

MANUAL DE CONVIVENCIA

Grupo Editorial Eduvim

01/03/2018

Equipo de Trabajo Interno



INTRODUCCIÓN

Este Manual de Convivencia tiene por objetivo estandarizar un acuerdo del espacio de trabajo del Grupo Editorial de la UNVM y pretende establecer parámetros de convivencia de un Equipo de Trabajo que tiene una particular situación de complejidad. La complejidad nace de dos factores, una su propia naturaleza: una dependencia de una organización pública. La otra, de carácter histórico por su propia trayectoria de construcción: su “cultura interna”.

Atendiendo a estas dos dimensiones, todo agente del Grupo Editorial Eduvim sabe y acepta que debe trabajar en “transformar” aquellas prácticas que tienden a “naturalizarse” o a cristalizarse en la Administración Pública. Por lo tanto, este instrumento nace para evitar la llamada “deformación burocrática” (es decir, la desvirtuación de las tareas de las y de los empleados públicos) y pretende ayudar al equipo de trabajo a encontrar las líneas de incentivo para que todo miembro de la Universidad que se integre y se incorpore en un futuro sepa qué y cuáles son los “valores” que esta pequeña “comunidad” considera como propios, cuáles valora como positivos y cuáles son aquellos que rechaza.

CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Nuestra organización tiene un esquema complejo, fruto de la naturaleza de nuestra propia “función” de editar, distribuir, vender y agregar valor en todas las áreas del ecosistema del libro y de la lectura. Como sabemos, el libro es un objeto de doble valoración: una *valoración simbólico-cultural* (que lo ubica como un bien social y colectivo) y una *valoración económico-mercantil* (que lo ubica como una mercancía más).

Para nuestra condición de Editorial Universitaria de carácter público se podría creer que la dimensión o valoración simbólico-cultural es lo que debería primar. Y en cierta razón es así. Sin embargo, en la Argentina, 8 de cada 10 libros que los lectores dicen leer se adquieren en la cadena comercial tradicional del libro: la *librería*. Este dato alimenta la múltiple atención que practicamos como editores, distribuidores y libreros. No podemos editar libros y desentendernos de lo comercial-venal porque consideramos que de ese modo se derrochan recursos públicos y no podríamos ponernos a competir con las empresas comerciales porque no es nuestra función cultural.

Esta doble tensión en la que trabajamos, la “cultural” y la “comercial” nos obliga a ser eficientes y sustentables. Eficientes para cumplir con ambas *valoraciones* (cultural y



comercial) y sustentables porque sólo si somos capaces de valorizar nuestro trabajo y nuestro producto cumpliremos nuestra meta. En otras palabras, una tensión que nos eleva al éxito de un círculo virtuoso o nos condena a un círculo vicioso.

El equipo de este Grupo Editorial se ha desarrollado hasta aquí con una prestancia y celeridad que, por dedicación, esfuerzo colectivo, gestión, visibilidad, se ha potenciado como una de las áreas de mayor reconocimiento “simbólico” de la UNVM y del sistema universitario. Pero también, porque ha sido capaz de mejorar su producción editorial, mejorar el producto libro y toda la cadena de valor del libro. Sin duda este proceso nos permite mejorar nuestra sustentabilidad.

Sin embargo, por nuestra propia cultura (ya no naturaleza de espacio público) tenemos un desafío que atraviesa a todo el sector: el crecimiento comienza a ser cada vez más costoso (no sólo en términos económico-financieros) y demanda mayor *profesionalismo*, mayor maduración interna, y permanentes acciones que detecten las fallas que podrían retrasar nuestras metas; así como aplicar acciones correctivas, de mejoras continuas en el clima laboral, el desarrollo de espacios confortables ideológicamente para desarrollar cada uno lo mejor que tenemos en pos de nuestro espacio en la UNVM.

Por todo esto decimos que, atentan contra este aspecto, algunos puntos que debemos repasar brevemente:

- (1) **Organización compleja:** no perder de vista que estamos inmersos en una institución y que nuestra inclusión nos impide tomar todas las decisiones en forma unidireccional y de modo totalmente autónomo;
- (2) **Organización fragmentada:** nuestro grupo editorial tiene una organización territorial fragmentada, (Córdoba, Villa María, Bs. As., Villa del Rosario) diversa (somos un grupo editorial de integración vertical, donde salvo imprimir el libro, hacemos todo dentro de la cadena de valor).
- (3) **Naturaleza de un trabajo no frecuente y sin historia dentro de la Administración Pública** (todos más o menos sabemos lo que hace un Bedel o un Administrativo en la UNVM, pero muy pocos saben lo que hace un Editor Jr., un Editor Sr., un maquetista, un Director de Colección, un responsable de *Booktrailer*, lo que es el *Peer Review* o quién se encarga de comprar y vender derechos desde una Agencia).
- (4) **Multiplicidad de trayectorias personales.** En estos nueve años la editorial se ha nutrido y se seguirá nutriendo de personas que portan una trayectoria y una visión de mundo diferente al que portamos otros dentro de la organización. Los



cambios transcurren en todos los ámbitos de la vida, y el laboral, no debería ser la excepción.

ACUERDO

Todo “Acuerdo” supone un “trabajo de consenso” para la concreción de un orden. Este Acuerdo busca generar, en el espacio de trabajo de todas las áreas del Grupo Editorial, un conjunto de precisiones generales sobre las que tenemos que trabajar como Universitarios que somos. La mejor forma es la de trabajar sobre la (a) *Autoevaluación*, (b) *la evaluación de jefatura* y (c) *la Evaluación de la gestión*. Para esto es necesario, primero pensar los ítems de ponderación y segundo los instrumentos de autoevaluación, de evaluación de jefatura y de gestión.

En este sentido vale la pena aclarar que cuando hablamos de Evaluación lo hacemos en función de una Evaluación interpersonal, no sólo de jerarquías sino de arriba abajo, entre pares y de abajo hacia arriba.

Comenzaremos por los aspectos que son importantes de conceptualizar en este Acuerdo de Convivencia.

1. Horario de Trabajo

En nuestra cultura laboral, en Eduvim, defendimos siempre el trabajo por objetivos y creemos que es un acierto haberlo hecho y mantenerlo. También es cierto que con el paso del tiempo, con el desarrollo del trabajo por áreas y la mayor profesionalización y la jerarquización del trabajo, se supone que este aspecto “cultural” merece algunas limitaciones y no debe ser aplicado sin criterio. Hoy nuestro desarrollo exige que algunos agentes cumplan un horario fijo y ordenado, pero también debe darles posibilidades a otros, de ser aceptados como parte de la organización aunque no compartan el espacio físico o un horario. Entender esto puede ayudar a comprender en la justa medida el trabajo propio y ajeno. En nuestra cultura del trabajo ponderamos el trabajo por objetivos y también por rigor horario. Cada área debe darse un acuerdo de cómo concibe su trabajo, generar un instrumento que lo cuantifique y que lo comunique.



2. Aseo personal y vestimenta

La UNVