictamente prohibido** filtrar información o hacer cualquier tipo de comentario, que tenga relación con alguna de las personas trabajadoras y/o etapas que contempla este procedimiento.

Se sugiere establecer el primer contacto entre la persona denunciante y receptor, a través de correo electrónico o telefónicamente de modo de concertar una entrevista en fecha y lugar que acomode a ambos intervinientes.

Este principio está avalado por **Ley de protección de los datos de carácter personal N° 19.628** sobre protección de los datos sensibles y que establece sanciones para quienes divulguen información sensible en organismos públicos y privados, cautelando el derecho a privacidad y correcto uso de la información a la que acceden los funcionarios públicos.

- **Rapidez - Celeridad:** Considerando la relevancia de esta temática, es imprescindible que las intervenciones o investigaciones decretadas se ajusten a los plazos estipulados en el procedimiento y el estatuto administrativo, privilegiando la calidad del trabajo desarrollado y evitando todo tipo de burocratización de los procesos.
- **Imparcialidad:** Se debe asegurar y garantizar que el proceso se caracterice por juicios objetivos y fundados, sin sesgo ni conducta estigmatizadora para ninguna de las partes involucradas.
- **Colaboración:** Es deber de cada trabajador/a cualquiera sea su jerarquía, y/o contratación, colaborar con la investigación, cuando se manejen antecedentes e información fidedigna, que aporten al proceso de investigación que pudiera decretarse.
- **Responsabilidad:** Cada trabajador/a, que realice una denuncia, debe tener presente todos los aspectos que involucra su denuncia. Por consiguiente, debe ser realizada con toda la seriedad que corresponde, utilizando el formulario de formalización de denuncias elaborado para estos fines (ver anexo N°1). Además, es necesario que conozca, que frente a una falsa denuncia, basada en argumentos, evidencia u otros, que sean comprobadamente falsos, será objeto de medidas disciplinarias, previa investigación sumaria o sumario administrativo.

(Aplica para este precepto la letra E del artículo 123, Ley 18.883)

- **Probidad administrativa.** El principio de la probidad administrativa consiste en observar, entre otras, una conducta funcionaria intachable, con preeminencia del interés general sobre el particular. ²
- **Igualdad de Género:** entendida como la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades del género femenino y masculino, que se garantizarán a través de mecanismos equitativos que consideren un trato equivalente en cuanto a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las oportunidades. ³

- **No discriminación:** Entendida como "toda distinción, exclusión o restricción que carezca de justificación razonable, efectuada por agentes del Estado o particulares, y que cause privación, perturbación o amenaza en el ejercicio legítimo de los derechos fundamentales establecidos en la Constitución Política de la República o en los tratados internacionales sobre derechos humanos ratificados por Chile y que se encuentren vigentes, en particular cuando se funden en motivos tales como la raza o etnia, la nacionalidad, la situación socioeconómica, el idioma, la ideología u opinión política, la religión o creencia, la sindicación o participación en organizaciones gremiales o la falta de ellas, el sexo, la orientación sexual, la identidad de género, el estado civil, la edad, la filiación, la apariencia personal y la enfermedad o discapacidad." ⁴

3. ALCANCES

La aplicación de lo normado en el presente manual será aplicable para todos los funcionarios y prestadores de servicios de la I. Municipalidad de Quillón, independiente del tipo de contratación, es decir, para el personal de planta, contrata y código del trabajo, así como personal a honorarios y estudiantes en práctica, se consignará la aplicabilidad del presente manual en el contrato de prestación de servicios.

4. ASPECTOS NORMATIVOS

- Ley 18.883, Estatuto administrativo para funcionarios municipales, especialmente en su artículo 82, referido a las prohibiciones del funcionario.
- Ley 20.005 que tipifica y sanciona el acoso sexual en el trabajo, publicada el 18 de marzo de 2005.
- Ley 20.205 que protege al funcionario que denuncia irregularidades y faltas al principio de probidad, publicada el 24 de julio de 2007.
- Ley 20.607 que tipifica y sanciona el acoso laboral, modificando el código del trabajo y estatutos administrativos, publicada el 08 de agosto de 2012.
- Ley 20.609 que establece medidas contra la discriminación, publicada el 24 de Julio de 2012.
- Documento publicado en año 2018 y denominado "Orientaciones para la elaboración de un procedimiento de denuncia y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual", elaborado por la rectoría en Gestión y Desarrollo de las Personas de la Dirección Nacional del Servicio Civil.
- Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad del Servicio de la municipalidad de Quillón.

5. PARTICIPANTES DEL PROCESO

- El/la Denunciante:** Es el/la trabajador/a que realiza una denuncia, por presunta situación de Acoso Laboral, Sexual, Maltrato, Mal Clima Laboral y/o Conflicto de relación interpersonal, quién decide formalizar personalmente la situación que le afecta, acercándose al/la Receptor/a de la municipalidad y transcribiendo "*con su puño y letra*" los hechos que le afectan, en el "Formulario de Formalización de Denuncias" (ver anexo N° 1).
- Testigo y/o tercero:** Es la persona que se acerca al receptor de denuncias para informar presunta situación de Acoso Laboral, Sexual, Maltrato, Mal Clima Laboral y/o Conflicto de relación interpersonal, que no le afecta directamente a su persona pero si a otro u otros funcionarios de la municipalidad, situaciones de las cuales ha sido testigo.

c) El/la Denunciado/a: Es aquella persona señalada por el denunciante como autor de actitudes y/o comportamientos inadecuados, hacia otro/a trabajador/a de la municipalidad que suponen una falta conforme al presente manual. Es necesario señalar que, en los casos de mal clima laboral, las situaciones antes descritas pueden desarrollarse a partir de las acciones de más de una persona, es decir de un grupo o equipo de trabajo.

d) El/la Receptor/a de Denuncia: Es el/la funcionario/a que tendrá la misión de acoger y recepcionar la denuncia, contener la situación emocional del afectado y realizar una profunda orientación, asesorándolo/a de modo de discriminar a qué tipo de situación correspondería la denuncia presentada e informándole sobre las acciones que están preestablecidas para abordarla.

Es preciso señalar que el/la receptor/a no tiene facultad para decidir o inducir al denunciante referente a si debe o no formalizar la denuncia, ni tampoco para clasificar de manera arbitraria el tipo de denuncias que se está estampando. Por el contrario, se espera que en un proceso colaborativo y de profunda orientación le entregue las herramientas de conocimiento y asesoría al/la denunciante para que determine la formalización de su denuncia y comprenda correctamente la clasificación que se logra después del proceso de asesoría diagnóstica.

Este/a funcionario/a, ha sido nombrado/a formalmente mediante una Resolución y es una persona que se ajusta al "Perfil del/la Receptor/a de Denuncias de Acoso Laboral y/o Sexual, Maltrato o Mal Clima Laboral y/o conflictos de relación interpersonal", que la I. Municipalidad de Quillón ha elaborado para ello (Ver anexo N° 6), debiendo ser validado previamente mediante evaluación psicológica. El/la Receptor/a deberá llevar un registro con todas las denuncias recibidas (Ver Anexo N° 2), realizar la asesoría diagnóstica del/la denunciante, consignando esta presunción en el informe dirigido al Alcalde. Debe además cumplir una función de "acompañamiento" al denunciante, durante todo el tiempo que dure el proceso.

El/la receptor/a de denuncias deberá contar con todas las facilidades necesarias, para desarrollar su labor en los plazos correspondientes. Para ello, informará a la administración municipal, cualquier anomalía, dificultad, asesoría u otros, que pudiesen afectar y/o requerir para cumplir efectivamente su rol; asimismo deberá reunirse con el alcalde semestralmente, a fin de examinar el historial de denuncias ya sea formalizadas o no y analizar la operatividad del procedimiento, proponiendo las medidas correctivas que se requiera.

e) Receptor/a de Denuncias Suplente: En aquellos casos excepcionales en que el/la receptor/a titular no pueda ejercer dicha función, este comunicará a la administración municipal del establecimiento y al/la Receptor/a Suplente, su inhabilidad, quien una vez notificado comenzará a ejercer su función. Los casos específicos en los cuales deberá actuar el receptor/a suplente, son los siguientes:

- **Inhabilitación del/la Receptor/a de Denuncias Titular:** Se refiere a aquellos casos específicos, en los que él/la Receptor/a Titular no pueda ejercer dicha función, considerando, por ejemplo, que existiese una determinada relación directa, con cualquiera de las partes involucradas. De esta forma, la aplicación del procedimiento, pudiera verse perjudicado en alguna de sus etapas, llegando a perderse objetividad y/o cumplimiento con alguno de los principios básicos del procedimiento. Se considerará como orientador para estos efectos el Artículo 131, Ley 18.883.
- **Ausencia del/la Receptor(a) de Denuncias Titular:** El receptor de denuncias suplente deberá asumir su rol toda vez que el receptor titular no se encuentre disponible a excepción que el denunciante voluntariamente decida esperar al receptor titular.

f) El Alcalde: Es la jefatura máxima, responsable de velar por el cumplimiento de cada una de las fases del procedimiento y en especial, por los tiempos claramente

definidos en éste. Se considera además como el responsable de generar las condiciones para que las relaciones laborales al interior de la municipalidad, ocurran en las mejores condiciones posibles. En el contexto del presente manual le corresponderá evaluar los informes de formalización de denuncias emitidos por el/la receptor/a, valorando los antecedentes y recomendaciones señaladas y adoptando algunas de las medidas sugeridas en este manual de acuerdo al tipo de situación planteada.

- g) Fiscal - Investigador Sumarial:** Es aquel funcionario público que tiene la responsabilidad de investigar las denuncias una vez instruida la realización de un sumario administrativo o investigación sumaria. Se requiere que previo al proceso de investigación se informe sobre la conceptualización de los hechos a investigar, deberá realizar un proceso exhaustivo y considerando que involucra a personas en situación de conflicto, deberá velar por dar cumplimiento a los tiempos determinados por la ley para el proceso administrativo que se le asignó desarrollar.
- h) Gremios de funcionarios:** Considerando su rol como defensores de los derechos de los trabajadores, se consideran como observadores de la correcta aplicación del procedimiento, agentes difusores al interior de los establecimientos y fiscalizadores del proceso.

Es preciso señalar que en caso que una persona quisiera denunciar a un/adirigente que cuenta con fuero gremial (ley 19.296), esto no implica que no pueda someterse a un proceso administrativo, ya que como cualquier funcionario/a que contraviene una prohibición funcionaria establecida en el estatuto administrativo, efectivamente están afectos a la aplicación de un sumario o investigación sumaria para esclarecer los hechos denunciados.

6. DESARROLLO DEL PROCESO

- a) RECEPCON DENUNCIA:** El proceso de recepción y tratamiento de denuncias se inicia cuando un trabajador/a que pertenece a cualquier dependencia municipal, decide acercarse al/la receptor/a designado para relatar la situación que le está afectando en su contexto laboral o que afecte a un tercero; momento en el cual dicho/a receptor/a debe acoger y contener a la persona, considerando que aquel trabajador/a puede estar atravesando una situación de aflicción que lo motiva a consultar. En este momento es fundamental orientar al/la consultante sobre los aspectos que involucra el procedimiento, las etapas que deben desarrollarse y los tiempos asociados.
- b) ASESORIA DE PROCEDIMIENTO:** En la misma sesión o en una sesión posterior (esto de acuerdo a los tiempos requeridos para la contención), él/la Receptor/a debe desarrollar el proceso de asesoría diagnóstica respecto de la situación que le afecta a la persona, en este contexto es necesario recalcar que es prioritario obtener la mayor cantidad y precisión de datos que la persona denunciante pueda aportar, de modo de asesorar correctamente a al denunciante sobre el tipo de situación que podría estarle afectando o cual es el tipo de situación que presencié de ser una denuncia de un tercero. En este momento es vital estimular al denunciante para que sea capaz de reunir y sistematizar la mayor cantidad de antecedentes, pruebas y hechos que logren dar sustento a la situación denunciada de modo de facilitar el desarrollo de las medidas a decretar según la situación a la que correspondería la denuncia. Asimismo, de ser una denuncia que afecta a un tercero el denunciante deberá indicar claramente la identidad de las personas participantes en los hechos denunciados.



- c) **FORMALIZACION DE LA DENUNCIA:** Una vez realizada la asesoría se informará al denunciante que debe tomar la decisión de formalizar o no la denuncia, formalización que en el caso de ser un tercero el denunciante, sólo podrá ser realizada por el afectado, previa citación y asesoría por parte del receptor; sin embargo en este caso durante la etapa de recepción, el tercero podrá dejar constancia en el formulario de denuncias los hechos declarados. La formalización implica completar personalmente y de puño y letra el formulario disponible para estos efectos.
- d) **DESESTIMIENTO DE FORMALIZACION:** La persona puede decidir NO formalizar la denuncia, dejando una constancia que el/la receptor/a procederá a registrar en su planilla, archivando el caso. El receptor deberá informar semestralmente al alcalde sobre la cantidad de denuncias formalizadas y las no formalizadas y el estado de situación y resolución de cada una de ellas, para esto se utilizará el formato de registro que se adjunta en Anexo 2.
- e) **PROCESO FORMALIZACION DE DENUNCIA:** Si el denunciante decide realizar la formalización deberá completar el "Formulario de denuncia" y entregárselo al/la receptor/a, quién elaborará el informe destinado para la formalización (Anexo 3), para posteriormente remitirlo al Alcalde en un plazo máximo de **3 días hábiles**. Cabe señalar que este proceso se fundamenta y está descrito explícitamente en el artículo 88, Ley 18.883 y letras 88A y 88B adicionadas por la ley 20.205 a dicho estatuto (Anexo 10).

Una vez recibido el informe de formalización de la denuncia por parte del Alcalde, tal como lo establece el estatuto administrativo Ley 18.883, en su artículo 88 B, tendrá un plazo de **tres días hábiles** para resolver **si la tendrá por presentada**. Si habiendo transcurrido el término establecido en el inciso anterior, la autoridad no se ha pronunciado sobre la **procedencia** de la denuncia, entonces **se tendrá por presentada**. En términos concretos la ley otorga la potestad a la máxima autoridad del establecimiento **para tener o no por presentada** una denuncia formalizada en el plazo de tres días hábiles pudiendo en ese intertanto desestimar el caso presentado, para estos efectos deberá emitir un **informe fundado** que justifique su determinación (Anexo 4), enviando dicho informe a la persona denunciante y al/la receptor/a.

Pasado ese plazo de tres días, el Alcalde pierde dicha potestad, debiendo pronunciarse de manera obligatoria en un plazo máximo de siete días sobre la resolución del caso de acuerdo a las orientaciones que entrega el diagrama de procedimientos.

Considerando que la toma de decisión requiere contar con antecedentes que en algunas oportunidades no son suficientes con los aportados por el/la denunciante; el Alcalde podrá asesorarse con el Asesor jurídico y/o el/la receptor/a. En este ámbito **queda estrictamente prohibido** convocar tanto a la persona denunciante como a la denunciada o a cualquier otro funcionario que tenga interés directo o indirecto en los hechos que se denuncian.

En los casos en que se determine un procedimiento administrativo (sumario – investigación sumaria) la unidad encargada de redactar la resolución de inicio y cierre de la investigación debe incluir en la distribución del documento al/la receptor/a de denuncias para que tome conocimiento de la determinación inicial y resultado final del caso formalizado ante el Alcalde.

Es completamente imprescindible velar por que los tiempos asociados a cada momento del proceso se cumplan, ya que esta es la única forma de validar nuestros procesos administrativos garantizando la seriedad y efectividad de este procedimiento.

Al respecto se precisan los momentos claves del procedimiento en las siguientes acciones:

- **Acogida, Contención, Orientación:** Son las acciones que debe realizar el/la receptor/a de denuncias cuando un/a trabajador/a se acerca a

plantear alguna situación laboral que le esté afectando negativamente. Dichas acciones pueden ocurrir en una o más sesiones en las cuales la persona afectada recibirá el apoyo emocional que requiere, junto con la detallada y correcta orientación sobre el procedimiento, los cursos de acción, y la debida orientación que le permita al/la denunciante tomar la decisión de formalizar o no la denuncia, valorando los antecedentes que posee y la situación que le afecta.

- **Asesoría Diagnóstica:** Es la acción que debe realizar el/la receptor/a de denuncias una vez que ha procedido a contener a la persona denunciante. Esta etapa considera una profunda asesoría sobre los indicadores y hechos que permiten discriminar entre las situaciones de acoso laboral y/o sexual, maltrato, mal clima laboral, conflicto de relación interpersonal. En esta etapa el/la receptor/a debe solicitarle a la persona denunciante todos los medios de prueba con los que cuente para realizar la denuncia, informándole que este requisito resulta fundamental para las acciones que posteriormente deberá determinar el Alcalde.

Es importante señalar que en caso de que la denuncia resultare falsa la ley 20.205 agregó la letra E al artículo 123 del estatuto administrativo, Ley 18.883, considerando esta situación como una causal de destitución del denunciante, post aplicación de proceso administrativo correspondiente.

- **Formalización de la Denuncia:** Es el acto formal de dar a conocer la situación irregular que está experimentando un/a trabajador/a y que puede corresponder a una situación de acoso laboral y/o sexual, maltrato o mal clima laboral y/o conflicto de relación interpersonal. La denuncia deberá ser presentada personalmente por la persona afectada ante el/la receptor/a de denuncia, momento en el cual, él/la denunciante deberá, de su puño y letra, consignar en el "formulario de formalización de denuncias" los hechos que estarían constituyendo la situación denunciada y firmar el referido formulario. La denuncia que no cumpla con los requisitos previamente establecidos se tendrá por no presentada. Si la decisión de formalizar la denuncia es afirmativa, permitirá al/la receptor/a enviar el "formulario de formalización de denuncias" y "el informe de formalización" al Alcalde adjuntando todos los medios de prueba aportados por la persona denunciante. En caso contrario debe registrar en planilla y archivar la consulta.

- f) **ACOMPANIAMIENTO DE LAS PARTES:** La Municipalidad velará por dar el acompañamiento necesario a las partes afectadas por procesos de denuncia, ya sea en su calidad de denunciante o denunciado, teniendo como objetivo principal poder entregar la contención, acompañamiento y reparación de índole psicológico y/o emocional que pudiesen afectar la vida laboral y personal de los funcionarios, utilizando para ello las redes existentes entre la municipalidad y otras entidades, tales como mutualidad, CESFAM, etc.

7. TOMA DE DECISIONES DEL CASO PRESENTADO

Una vez que se ha formalizado la denuncia, el/la receptor/a emitirá el denominado "informe de formalización" y lo remitirá al Alcalde (Anexo N° 3), quien procederá a tomar las medidas pertinentes, las cuales serán diferenciadas según la asesoría

diagnóstica contenida en el informe:

a) Situación de Mal Clima Laboral y/o Conflicto de Relación Interpersonal:

- **Resolución de Conflictos:** Es un sistema de trabajo similar a la mediación en el que un tercero imparcial, llamado mediador ayuda a las partes a buscar por sí mismas una solución al conflicto y sus efectos, mediante acuerdos. Esta acción debe desarrollarla algún profesional asesor al que se le requiera dicha intervención y que cuente con las competencias para este ejercicio.
- **Intervención en Clima Laboral:** Es aquella acción que implica el diagnóstico, informe, desarrollo de un plan de intervención y seguimiento respecto del clima laboral de una unidad de trabajo en particular. Requiere su ejecución por parte de un profesional con las competencias para ello.
- **Otro tipo de Intervención:** El Alcalde podrá determinar otras acciones que permitan abordar la situación detectada o en su defecto y considerando los antecedentes presentados, determinar no realizar ninguna acción, entendiendo la responsabilidad administrativa que esta decisión conlleva.

b) Situación de Maltrato Laboral: En la situación de maltrato laboral (ver cuadro diferenciador) se considera que se está vulnerando el principio de probidad administrativa, por lo tanto el Alcalde debe decretar la respectiva investigación sumaria o sumario administrativo que permita esclarecer los hechos denunciados.

c) Situaciones de Acoso Laboral y/o Sexual: En estas situaciones (ver cuadro diferenciador) se considera que se está vulnerando el principio de probidad administrativa, por lo tanto el Alcalde debe decretar la respectiva investigación sumaria o sumario administrativo que permita esclarecer los hechos denunciados.

Se reitera que la unidad encargada de redactar la resolución de inicio y cierre del proceso administrativo debe incluir en la distribución del documento al/la receptor/a de denuncias para la toma de conocimiento. Para los casos que no signifiquen la aplicación de un proceso administrativo, el Alcalde, debe asegurarse de informar a la persona denunciante y al/la receptor/a de la municipalidad, la determinación que ha tomado respecto de la situación denunciada (Anexo N°4).

8. ASPECTOS NORMATIVOS

1. Inconveniencia de mecanismos alternativos de resolución:

Si se cuenta con antecedentes que permitan presumir la presencia de maltrato, acoso laboral o sexual, lo que procede es el debido proceso administrativo y no otra vía alternativa de resolución, como mediación, conciliación u otro tipo diferente al proceso sumarial. Esta medida busca evitarla doble victimización, considerando que, en situaciones de acoso sexual - laboral o maltrato, **la situación denunciada no permite** ningún tipo de mediación.

Por otra parte, es necesario tener en consideración que a partir de multiplicidad de dictámenes, la Contraloría General de la República concluye e instruye que una vez formalizada una denuncia de acoso laboral y sexual, corresponde iniciar un proceso sumarial: "Las investigaciones sumarias y los sumarios administrativos son

procedimientos específicamente reglados por la ley N° 18.834, sobre Estatuto Administrativo, la que determina debidamente su tramitación y las diversas instancias contempladas al efecto, las cuales tienen por finalidad garantizar una adecuada defensa de los afectados, con miras a configurar un debido proceso, de manera que respecto de ellos no caben otros trámites que los previstos en la normativa pertinente de ese cuerpo legal".⁵

2. Medidas de Resguardo del denunciante:

Una vez tomado conocimiento el Alcalde sobre la situación denunciada, podrá adoptar en cualquier momento del proceso las denominadas: "Medidas de Resguardo" que corresponden a toda acción que realice el Alcalde, en beneficio del bienestar biopsicosocial del denunciante y que están normadas textualmente en el Artículo 88A del estatuto administrativo, Ley 18.883 (adicionado en ley 20.205):

- a) **No podrán ser objeto** de las medidas disciplinarias de suspensión del empleo o de destitución, desde la fecha en que la autoridad reciba la denuncia y hasta la fecha en que se resuelva en definitiva no tenerla por presentada o, en su caso, hasta noventa días después de haber terminado la investigación sumaria o sumario.
- b) **No ser trasladados de localidad o de la función** que desempeñaren, sin su autorización por escrito, durante el lapso a que se refiere la letra precedente.
- c) **No ser objeto de precalificación anual**, si el denunciado fuese su superior jerárquico, durante el mismo lapso a que se refieren las letras anteriores, salvo que expresamente la solicite el denunciante. Si no lo hiciere, registrará su última calificación para todos los efectos legales.

Aceptada la denuncia por una autoridad competente, la formulación de ella ante otras autoridades no dará origen a la protección que establece este artículo.

Para profundizar en este aspecto se cita la ley 20.205 que protege al funcionario que denuncia irregularidades y faltas al principio de probidad, en el anexo 9 del presente documento.

3. Acciones con el/la Denunciado/a ejercidas por el fiscal, como medida de resguardo para el mejor desarrollo del debido proceso:

El Artículo 134 del estatuto administrativo, Ley 18.883, indica que durante el curso de un sumario administrativo el fiscal podrá suspender de sus funciones o destinar transitoriamente a otro cargo dentro de la misma institución, al o a los inculcados como medida preventiva. La medida adoptada terminará al dictarse el sobreseimiento, que será notificado personalmente y por escrito por el actuario, o al emitirse el dictamen del fiscal, según corresponda. En caso de que el fiscal proponga en su dictamen la medida de destitución, podrá decretar que se mantenga la suspensión preventiva o la destinación transitoria, las que cesarán automáticamente si la resolución recaída en el sumario, o en alguno de los recursos que se interponga conforme al artículo 139, absuelve al inculcado o le aplica una medida disciplinaria distinta de la destitución.

4. Falsa Denuncia:

Si durante cualquier etapa en la aplicación de este procedimiento, se descubriese que se presentó una falsa denuncia y posteriormente se compruebe a través del proceso

administrativo correspondiente que la persona denunciante, **utilizó el procedimiento para realizar una denuncia maliciosamente falsa**, se considerará como causal de destitución tal como se indica en la causal esgrimida en la letra E del Artículo 123 del estatuto administrativo, en el caso de los prestadores de servicios el proceso administrativo que comprobase una falsa denuncia podría poner término al contrato a honorarios celebrado.

Sobre los Procesos Administrativos y la Responsabilidad Funcionaria:

Es importante recordar lo siguiente:

La investigación sumaria es un procedimiento concentrado y secreto que sólo da lugar a la aplicación de multa o censura y dura 5 días hábiles. En efecto, si la autoridad estima que los hechos son susceptibles de ser sancionados con medida disciplinaria, ordenará la instrucción de investigación sumaria, la que tiene por objeto verificar la existencia de los hechos y la individualización de los responsables y su participación. Cabe señalar, finalmente, que si en el transcurso de la investigación sumaria se constata que los hechos revisten mayor gravedad, se pondrá término a este procedimiento y se dispondrá, por la autoridad competente, que la investigación prosiga mediante un sumario administrativo.

El sumario administrativo se trata de un procedimiento más extenso que el anterior que tiene como plazo 20 días hábiles para su ejecución y en virtud del cual pueden determinarse todo tipo de sanciones de la escala establecida en el estatuto administrativo. Puede solicitarse una extensión de plazo para su ejecución, pero considerando que las situaciones investigadas involucran personas no se recomienda en ningún caso extender el plazo legal establecido.

El control del tiempo de duración de los sumarios y sus vistos buenos para resolución final del Alcalde están radicados en la Dirección de control, Departamento de Recursos Humanos y Asesoría Jurídica. Es importante destacar en caso de exceso de demora en el tiempo de investigación el afectado puede dirigirse a contraloría para denunciar la irresponsabilidad funcionaria. Los últimos pronunciamientos de contraloría han ordenado instruir sumario para el fiscal o investigador sumario designado, por lo tanto, es imperativo cumplir los tiempos asociados a cada proceso administrativo. Se recomienda que el Alcalde pueda liberar parte de la carga laboral del investigador/a sumario o fiscal y del/la actuario/a a fin de facilitar el cumplimiento de los plazos por parte de este funcionario/a designado/a para la investigación de los hechos.

En ambos procesos investigativos es preciso señalar que el sobreseimiento del caso no significa que se efectuó una falsa denuncia. Es importante destacar que aquellos testigos que levanten falso testimonio en el proceso investigativo son susceptibles de recibir sanción al comprobar la falsa denuncia, acreditada mediante el debido proceso administrativo.

5. Relación Jefaturas y Equipos de Trabajo

En la dinámica laboral en ocasiones se producen tensiones que inquietan a los equipos de trabajo, produciendo situaciones que deben ser abordadas por las jefaturas de dichos/as trabajadores/as, ya que es el "líder de equipo" el que debe comandar la resolución de situaciones internas de las unidades de trabajo.

En el contexto de este manual es necesario relevar la importancia de lo indicado en párrafo antecedente y precisar algunas situaciones que **no deben considerarse**

como acoso ni maltrato:

- **Término de contrato:** Sea porque el programa a cargo del trabajador terminó o porque con motivos justificados y previa evaluación objetiva (por ej.: historial de calificaciones deficientes) se determina finalizar un contrato, dicha determinación no debe considerarse como una conducta de maltrato o acoso, ya que estos fenómenos son complejos, sostenidos en el tiempo y tienen multiplicidad de manifestaciones, lo que los diferencia de una determinación objetiva y justificada.
- **Instrucciones de Jefatura a equipos y personas:** La organización del trabajo en nuestra institución requiere la presencia de jefaturas que estructuren y ordenen el funcionamiento de las unidades, servicios, etc. En este contexto las instrucciones que se imparten desde la jefatura a sus equipos de trabajo o personas dependientes no deben ser consideradas como maltrato o acoso cuando se entregan con objetividad, criterio y buen trato. Se entiende que, por el contrario, las actitudes de menoscabo, humillación, descrédito o mala intención sí deben ser denunciadas oportunamente por los afectados.
- **Relación de pares en equipos de trabajo y hacia jefaturas:** Los equipos de trabajo están mandatados a realizar su trabajo con la respectiva responsabilidad administrativa y organizacional, que permita obtener resultados exitosos en la tarea encomendada. En este contexto de relación interpersonal, se entiende completamente extemporánea la manifestación de actitudes de mobbing entre compañeros de trabajo y para con su respectiva jefatura.

Cabe consignar que este tipo de actitudes colectivas si son susceptibles de denunciar en el contexto de este procedimiento, ya que contravienen el principio de probidad administrativa y afectan negativamente el desempeño de los equipos de trabajo.

DIFUSIÓN

Este manual de procedimientos será difundido a todos/as los/as trabajadores/as de cada una de las direcciones de la Municipalidad de Quillón a través de capacitación presencial para el debido conocimiento de todas las personas que desempeñen funciones.

Para los nuevos/as funcionarios/as que pudieran incorporarse en los establecimientos, se agendará una inducción presencial respecto de presente manual y su respectiva normativa vigente. Dicha actividad debe desarrollarse en el primer mes en que se inicia su desempeño.

9. REGISTROS

El manual cuenta con cuatro formatos que permiten registrar los diferentes momentos del procedimiento:

- a. **Anexo 1:** Formulario de formalización de denuncias de acoso laboral y/o sexual, maltrato, mal clima laboral, conflicto de relación interpersonal.
- b. **Anexo 2:** Matriz de registro de denuncias recibidas de acoso laboral y/o sexual, maltrato mal clima laboral, conflicto de relación interpersonal, la cual es de propiedad y administración del receptor de la municipalidad.

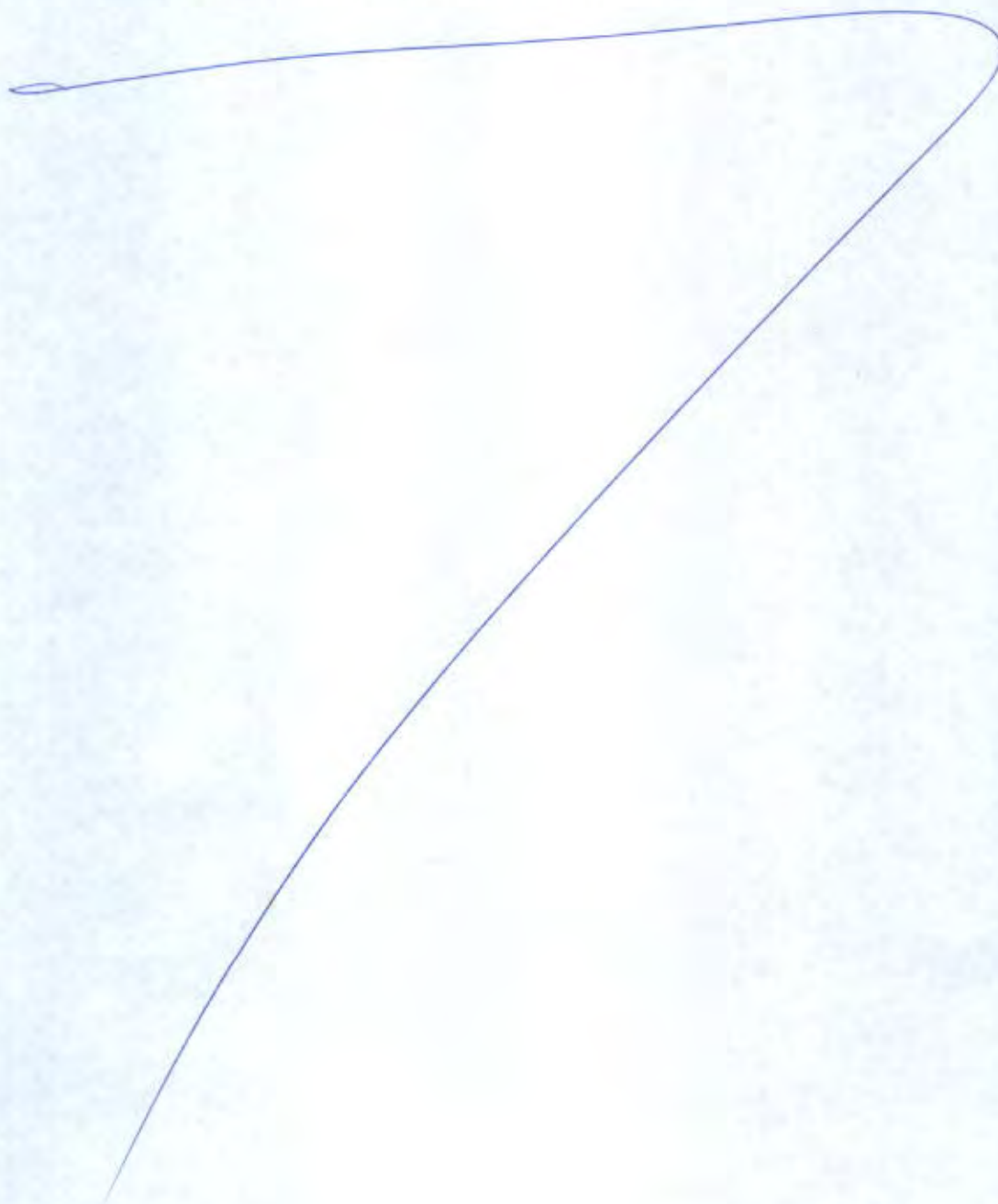
- c. **Anexo 3:** Informe: "Formalización de denuncia" que se dirige por parte del receptor al alcalde de la municipalidad.
- d. **Anexo 4:** Informe: "Toma de decisión por parte del alcalde".

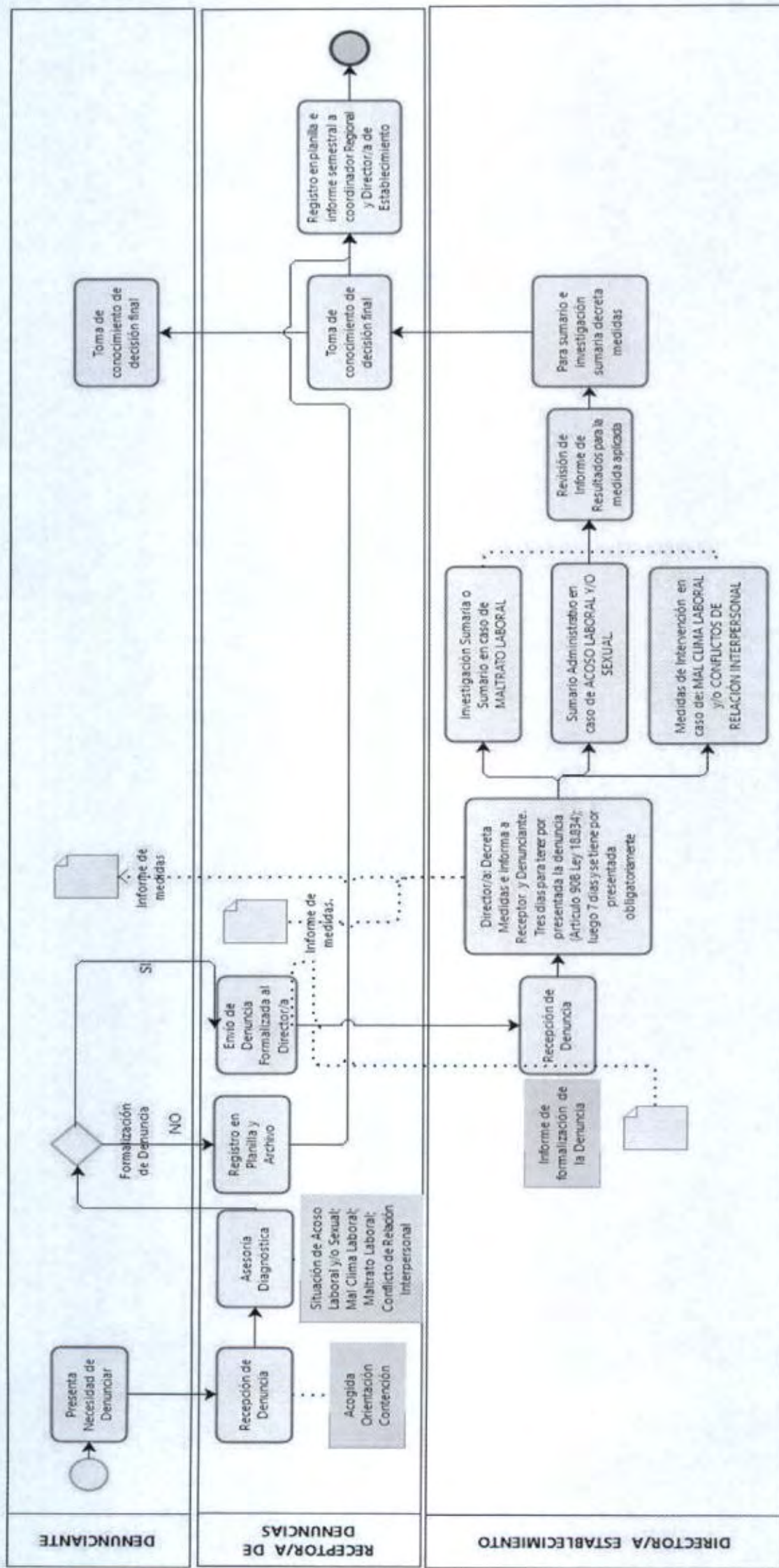
10. EVALUACIÓN

Para realizar la evaluación local del procedimiento el/la receptor/a de denuncias y el Alcalde se deben reunir semestralmente en junio y diciembre, a fin de examinar el historial de denuncias no formalizadas (en caso de que existan) y analizar la operatividad del procedimiento en las denuncias formalizadas, proponiendo las medidas correctivas que se requieran.

11. FLUJOGRAMA

Es preciso destacar que la modelación del proceso se realizó con el programa especialista en diagramación: "BIZAGI Process Modeler", por lo que cumple con los estándares internacionales de modelación de procesos. Indicar que para la correcta interpretación del siguiente flujograma la figura de Director corresponde al alcalde de la municipalidad.





12. MARCOS TEORICOS Y LEGALES

1. ACOSO LABORAL

Definiciones:

El término **Acoso Laboral**, es conocido también, como Acoso Psíquico Laboral, Mobbing o Psicoterrorismo Laboral. Uno de los principales y más reconocido investigador de esta temática, es el Psicólogo sueco Heinz Leyman, quien define este tipo de acoso como: *"fenómeno en que una o más personas, ejercen situación de violencia psicológica extrema, de forma sistemática, y recurrente, durante un tiempo prolongado, sobre otra persona o personas, en el lugar de trabajo con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la víctima ó víctimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr que finalmente esa persona o personas, acaben abandonando el lugar de trabajo"*⁶.

En la práctica, es la clase de comportamiento, que atemoriza, ofende, degrada y humilla a un funcionario (a), por medio de actitudes ofensivas ejercidas de manera continua y por un tiempo prolongado, de al menos seis meses.

No es acoso laboral, aquellas conductas o diferencias, surgidas, por la interacción propia del trabajo con las personas.

Definición de Acoso Laboral de la I. Municipalidad de Quillón:

De acuerdo a lo anterior y al análisis efectuado es que esta institución ha llegado a definir su propia conceptualización del fenómeno, la que se entenderá como:

"Es cualquier conducta abusiva premeditada de intimidación y/o limitación, dirigida a una determinada persona en su entorno laboral, dentro o fuera de la organización, de manera sistemática y reiterada. El acoso laboral puede ser ejercido por uno o más compañero (s) de trabajo, subordinado (s) o superior (es), causando daño a la integridad física y/o psíquica del afectado (a), situación que lo lleva a poner en riesgo la estabilidad o continuidad laboral del acosado (a)".⁷

Apoyándose en las teorías existentes y como una forma de hacer más clara la identificación de este tipo de acoso, se presentan a continuación algunos aspectos relevantes sobre esta temática:

1.1. Tipos de Acoso Laboral: De acuerdo a la jerarquía del acosador y el afectado, puede ser clasificado en: ascendente, horizontal o descendente.

- a. **Ascendente:** Se define como el tipo de acoso, en que la víctima (acosado/a) es una persona, que ocupa un cargo de nivel superior, al que ocupa el o los acosadores al interior de la institución, es decir cuando una persona que ocupa un cargo superior, es acosado por su subordinado(s).

- b. **Horizontal:** Se define como el tipo de acoso, ejercido por un par o compañero(s) de trabajo de la víctima, ambos tienen el mismo nivel jerárquico al interior de la organización.
- c. **Descendente:** Se define como el acoso ejercido por una persona, que ostenta un cargo jerárquico superior al cargo ocupado por la víctima (acosado/a). Aquí, generalmente es posible identificar de forma más clara, el abuso de poder.

A continuación, y a modo de ejemplo, se señalan algunas situaciones que al presentarse de manera sistemática y recurrente, permiten tipificar el Acoso Laboral:

1.2. Conductas de acoso laboral que pueden afectar al acosado/a:

- Reducción drástica de las tareas y funciones que realiza.
- Se ataca la autoestima de la víctima, a través de comentarios inaceptables sobre su apariencia física, con un sentido claro de discriminación.
- Menospreciar y denigrar el resultado del trabajo que ha realizado.
- Se crea un ambiente adverso, pudiendo hacer cómplice al entorno, sin que éste necesariamente se sienta participe.
- Obstaculización de trámites realizados por el acosado, que se relaciona con sus derechos como trabajador(a).
- Ocultar las herramientas necesarias y/o la información requerida por la víctima, para realizar su trabajo.
- Abuso de poder, con fijación de objetivos inalcanzables o asignación de tareas imposibles, con la finalidad de mermar sus capacidades.
- Se le asignan tareas rutinarias, sin sentido, inútiles o claramente inferiores a sus capacidades.
- Acciones destinadas a discriminar, aislar o desacreditar a una persona, a través de la manipulación de su reputación.
- No se le invita a reuniones de trabajo o extra laborales, a las que debiera asistir.
- Se le grita o reprende en público.
- Se ignoran sus logros o se le atribuyen a otras personas.
- Denegación injustificada de acceso a permisos, actividades de formación u otros.

1.3. Factores internos que favorecen el surgimiento de acoso laboral:

Existen ciertos factores y situaciones determinadas, que suceden al interior de la organización y que favorecen el surgimiento de situaciones de acoso laboral:

- Liderazgo mal ejercido.
- Falta de comunicación interna y mal ejercicio de los canales de comunicación existentes.

- Conflictos al interior de la institución no resueltos.
- Falta de valoración al trabajo realizado por los funcionarios.
- Funciones y tareas no definidas claramente.
- Exigencias desmedidas y presión laboral constantes.
- Ambientes estresantes o con un alto nivel de estrés.
- Falta de asertividad en el planteamiento de los problemas.
- Políticas internas poco claras o no existentes.
- Falta de participación activa de los funcionarios.

1.4 Ley 20.607 sobre acoso laboral:

La ley **20.607** publicada en el Diario Oficial, el día 8 de agosto de 2012, tipifica y sanciona el acoso laboral en las organizaciones. Esta ley contiene los siguientes efectos **(ver Anexo N° 5)**:

- Realiza modificaciones al Código del Trabajo sancionandolas prácticas de Acoso Laboral.
- Realiza modificaciones a la ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo, para funcionarios Públicos.

2. Realiza Modificaciones a la ley 18.883 Estatuto Administrativo para funcionarios Municipales.

3. MALTRATO LABORAL⁸

Definición:

Si bien el concepto de acoso es el más utilizado y tematizado, no debemos olvidar que existe otra manifestación de violencia organizacional que no está tipificado ni existe normativa que lo sancione como tal: el maltrato laboral.

Se define como "cualquier manifestación de una conducta abusiva, especialmente, los comportamientos, palabras, actos, gestos, escritos y omisiones de carácter generalizada, que puedan atentar contra la personalidad, dignidad o integridad física o psíquica de un individuo, poniendo en peligro su empleo o degradando el clima laboral. Se caracteriza por presentarse como una agresión evidente y esporádica, sin tener un objetivo o víctima específica⁹"

Constituye un atentado a la dignidad de una persona y al igual que acoso laboral es una conducta que constituye agresión, puede ejercerlo una jefatura, un par o un conjunto de compañeros de trabajo. El efecto de esta acción agresiva puede ser el menoscabo y humillación, causado por acciones discriminatorias u otras que vulneren sus derechos fundamentales.

3.1. Conductas comunes del maltrato laboral:

a) La conducta violenta es generalizada: Ya que no existen distinciones

frente a la "víctima", sino más bien la conducta es para todos por igual, lo que podría atribuirse a problemas de habilidades interpersonales o falta de habilidades sociales. Sin embargo, no importando la causa de la conducta, tenemos que centrarnos en el daño que provoca el maltrato y lo complejo de esta acción, por tanto, la gestión que se realice para controlar, evitar y mitigar estos comportamientos serán esenciales.

- b) La acción es evidente:** Debido a que cuando nos referimos a conductas de maltrato estamos frente a acciones que no son encubiertas, vale decir, que se realizan sin importar si existen testigos, sin importar contexto ni lugar, pareciera que el agresor no quiere ocultar su accionar, ya que lo más probable es que no le importe o que la conducta está naturalizada en la persona, entonces no es cuestionada por quien la ejerce.
- c) No existe un objetivo común que esté detrás de una conducta de maltrato laboral:** Ya que no se relaciona con desgastar a la víctima y en el último caso que se vaya de la organización como sucede en el caso de acoso laboral.
- d) La agresión es esporádica:** Ya que al estar frente a una acción del tipo maltrato no se tiene una víctima ni un objetivo común, podemos pensar que el maltratador se encuentra de buen ánimo y no grita ni insulta a nadie, luego al día siguiente tiene un mal momento lo que detona su malestar, violencia y humillación a otros u otras.

El maltrato afecta la dignidad de las personas al igual que el acoso laboral, constituye una acción grave que degrada a las personas quienes lo padecen y que debe ser tratado con la misma importancia y complejidad de otras conductas violentas.

Lo anterior, se resume en la siguiente tabla:

Maltrato Laboral	Acoso Laboral
Es una conducta generalizada.	Es una conducta selectiva.
La acción es evidente.	La acción es silenciosa.
No tiene un objetivo específico.	Su objetivo es desgastar a la/svíctima/s.
La agresión es esporádica.	El hostigamiento es reiterado.
Afecta la dignidad de las personas.	Afecta la dignidad de las personas.

4. ACOSO SEXUAL

Consideraciones Generales:

El Acoso Sexual, es una forma de discriminación que ocurre cuando una conducta no

deseada, de naturaleza sexual, interfiere con el trabajo individual y se constituye en una forma de comportamiento intolerable que atenta contra los derechos fundamentales de la persona. El acoso sexual, por su naturaleza, incluye una serie de agresiones, desde molestias a abusos serios que pueden llegar a involucrar actividad sexual.

El acoso sexual, es un fenómeno social multidimensional que afecta tanto a hombres como a mujeres. Sin embargo, los estudios realizados en diferentes países y organizaciones muestran que actualmente, aún sigue siendo la mujer quien se convierte en la principal víctima.

El acoso sexual, es una forma de violencia sexual con connotaciones tanto de violencia física como de violencia psicológica. Al ser un fenómeno muy complejo de abordar se hace necesario poder definirlo y de esta forma comprender qué se entenderá por acoso sexual y cuándo se puede establecer una práctica de acoso sexual. Para ello, se utilizará la definición referida en el Código del Trabajo, puesto que ésta cumple con los elementos centrales que hacen que esta definición sea más completa.

Es necesario señalar que el acoso sexual se inicia sutilmente, pero es persistente y va en aumento a través del tiempo, a pesar de obtener una respuesta indiferente o negativa de parte de quien las recibe. Puede ocurrir, entre pares o con subalternos, pero generalmente se da cuando la víctima (acosado/a), depende o es inferior jerárquicamente al acosador, mostrando la clara relación de poder que existe detrás.

Definición de Acoso Sexual Según Código del Trabajo:

Es una conducta ilícita, que lesiona diversos bienes jurídicos del trabajador afectado, tales como la integridad física y psíquica, la igualdad de oportunidades, la intimidad y la libertad sexual, así como todos los derechos derivados de la dignidad de la persona, por lo tanto: *" Es el que una persona realice en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual, no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo"*

En tanto es posible señalar tres elementos caracterizadores y claves para determinar el Acoso Sexual:

- Requerimientos de índole o carácter sexual.
- No consentidos por la persona a la que va dirigido.
- Incide negativamente en su situación laboral.

Derechos Vulnerados por Este Tipo de Conductas

- Integridad personal en sus dimensiones biopsicosocial.
- Dignidad de los trabajadores.
- Libertad personal.
- Derecho al trato digno.
- Derecho al trabajo.



- Derecho a la igualdad y a la no discriminación.

Conductas Configurativas de Acoso Sexual (no son consentidas porqué las recibe):

- Gestos de connotación sexual.
- Apretones de hombros, roces, abrazos ("aparentemente casuales").
- Propositiones verbales de carácter sexual.
- Lenguaje sexual u obsceno.
- Cartas, correo electrónico, misivas con características sexuales.
- Conductas no verbales (exhibición de fotos con características sexuales).

4.1. Tipos de Acoso Sexual:

- Chantaje Sexual:** En este tipo de acoso se fuerza a una persona a elegir, entre someterse a los requerimientos sexuales del acosador/a o perder (o ser perjudicado/a) en ciertos beneficios o condiciones de trabajo.

En este tipo de acoso sexual, se **abusa de la autoridad**, produciéndose una situación en que la negativa del acosado(a), frente a una conducta de naturaleza sexual, se utiliza explícita o implícitamente, como base para una decisión que afecta al acceso de la persona a la formación profesional, al empleo continuado, a la promoción, al salario o cualquier otra decisión sobre el empleo.

- Intimidación:** Consiste en actitudes tales como invitaciones sexuales, solicitudes indebidas u otras manifestaciones verbales, no verbales y físicas de carácter sexual, que tiene por finalidad el coartar sin razón la actuación laboral de una persona o crear un entorno de trabajo hostil, de intimidación o de abuso. Éste corresponde al denominado **acoso entre pares**.

4.2. Niveles de Acoso Sexual

- **Acoso Sexual:** Conductas y/o comentarios generalizados de acoso sexual.
- **Conducta seductora:** Insinuaciones sexuales de carácter inapropiado y ofensivo.
- **Chantaje Sexual:** Solicitud de actividad sexual u otra conducta ligada al sexo con promesa de recompensa o castigo.
- **Coacción Sexual:** Imposición de actividad sexual, bajo amenaza de castigo.
- **Ataque o Asalto sexual:** Imposición o asalto sexual de manera sorpresiva.

4.3. Factores que Inciden en la Aparición de Acoso Sexual

- Abuso de poder.
- Falta de fuentes laborales.
- No reconocimiento a la Dignidad Humana.
- Mal clima laboral.
- Canales de información no adecuados.
- Conflictos no resueltos.

4.4. Aspectos Sobre el Acoso Sexual:

4.4.1. Algunas Actitudes que pudiesen ser constitutivas de Acoso Sexual.

- Propositiones sexuales inadecuadas, requerimientos para concesiones de tipo sexual.
- El sometimiento a tal conducta se hace, explícitamente o implícitamente, a condición de empleo o permanencia en él.
- La aceptación o rechazo de tal conducta es utilizada por el acosador como base de una decisión que afecta a la relación laboral en sí.
- Dicha conducta tiene el objetivo o el efecto de influir injustificadamente con el rendimiento laboral de la persona o crear un ambiente de trabajo ofensivo, hostil o intimidatorio.
- La conducta acosadora, es indeseable, irrazonable y ofensiva para la persona que es objeto de ella.
- Dicha conducta crea un entorno laboral intimidatorio, hostil, humillante para la persona que es víctima, siendo contraria al principio de igualdad de trato.

3.4.2 Algunos Criterios para Definir el Acoso Sexual

- Se trata de un comportamiento de carácter sexual.
- No es deseado, por el contrario es rechazado por la persona a quien se dirige.
- Tiene incidencia negativa en la situación laboral del afectado, ya sea presente o futura.
- La conducta puede ser verbal o física, pero siempre de naturaleza sexual.
- El acosador (a), sabe o debería saber que su conducta acosadora es ofensiva y humillante para el afectado (a).
- En un principio, comporta una discriminación en razón del sexo.

3.5 LEY 20.005 SOBRE ACOSO SEXUAL:

La ley **20.005** publicada en el Diario Oficial, el día 8 de marzo de 2005, tipifica y sanciona el Acoso Sexual en el ámbito Laboral. Esta ley contiene los siguientes

efectos (**ver Anexo N° 6**):

- Realiza Modificaciones al Código del Trabajo.
- Realiza Modificaciones a la ley 18.834, sobre Estatuto Administrativo, para funcionarios Públicos.
- Realiza Modificaciones a la ley 18.883 Estatuto Administrativo para funcionarios Municipales.

5. CLIMA LABORAL 10

5.1. ¿Qué es el Clima Laboral?

El origen de la noción de clima laboral y su uso en las organizaciones nos lleva a retroceder más de 80 años hasta 1926 cuando Tolman buscaba una explicación para la "conducta propositiva", a través del estudio de los mapas cognitivos que los individuos tienen del medio ambiente. Pero no fue sino hasta los trabajos experimentales de Kurt Lewin (1935) sobre los estilos de liderazgo, que se introdujo el concepto de "clima" para referir el vínculo entre la persona y el ambiente.

De ahí en adelante, en plena coherencia con la industrialización o segunda modernidad, autores – principalmente estadounidenses o radicados en dicho país – iniciaron una nutrida producción bibliográfica que buscaba operacionalizar este concepto que prometía nuevas e importantes ventajas potenciales a las organizaciones capaces de visualizar este nuevo horizonte de gestión.

La "subjetividad del trabajo" comenzaba a ser materia de empleadores, jefaturas y asesores, particularmente, como la expresión concreta de una época que veía en la industrialización y en la tecnificación del trabajo, los pilares de una "sociedad moderna". Pese a su origen instrumental, el tratamiento del clima se ha vuelto una de las más importantes demandas de los trabajadores, que ven en esta categoría una posibilidad de expresión y participación concreta y formal, que ha de ser atendida por sus empleadores. Al revisar parte de la producción bibliográfica disponible, es posible advertir que en torno a este concepto se han producido básicamente tres tipos de definiciones, sin ser estos los únicos tipos disponibles:

- Las definiciones centradas en la subjetividad – o percepción – de los individuos, también llamadas definiciones de tipo intuitivo o analógico.
- Las centradas en las características formales del medio ambiente de trabajo u objetivistas.
- Las que intentan conciliar ambas aproximaciones también llamadas interaccionistas.

Caracterizaremos cada uno de estos intentos de definición, que pese a los años de desarrollo no se han traducido en claras tradiciones de trabajo diferenciadas unas de otras. Por el contrario, el desarrollo de este concepto ha sido disperso y complejo, registrándose una importantísima producción bibliográfica entre los años '70, '80 y '90, que entre otras cosas, da cuenta de un problema central al involucrarnos en este

tema y que se mantiene hasta el día de hoy: "el problema crucial y básico en la investigación del clima es la delimitación de sus elementos constituyentes y su génesis" (M. Silva Vázquez, 1992). He aquí una cuestión central que puede no ser evidente. El clima laboral, a diferencia del meteorológico, no es un hecho de las fuerzas físicas o de la naturaleza, no es un objeto dado fácticamente que puede ser mejor o peor estudiado de acuerdo a la calidad de nuestro instrumental o tecnología. El climalaboral en cambio, es un producto creado por años de sostenidos programas de investigación, tanto empírica como teórica, los cuales – como todo programa que pretenda ser reconocido como científico – parte construyendo el objeto de estudio en que concentrarán sus esfuerzos. Por ello, la cuestión de los elementos constituyentes del clima laboral y su génesis, termina siendo el principal elemento diferenciador de los distintos acercamientos a la noción de clima laboral. Pasaremos a caracterizar sucintamente los tipos de definiciones señalados:

a) La aproximación subjetiva

Estas aproximaciones ponen el acento en los procesos psicológicos, básicamente en uno: la percepción; y entienden que el clima laboral es un **atributo de los individuos**. Bajo este prisma, se puede decir que el clima sería el conjunto de percepciones que los individuos desarrollan en su contacto con las prácticas y procedimiento de la organización. La unidad de análisis bajo este enfoque es el individuo y lo que habría que cambiar o gestionar son sus percepciones.

b) La aproximación objetivista

Estos acercamientos ponen el acento en la estructura y señalan que el clima es la respuesta de los individuos a las propiedades formales de la organización del trabajo. Bajo esta mirada, el clima sería un **atributo de la organización** (o del conjunto de procesos y prácticas que la constituyen) y de cómo éstas se relacionan con sus miembros.

Consecuentemente, la unidad de análisis en este enfoque será la organización y no los individuos. De ese modo, se entenderá que climas semejantes se explicarán por contextos laborales similares y viceversa, climas disímiles se explican por contextos laborales diferentes. Bajo este prisma, lo que habría que modificar o gestionar para lograr cambios en el clima laboral es la propia organización del trabajo y no a los individuos.

c) La aproximación interaccionista

Este acercamiento al concepto es el último en producirse de los tres y es, por así decirlo, un intento de advenimiento entre las dos perspectivas anteriores. Tiene su génesis en una corriente de pensamiento muy importante desde la segunda mitad del siglo XX: el interaccionismo simbólico, una teoría sociológica con base en la comunicación, que viene a señalar – entre otras cosas

– que en la interacción cotidiana se construyen tanto los sentidos particulares como los significados sociales de los símbolos, a partir de los cuales, nos comunicamos. Del mismo modo, en dicha interacción de símbolos se construye también lo social y el

individuo. En otras palabras, en ella se definen permanentemente las condiciones de la estructura y la capacidad de agencia de los sujetos. Entonces, el clima laboral correspondería a un fenómeno socialmente creado a través de la interacción, en cuya génesis participan tanto elementos incorporados por la subjetividad individual como por las características formales de la organización del trabajo.

No se trata de reconocer mejores o peores acercamientos a la noción de clima, puesto que cada uno de ellos trae aparejadas ventajas y desventajas específicas, en cambio, como veremos más adelante, si hay diferencias importantes entre un enfoque y otro en cuanto a su complejidad.

Mencionaremos algunas de las implicancias de cada enfoque:

a) La aproximación subjetiva

Entender el clima laboral como un conjunto de percepciones individuales tiene efectos prácticos, por una parte, existe una vasta tradición de estudios de la percepción que entregan instrumental de gran calidad para las fases de diagnóstico, y por otra, a la hora de intervenir para modificar el clima las posibilidades se condicionan: ¿qué hacemos para cambiar la percepción de la gente?, ¿cómo hacemos gestión de la subjetividad individual?, por cierto, que no es posible hacerlo de modo directo sino indirecto.

A partir de enfoques subjetivistas en materia de clima laboral, es posible proponer la siguiente premisa: "lo que más impactaría el clima de una organización son los cambios en la composición de sus equipos". Para bien o para mal, el ingreso de un nuevo integrante, la salida de otro, el traslado de una persona a un nuevo equipo de trabajo, entre otras modificaciones posibles, es lo que impacta más rápido y en mayor medida la subjetividad de las personas. Esta afirmación, que por cierto puede ser tensionada, ejemplifica de buena forma como la aproximación subjetivista tiene implicancias en el modo de intervenir el clima laboral.

b) La aproximación objetivista

Entender el clima laboral como una característica de la organización – como el modo en que los procesos y prácticas de trabajo se relacionan con las personas que los habitan – ofrece otras posibilidades de intervención. Contrariamente al enfoque subjetivista, la génesis del clima para los objetivistas se encuentra en cuestiones que son factibles de ser modificadas por la acción de terceros, siempre y cuando estén los recursos necesarios y la voluntad institucional para entrar en una revisión de este tipo. El supuesto es que el clima es afectado directamente por las modificaciones que se produzcan en la organización del trabajo.

Las complejidades en cambio se relacionan con el manejo de las expectativas que una consulta relativa a las condiciones de trabajo produciría entre las personas. El diseño del plan comunicacional, y muy especialmente, el instrumento de medición se vuelven cuestiones aún más críticas, ya que de una intervención fundada en este enfoque se esperarían "efectos concretos, observables por todos".

c) La aproximación interaccionista

Ahora bien, entender el clima desde la teoría del Interaccionismo Simbólico, es decir, como una construcción social multicausal, entre otras cosas, por las percepciones individuales, el sentido dado a las mismas y las valoraciones compartidas de las características formales de la organización, trae consigo nuevas complejidades prácticas que deben ser consideradas. Tanto los instrumentos diagnósticos como las posibles acciones de modificación del clima deberán considerar el carácter complejo de este objeto de estudio que ha de ser visto como una construcción colectiva.

Ahora bien, esta prisma abre nuevas posibilidades, en particular, para lo que denominamos "gestión del clima", ya que si asumimos que este es una construcción social producida por las interacciones comunicacionales de los actores entre sí y con la estructura, se abre el espacio para la incorporación de la participación como un elemento central del proceso de diagnóstico y gestión del clima. La mirada interaccionista nos invita a asumir que nuestras prácticas laborales – lo que hacemos o dejamos de hacer – y las características de la organización, son dos cuestiones íntimamente entrelazadas que se producen y reproducen a sí mismas diariamente. En rigor, ni la percepción ni la estructura son dos hechos fácticos aislados, por el contrario, ambos son las dos caras de una moneda construida socialmente, y por tanto, posible de ser reeditada en la interacción simbólica de los miembros de una comunidad, en este caso, laboral.

Si enfrentamos el tratamiento del clima desde el enfoque interaccionista, nos estamos situando en un escenario donde el diálogo y la ética discursiva cobran una importancia radical. En este mundo la noción de acuerdo y legitimidad son centrales, y para ello, la participación permanente de los afectados se vuelve condición.

5.2. ¿Cómo Afecta el Clima a las Organizaciones?

A continuación, caracterizaremos la relación que se establece entre el clima y las organizaciones, a partir de lo cual, se desprende como llega a afectar a las organizaciones.

El Clima en Relación con los Individuos:

a) Relación "Personalidad – Clima":

Las características personales de los individuos influyen la manera en que es percibido el clima laboral. Del mismo modo, las características personales influyen sobre el clima laboral propiamente tal e inclusive pueden llegar a influir sobre la organización.

b) Relación "Satisfacción – Actitudes – Clima":

Es común encontrar definiciones de "Satisfacción" que la refieren como: una actitud o un conjunto particular de actitudes, a través de las cuales, los individuos se ubican subjetivamente del lado de "lo bueno del trabajo", sería la actitud aquello que hace ver el lado lleno o vacío del vaso. Y diversos estudios han concluido que existe una

relación causal del clima sobre la satisfacción laboral, la mayoría de ellos confirman además que esta relación causal ocurre en ambas direcciones: mejor clima implica mayor satisfacción y viceversa.

c) Relación "Conducta – Clima":

Nuevamente es común encontrar literatura que señala expresamente la "capacidad predictiva del clima sobre la conducta" en sentido correlacional. Dichode otro modo, los climas laborales – mientras más estables son – tienen un efecto homogeneizador de la conducta. El individuo es socializado por el clima e incorpora valoraciones del tipo "conductas adecuadas" versus las "inadecuadas". Otra manera de presentar la relación clima – conducta, es a través de la siguiente tipología que señala tres modos en que el clima influenciael comportamiento de las personas:

1. Determinando el tipo de estímulos a los que será expuesto el sujeto en su lugar de trabajo.
2. Trayendo consigo restricciones a la libertad individual a través de lasvaloraciones implícitas y explícitas en el clima, una especie de "moral de la organización".
3. A través del sistema de recompensas y castigos que cada organización ha producido para regular la conducta.

Lo que no se pone en duda, es que la influencia del clima en la conducta no es producto de eventos particulares o aislados, sino que deviene de la exposición continua a lo que podríamos llamar las condiciones ambientales permanentes de la organización. Es la percepción sostenida de las prácticas y procedimientos de la organización lo que hará predecible la conducta de sus miembros.

El Clima en Relación con la Organización:

a) Relación "Estructura Organizacional – Clima":

Corresponde distinguir estos dos conceptos puesto que hay quienes señalan que se solapan o contienen mutuamente, pero ambos tienen una diferencia radical que por obvia puede no ser advertida: el clima es un fenómenode naturaleza psicosocial y la estructura no, es siempre un fenómeno concreto y material, algo directamente observable, de ahí que sus mutuas influencias nosean evidentes.

Lo que se observa en años de investigación, es que la estructura tiene una relación causal con el clima laboral, entre otras cosas, por el control efectivo que ejerce sobre la conducta de los individuos, creando patrones culturales de comportamiento, por ejemplo, a través de los múltiples documentos normativosque modelan la función pública. Pero, de todos modos, esta relación causal no esdel todo determinante y siempre se hace conveniente correlacionar las variables estructurales con otras propias de los individuos.

Del mismo modo, el clima laboral puede entenderse como aquello que interconecta y da sentido al contexto organizacional, estructura, actitudes y conductas. El clima es aquello que vincula o media entre estas diferentes dimensiones del fenómeno organizacional.



b) Relación "Procesos – Clima":

En torno a esta relación el acuerdo es bastante más claro, son precisamente los procesos y las prácticas de trabajo y la manera en que estos se vinculan con las personas, aquel elemento de la organización que más directamente afecta el clima laboral.

Un buen ejemplo de esto son los efectos que tienen las prácticas de comunicación organizacional: dónde no existen objetivos y pautas claras para la comunicación, o bien, los canales por donde ésta debe encausarse no funcionan, es de esperar encontrar efectos sobre los climas laborales.

Del mismo modo, jornadas laborales extensas, actividades riesgosas, sobrecargas de trabajo, entre otras, son posibles características de procesos y prácticas laborales que tienen influencias claras sobre el clima y como éste es percibido.

c) Relación "Resultados – Clima":

Esta relación es indirecta y se produce principalmente por el efecto que el clima tiene sobre las actitudes y comportamientos de las personas, y son éstos a su vez, los que influyen en la consecución de resultados. Entre las percepciones del clima que más directamente impactarían sobre el logro de resultados se pueden señalar:

- La manera en que se percibe la distribución de tareas.
- La percepción del sistema de recompensas.
- El modo en que se ejerce el control.
- El tipo de comunicación existente en la organización.

El cruce de estas percepciones de variables estructurales con otras de tipo individual, como los objetivos, necesidades y expectativas de los sujetos, producen actitudes más o menos alineadas con el logro de los resultados institucionales. Climas de apoyo tenderán a facilitar la ejecución de las tareas y el logro de resultados. Climas amenazantes no tienen ese influjo facilitador.

Como se ha podido advertir hasta ahora, estamos ante un objeto de estudio de compleja delimitación, pero cuya relevancia no puede ser desconocida. Podemos no entender bien que es el clima, pero todos – a partir de nuestra propia experiencia laboral – sabemos muy bien lo determinante que puede llegar a ser en nuestra relación con el trabajo, con nuestra organización inclusive con el resto del entorno.

Diferencias entre Diagnóstico y Gestión del Clima Laboral

Con fines didácticos, propondremos la existencia de tres (3) **niveles de desarrollo** posibles para las intervenciones en el clima laboral:



Diagnóstico del Clima:

Este primer nivel de tratamiento al clima se caracteriza por intervenciones acotadas que implican períodos de tiempo claramente definidos y no comprometen necesariamente la reiteración del ciclo diagnóstico. Por lo general, este tipo de aproximaciones es propio de las organizaciones que recién comienzan a implementar acciones del tipo y no cuentan con las competencias y/o recursos necesarios para comprometer iniciativas más complejas o de largo aliento. Podemos entender que este primer estado de desarrollo corresponde a una fase de aprendizaje, a través de la cual, las organizaciones irán comprendiendo la complejidad de este tipo de acciones y se harán de los equipostécnicos y humanos necesarios para avanzar hacia niveles superiores de tratamiento de la variable "clima".

Es muy importante resaltar que inclusive en intervenciones acotadas como estas, hay elementos que no pueden faltar, entre ellos destacaríamos especialmente:

- Un sólido **plan comunicacional** que contextualice, anuncie y de sentido a cada acción a implementar, de principio a fin, lo que ayudará a administrar "el ruido" y la resistencia al interior de la organización. Lo que hay que evitar es que las personas se enteren informalmente de que se están realizando acciones de tratamiento del clima, ya que esto suele producir interpretaciones negativas de lo observado, que terminan por instalar ambientes de incertidumbre y de oposición a las acciones que se pretenden realizar.
- Una adecuada **presentación de los resultados** del diagnóstico. La preocupación por la divulgación de temas sensibles o inconvenientes es una cuestión que debe ser considerada en la etapa de diseño del instrumento y no en la etapa de presentación de resultados. Aquello que no se está dispuesto a difundir y/o conversar es mejor no preguntar en el instrumento. De ese modo, no solo se evitan inconsistencias metodológicas, sino que además se ajustan expectativas.
- Un **Plan de Acción para el Mejoramiento del Clima**. Medir el clima sólo puede tener sentido para quienes trabajan en una organización si lo que viene después es una cuidada y directa intervención en aquellos elementos que se observen como deficitarios o problemáticos. De lo contrario, la intervención carecerá de valor e imprimirá un lamentable sello en la memoria organizacional, indisponiéndola a futuros planes de desarrollo. Tanto o más importante que la rigurosidad del instrumento diagnóstico y de su aplicación, es el diseño y ejecución de planes de acción pertinentes, realistas y directamente acotados a la mitigación de las variables prioritarias. Si un servicio no está disponible para asumir esta parte del desafío es recomendable que no inicie mediciones de este tipo.

Reiteramos que estos tres elementos deben estar presentes en toda intervención del clima laboral, inclusive en aquellas que sólo comprometen diagnóstico.

Monitoreo del Clima:

Este segundo estado de desarrollo de las intervenciones de clima laboral se caracteriza por la aplicación reiterada de ciclos de diagnósticos y planes de acción para el mejoramiento del clima. Es por ende un compromiso que podría llegar a

plantearse como permanente en el tiempo y que requiere tanto de equipos técnicos y humanos competentes, como de personas destinadas exclusivamente a este tipo de tareas, puesto que ya no se trata de acciones estacionales sino de un plan de trabajo de largo plazo. Los servicios que están en este nivel de tratamiento del clima, realizan mediciones periódicas y cada una de ellas va seguida de un plan de acción, donde los resultados de cada medición debiesen indicar modificaciones en el clima laboral derivadas del impacto (favorable o desfavorable) de las iniciativas diseñadas para modificar el clima.

Gestión del Clima

Se entiende por Gestión del Clima a la estandarización de un número de variables del clima como indicadores formales de la gestión institucional, las que serán incorporadas como compromisos de gestión institucional e influirán directamente sobre la toma de decisiones. Muchas de las organizaciones que han logrado este nivel de desarrollo, lo han hecho estableciendo relaciones directas entre las mediciones de clima y la evaluación de los equipos directivos y jefaturas, quienes son los responsables finales del clima en sus equipos, donde se entiende que velar por la calidad de los ambientes de trabajo no es una responsabilidad delegable. Este nivel de desarrollo implica complejidades mayores dado el carácter sensible que cobra la dimensión clima laboral cuando es traducida a indicadores de gestión. Una organización que se decide a "gestionar el clima" está asumiendo un compromiso profundo con las personas que en ella se desempeñan, señalándoles que: "no da lo mismo el modo en que se hacen las cosas"; y en coherencia con ello: "nos aseguraremos de que se hagan de un modo y no de otro". Entonces, hacer gestión del clima lo entenderemos como el establecimiento de un conjunto de indicadores y sus respectivas formas de medición, a partir de los cuales, se establecen compromisos para la gestión institucional, cuyo cumplimiento o incumplimiento está asociado al proceso de toma de decisiones.

Es de vital importancia tener en consideración que al usar la expresión "queremos gestionar el clima en nuestra organización", estamos hablando de algo significativamente más complejo y desafiante que el simple diagnóstico y monitoreo. Se requerirá del compromiso activo del equipo directivo, especialmente, de la máxima jefatura de la institución, quien ha de liderar personalmente la intervención, al menos al comienzo, mientras la capacidad de gestionar el clima se instala. Como es de suponer, un compromiso como éste implica importantes cuotas de coordinación y coherencia de las prácticas institucionales, además, de equipos destinados a apoyar y conducir el proceso.

5.3. El Rol de los Equipos Directivos /Jefaturas:

Hay ámbitos de la gestión institucional cuya importancia radical los convierte en asuntos indelegables y el clima es muy buen ejemplo de esto. Destacamos tres elementos para sostener esta responsabilidad de los equipos directivos y jefaturas:

Pese a que todos los miembros de una organización afectan y son afectados por el clima, la implementación de las acciones de mejora no puede ser un compromiso genérico o colectivo, sin un responsable conocido a quien comprometer y evaluar a la

luz de los resultados.

Si bien el clima nos afecta a todos, la influencia de nuestras percepciones, actitudes, comunicados y comportamientos sobre el clima laboral es mayor mientras más grande es nuestra injerencia en las prácticas y procesos de trabajo, y mientras mayor sea el número de personas que responden a una jefatura determinada. Las buenas o malas prácticas de la jefatura suelen tener mayor influencia que las acciones aisladas de una persona sin dependencia.

Un último elemento, es que esta variable ha venido a conformar parte de lo que entendemos como "relaciones laborales" y cada vez más su tratamiento y/o diagnóstico ha comenzado a ser materia de diálogo con las asociaciones de funcionarios. Todo apunta a que los directivos y jefaturas asumiendo directamente la responsabilidad de comunicar y conducir la implementación, tanto de las acciones diagnósticas como de los planes de acción derivados. Para ello, deben contar con el apoyo técnico del Departamento de Recursos Humanos, será de especial relevancia para el éxito de todo proyecto asociado a clima laboral, que las jefaturas implementen un sólido **Plan Comunicacional** que de sentido a cada una de las acciones a desarrollar y convoque la participación del mayor número de personas posibles. Dicho plan, debe ser diseñado en conjunto con la consultora que realizará la medición – según corresponda – a fin de contemplar todas las acciones por venir para explicarlas y contextualizarlas debidamente. Insistimos en que gran parte del éxito de este tipo de iniciativas se juega en la calidad de las comunicaciones y no sólo en las fases iniciales. Luego de realizado el diagnóstico hay que compartir los resultados obtenidos y nuevamente el "cómo se hace" puede impactar fuertemente en el éxito o fracaso de la intervención. Si el instrumento generó expectativas preguntando por cuestiones cuyos resultados luego no fueron contemplados en la presentación, el servicio se estará asegurando cuotas de ruido y/o resistencia que pueden poner en riesgo el diseño.

Luego de las fases de diagnóstico y de presentación de resultados – durante la implementación de los planes de mejora – la responsabilidad central de las Jefaturas se hace aún más clara. Según cual haya sido el tipo de enfoque del clima utilizado en el diagnóstico, se desprenderán distintos tipos de acciones posibles: enfocadas en las personas, enfocadas en la organización, sus prácticas y procesos, o bien, en ambos tipos de elementos. Y en todos estos casos la responsabilidad de las jefaturas se hace intransferible. Son ellas las encargadas de liderar la implementación los planes de acción y de hacer cumplir los compromisos generados durante la intervención.

5.4. El Rol del Departamento de Recursos Humanos:

La idea de implementar acciones orientadas a medir y modificar el clima laboral suele habitar en las mentes de quienes trabajan en gestión de personas, ya sea por su permanente contacto con las demandas y situaciones experimentadas en la organización, o bien, como resultado del proceso de formación y profesionalización de estos equipos. En la práctica, lo que se observa es que cada vez más servicios comprometen acciones de tratamiento del clima laboral y que el primer actor llamado a escena es siempre el Área o Unidad de Recursos Humanos (en adelante "URH").

Suele suponerse que las URH son las encargadas de liderar, comunicar y conducir este tipo de proyectos, pero como ya hemos señalado, estas acciones deben ser lideradas por los equipos directivos de las instituciones. Son las jefaturas – con el apoyo de las URH y de la consultora contratada para el diagnóstico, según corresponda – los encargados de sostener públicamente la intervención en todas sus etapas. El rol de las URH vendría siendo el de “Consultor Interno” y/o “Contraparte Técnica” del proceso de intervención. Se considera que las principales tareas para la URH serían:

- Apoyar la reflexión inicial fruto de la cual se tomará la decisión de intervenir o no en el clima laboral de la institución y cómo hacerlo.
- Elaborar los términos de referencia con que se licitará la contratación de servicios de consultores externos especializados en la materia.
- Coordinar y hacer seguimiento a la implementación del proyecto en todas sus etapas.
- Apoyar a las jefaturas en el diseño y la implementación del proyecto en todas sus fases.

5.5. Reflexiones Finales

Hemos visto que la noción de clima laboral es un constructo difícil de definir. Reconocer sus límites y formas es una tarea que suele superar las competencias de muchas instituciones no dedicadas a estos temas. Aún más, la pregunta por la génesis del clima – qué lo produce y cómo – es un desafío a los sistemas de generación de conocimiento y hasta la fecha no hay consenso; inclusive, en la práctica puede operar como un misterio, ya que es posible no tener seguridad respecto de qué es y cómo se produce, pero respecto de lo que si hay consenso, es que el clima laboral existe puesto que sus efectos son observables empíricamente. El clima – aquello que vincula al individuo y su entorno – se expresa de formas diversas, ya sea a través de las personas (percepciones, personalidades, actitudes y comportamientos) o de las organizaciones (estructura, procesos y resultados).

Dadas las implicancias sistémicas del clima sobre el fenómeno organizacional, su tratamiento se ha vuelto un desafío para los servicios públicos. Por cierto, que estamos en fases iniciales: tematizando y proponiendo formas de tratamiento que con seguridad maduraremos con la experiencia. Requerimos para ello de equipos directivos que lideren con determinación de estos procesos y de áreas de gestión de personas apoyando técnicamente y supervisando la intervención.

5.6. LEY DE NO DISCRIMINACIÓN

La ley **20.609** publicada en el Diario Oficial, el día 24 de julio de 2012, establece medidas contra la discriminación e incluye acciones en caso de que un acto discriminatorio se produzca en el ámbito laboral. Esta ley contiene los siguientes efectos (**ver Anexo N° 7**):

- Realiza Modificaciones a la ley 18.883, Estatuto Administrativo para funcionarios municipales.

5.7. LEY 20.205

La ley 20.205 publicada en el diario oficial, el día 24 de julio de 2007, establece medidas de **protección al funcionario que denuncia irregularidades y faltas al principio de probidad**. Esta ley contiene los siguientes efectos (**ver Anexo N° 8**):

- Realiza Modificaciones a la ley 18.883, Estatuto Administrativo para funcionarios municipales.

68.

6. DISTINCIONES ENTRE CONCEPTOS ABORDADOS

Es de absoluta relevancia lograr una buena distinción de las situaciones e indicadores que nos permitirán diferenciar frente a que fenómeno nos encontramos cuando un/a funcionario/a se acerca a realizar alguna denuncia al/lareceptor/a del establecimiento. En este contexto a continuación se presenta un cuadro diferenciador que permitirá realizar la asesoría diagnóstica del/la denunciante, aspecto que marcará la elección de las diferentes estrategias de abordaje y/o intervención que se desprenden de esta calificación:

INDICADORES	ACOSO LABORAL	MALTRATO LABORAL	MAL CLIMA LABORAL	CONFLICTO DE RELACIÓN INTERPERSONAL	ACOSO SEXUAL
SUJETO DE LA AGRESIÓN	Personalizado.	Personal o colectivo	Varios integrantes de la Unidad.	Corresponde a una situación compartida entre dos o más personas.	Personalizado, aunque puede afectar a varias personas por separado.
ORIGEN DE LA CONDUCTA	Estructura personalidad.	Factores de carácter o algunos rasgos de personalidad.	Sistema de relaciones inadecuado	Motivaciones personales, factores de carácter, diferencias de opinión.	Rasgos de personalidad, factores socioculturales.
EFFECTOS	Daño Psicológico y Físico (Somatizaciones).	Puede haber daño psicológico (Baja Autoestima).	No necesariamente se presentan daños.	No necesariamente se presentan daños.	Daño Psicológico y/o Físico encaso de agresión sexual explícita.

Handwritten signature or mark.

TIEMPO DE DURACIÓN	Largos periodos detiempo que son sistematicos y con acciones ascendentes.	Puede tener ciclos más débiles o agudos, se prolongaen el tiempo.	Ciclos, suele variar de acuerdo a liderazgos o integrantes de la Unidad Organización.	Ciclos más agudos o más débiles; se prolonga en el tiempo.	Acciones ascendentes, aunque la mayoría de las veces produce una acción inmediata de acoso sexual, sea por propuesta o aggression sexual

[Handwritten signature]

CONCIENCIA DE LA SITUACIÓN	Completa, el acosador diseña una estrategia que premeditadamente intenta neutralizar y dañar al acosado.	Semi conciencia, el maltratador lo asume como algo propio de su carácter cuando es enfrentado a la situación.	Semi conciencia; los sujetos no logran discriminar completamente cuanto contribuyen a la situación, adjudicándole culpas a otros.	Completa, las personas involucradas saben que mantienen diferencias no resueltas, pero no logran discriminar cuanto aportan cada una al problema.	Completa, el acosador sexual tiene un objetivo con actúa conciencia para conseguirlo.
EFFECTOS EN EL EMPLEO	Termina con la deserción del trabajador o el despido por parte de la organización.	Puede haber solicitud de cambio de Unidad o Servicio.	No necesariamente se observan efectos. Es posible que algún integrante del equipo busque otras posibilidades laborales.	La organización tiene baja de productividad en la Unidad afectada.	Si la persona no accede a la solicitud de sexual puede presentarse precarización del empleo o despido



TESTIMONIOS					
Incidente	crítico, Cambio en las tareas asignadas (degradación), licencias médicas por motivos psicológicos, aislamiento social, evitación del lugar de trabajo, exceso de controlen las tareas asignadas, anotaciones de demerito, bajas calificaciones injustificadas, mails amenazadores o insultantes, observación y relatos de testigos de la situación.	Observación y relatos de testigos de la situación, exposición de características de personalidad como algo natural (por parte del maltratador).	Relato de sujetos participantes observantes, focus group testimonios.	Testigos, la situación es observable por sus compañeros de trabajo. En ocasiones es sabido en la institución completa.	Invitaciones, correos, llamadas, mensajes, uso de redes sociales o asalto sexual cuando se produce de manera flagrante.

13. ANEXOS

ANEXO 1: FORMULARIO DE FORMALIZACIÓN DE DENUNCIAS DE ACOSO LABORAL Y/O SEXUAL, MALTRATO, MAL CLIMA LABORAL, CONFLICTO DE RELACION INTERPERSONAL

1.- ANTECEDENTES GENERALES DEL/LA DENUNCIANTE:

Nombre y Apellidos:
RUT:
Establecimiento:
Departamento o Unidad:
Estamento, Cargo y Tipo de Contrato:
Dirección Particular:
Teléfono de Contacto:
Situación que está Denunciando (acoso laboral, sexual, maltrato, mal clima, conflicto de relación interpersonal):

2.- ANTECEDENTES DEL/LA DENUNCIADO/A:

Nombre del/la Denunciado/a:
Departamento o Unidad:
Estamento, Cargo y Tipo de Contrato:
Nivel Jerárquico Respecto del Denunciado (superior, par, inferior):

3- NARRACIÓN CIRCUNSTANCIADA DE LOS HECHOS:

Describe las conductas manifestadas - en orden cronológico - por el denunciado que avalarían su denuncia. (Señalar nombres, lugares, fechas y detalles que complementen la denuncia). (Si desea puede relatar los hechos en hoja adjunta)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no text or other markings on the paper.

Señale desde hace cuánto tiempo es víctima de las acciones denunciadas y si es posible precise el hecho que inició el trato inadecuado que está denunciando:

Señale la individualización de quién o quiénes hubieren cometido actos atentatorios a la dignidad de las personas. (Señalar nombres, lugares, fechas y detalles que complementen la denuncia). (Si desea puede relatar los hechos en hoja adjunta)

Señale individualización de las personas que hubieren presenciado o que tuvieran información de lo acontecido - Testigos -. (Señalar nombres, lugares, fechas y detalles que complementen la denuncia). (Si desea puede relatar los hechos en hoja adjunta)

Antecedentes y documentos que acreditan la denuncia:

Marque con una "X" la alternativa que corresponda:

Ninguna evidencia específica:

Testigos:

Correo electrónico:

Fotografías:

Video:

Otros Documentos de respaldo:

Si respondió "Otros Documentos de respaldo", favor señale cuál/es:

4.- CONDICIONES Y TERMINOS DE LA DENUNCIA

IMPORTANTE:

1. Recuerde que Ud. Es el principal beneficiado si mantiene la reserva de la denuncia realizada.
2. Si esta denuncia resultara ser comprobadamente falsa, Ud. Se expone a:
Lo indicado en art. 123 ley 18.883 y cualquier otra acción que el alcalde estime pertinente.
3. Todo esto, sin perjuicio de las acciones judiciales que el denunciado pueda emprender por sus propios medios.

Firma del/la Denunciante

Firma del/la Receptor/a

Fecha de Recepción:



7

ANEXO 3

INFORME DE FORMALIZACIÓN DE DENUNCIA

Sr. Alcalde, con fecha _____ se ha formalizado la denuncia N° _____, desde que rige el procedimiento de recepción y actuación frente a denuncias de acoso laboral y/o sexual, maltrato, mal clima laboral, conflicto de relación interpersonal.

De acuerdo a los antecedentes aportado por el/la denunciante, los hechos presentados **corresponderían** a una situación de _____

1. Se anexan los siguientes antecedentes que acompañan la denuncia:

1.1 Copia del Formulario de Recepción de Denuncias, Formalizando la Denuncia.

1.2 (listar todos los antecedentes que se adjuntan).

Plazo para responder a denunciante y receptor: 3 días hábiles (Artículo 90 B Ley 18.834) para tener por presentada la denuncia, periodo en el cual puede tenerse por NO presentada (desestimada).

Expirado el plazo anterior en 7 días hábiles se deben determinar las medidas (la denuncia se considera por presentada sin posibilidad de desestimarse).

Sin más que agregar saluda atentamente a usted,

Nombre y Firma del/la Receptor/a de Denuncias Fecha: _____

ANEXO 4

INFORME: TOMA DE DECISIÓN POR PARTE DEL ALCALDE

En la comuna de _____ y a fecha _____ este
Alcalde, en ejercicio de las atribuciones conferidas, determina para la
denuncia presentada lo siguiente:

NO TENERLA POR PRESENTADA (Máximo 3 días hábiles para esta determinación) Nota: enviar este documento al receptor y denunciante.	FUNDAMENTAR DE MANERA EXTENSA LA DETERMINACIÓN

TENERLA POR PRESENTADA (Determinación obligatoria pasados los tres días hábiles y hasta 7 días después como plazo máximo)	CONSIGNAR LA MEDIDA LA MEDIDA A APLICAR TRAMITAR CON QUIEN CORRESPONDA. INFORMAR A RECEPTOR.

NOMBRE Y FIRMA DEL ALCALDE



ANEXO Nº 5. LISTA DE CHEQUEO DE ACOSO LABORAL

SITUACIONES	I Ocurrencia		II Desde cuándo ocurre			III Comparación con mis compañeros		PUNTOS (A+B+E)
	NO	SI	(A) Diariamente	(B) Al menos una vez a la semana	(C) Algunas veces al mes, pero no todas las semanas	(D) Igual que a mis compañeros	(E) Más que al resto de mis compañeros	(F)
1. Recibo ataques a mi reputación.								
2. Han tratado de humillarme o ridiculizarme en público.								
3. Recibo burlas, calumnias o difamaciones públicas.								
4. Se me ignora o excluye de las reuniones de trabajo o en la toma de decisiones.								
5. Se manipulan las situaciones de trabajo para hacerme caer en errores y después acusarme de negligencia o ser un maltrabajador.								
6. Se extienden en el establecimiento rumores maliciosos o calumniosos sobre mi persona.								
7. Se ignoran mis éxitos laborales y se atribuyen maliciosamente a otras personas o elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, etc.								
8. Se me obstaculizan las posibilidades de comunicarme con compañeros y/o con otros servicios (unidades).								
9. Se me interrumpe continuamente cuando trato de hablar.								
10. Siento que se me impide expresarme.								
11. Se me ataca verbalmente criticando los trabajos que realizo.								
12. Se me evita o rechaza en el trabajo (evitando el contacto visual, mediante gestos de rechazo explícito, desdén o menosprecio, etc.)								
13. Se ignora mi presencia, por ejemplo, dirigiéndose exclusivamente a terceros (como si no existiera).								
14. Los trabajos o actividades que se me encargan requieren una experiencia superior a las competencias que poseo, y me las asignan con la intención de desacreditarme y/o desvalorizar mi trabajo.								
15. Se me critica y descalifica tan severamente en mi trabajo que ya dudo de mi capacidad para hacer bien mis tareas.								
16. Se bloquean o impiden reiteradamente las oportunidades que tengo de algún ascenso o mejora en mi trabajo.								
17. Hace un tiempo que no se me asignan tareas a realizar.								

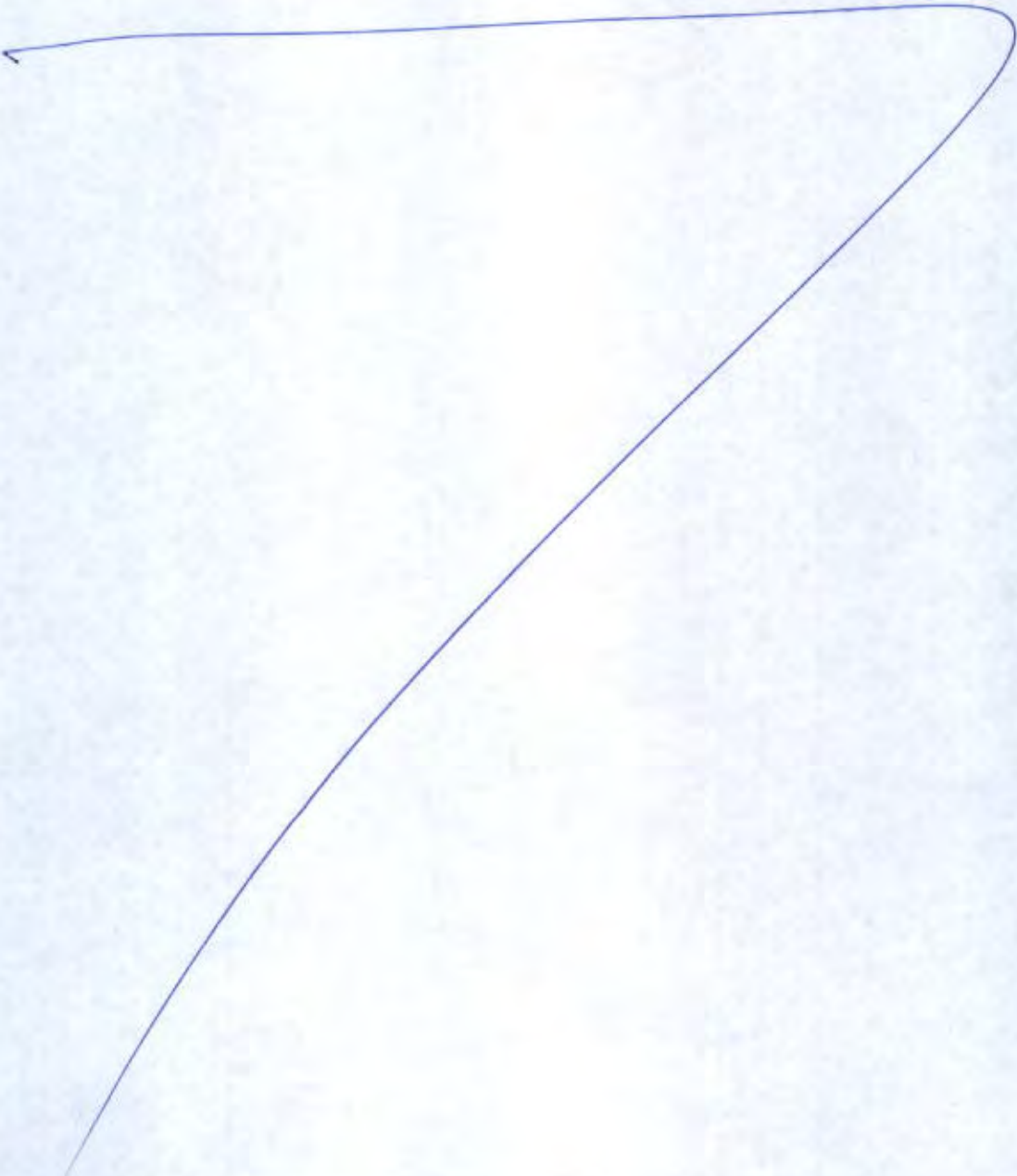
Para saber si ha existido una situación de acoso laboral debe realizar el siguiente cálculo:

- En cada situación en la que haya contestado SI + (A) o (B) + (E), ponga un punto (1) en la columna (F).
- Sume los puntos de la columna (F) y compare con la siguiente tabla:

Puntos en la columna (F)	Presencia de Acoso Laboral
0 a 3 puntos	Nula o Baja presencia de acoso laboral
4 a 7 puntos	Presencia de acoso laboral de Mediana Intensidad
8 o más puntos	Presencia de Acoso laboral de Alta intensidad

Una vez terminado podrá saber si está en presencia de una situación de acoso laboral y la intensidad de ésta:

- **Nula o Baja Presencia de Acoso Laboral:** Ud. no ha sido acosado/a en su trabajo. Las pocas situaciones de hostigamiento que ha enfrentado no son suficientes para constituir una situación efectiva de acoso laboral.
- **Presencia de Acoso Laboral de Mediana Intensidad:** Ud. ha sido víctima de acoso laboral. Probablemente ha sido objeto de un trato denigrante o ingrato en su trabajo, diferente al que reciben sus colegas y por un tiempo superior a tres meses, que le hace sentirse perseguido y subvalorado/a en su trabajo.
- **Presencia de Acoso Laboral de Alta Intensidad:** Ud. ha sido víctima de acoso laboral intenso, con acciones graves y reiteradas de hostigamiento en su lugar de trabajo.



[Handwritten signature]

ANEXO 6

PERFIL PSICOLÓGICO Y TÉCNICO DEL ROL LABORAL

Nombre: Receptor/a de denuncias de acoso laboral, sexual, maltrato, mal clima laboral y conflicto de relación interpersonal, en el trabajo.

Funciones asociadas:

- Recepcionar denuncias de acoso laboral, sexual, maltrato y mal clima laboral en el establecimiento en que se desempeña.
- Realizar el proceso de acogida, contención y orientación del denunciante.
- Realizar el proceso de asesoría diagnóstica al denunciante, que permita clarificar sobre qué tipo de denuncia se estaría configurando, de acuerdo al relato del afectado.
- Orientar al denunciante sobre sus derechos, deberes, y pertinencia de la denuncia realizada.
- Velar por la privacidad y resguardo de la información recibida.
- Orientar al denunciante sobre las instancias que involucra el procedimiento y los plazos establecidos para el proceso.
- Velar y asesorar al funcionario denunciante para que estampe por escrito la denuncia en el formato establecido para estos efectos (formalización).
- Redactar el informe de formalización de la denuncia que permitirá tomar decisiones de procedimiento al Alcalde del establecimiento.
- Tramitar el envío del informe al Alcalde de la repartición correspondiente (Municipalidad, Educación y Salud).
- Cautelar el cumplimiento de los plazos establecidos en el procedimiento.
- Llevar un registro completo de las denuncias recibidas sean formalizadas o no, indicando el procedimiento efectuado y la resolución final del caso.
- Coordinar como referente técnico las actividades de capacitación en las que se difundan, los temas relativos a de acoso laboral, sexual, maltrato y mal clima laboral, que son propios de su función.

Competencias Requeridas:

- Salud mental compatible con la función (no estar cursando algún trastorno psicológico diagnosticado, tales como depresión, estrés laboral u otros).
- Habilidades comunicacionales tales como asertividad, empatía, coherencia en el lenguaje verbal y no verbal, sinceridad, contención emocional.
- Habilidades para la mantención de relaciones interpersonales adecuadas en el contexto laboral de desempeño (se refiere a la capacidad para mantener relaciones interpersonales apropiadas a las condiciones y



MUNICIPALIDAD DE QUILLÓN
SECRETARÍA MUNICIPAL

circunstancias en las cuales se desarrolla la relación laboral con los demás integrantes de la organización).

- Confidencialidad durante y posterior al término de los procesos gestionados.
- Compromiso, responsabilidad, organización y meticulosidad para el tratamiento de los datos e instancias del proceso.

Requisitos:

- Asumir la función con pleno conocimiento de lo que implica y mostrarse de acuerdo con el desempeño de la misma.
- Conocimiento conceptual de acoso laboral, sexual, maltrato y mal clima laboral.
- Conocimiento de las Leyes 20.005, que tipifica y sanciona el acoso sexual, Ley 20.607, que tipifica y sanciona el acoso Laboral y Ley 20.609, que tipifica y sanciona la discriminación.
- Funcionario alineado con la teoría que sustenta al Código de Buenas Prácticas Laborales.
- Funcionario confiable y validado por la comunidad del establecimiento en que se desempeña.
- No haberse visto involucrado en situaciones de trato inadecuado, como las que sanciona el Código de Buenas Prácticas.
- De preferencia Profesional, Administrativo o técnico del área Administración de RRHH, Social o Psicológica, u otra que se estime conveniente de acuerdo al perfil presentado.
- Contar con un lugar físico en la infraestructura del establecimiento que brinde las condiciones de privacidad y comodidad necesarias para la recepción de denuncias.
- Tener acceso a equipo computacional para la gestión y registro de las denuncias.

Lugar de Desempeño: Departamento de pertenencia.

2. **DESIGNESE** como receptora de las denuncias a la funcionaria Sra. Amalia Pacheco Bravo y en su ausencia asumirá dicha función la Srta. Jacqueline Ceballos Ceballos



MUNICIPALIDAD DE QUILLÓN
SECRETARIA MUNICIPAL

3. **REMITASE** el presente decreto alcaldicio a todas las direcciones, departamentos y unidades municipales a fin de que sea dado a conocer a todos los funcionarios pertenecientes a la municipalidad de Quillón, independiente de su calidad jurídica.
4. Será responsabilidad de cada directivo, Jefatura o encargados de unidades y/o programas, dar a conocer el presente manual interno de Denuncias de Acoso Laboral y/o Sexual, Maltrato y Mal Clima Laboral, el cual estará disponible en la Oficina de Recursos Humanos.
5. Publíquese es presente manual en la página municipal de transparencia.

ANÓTESE, REGÍSTRESE, PUBLÍQUESE, CÚMPLASE Y ARCHÍVESE



EDUARDO CARLOS HIDALGO VARELA
SECRETARIO MUNICIPAL
MINISTRO DE FE



JOSE ACUÑA SALAZAR
ADMINISTRADOR MUNICIPAL
"por orden del alcalde"

/ovg.-

DISTRIBUCION VIA CORREO ELECTRONICO:

- ALCALDIA
- DIRECCIONES, DEPARTAMENTOS Y UNIDADES MUNICIPALES
- ARCHIVO SECMU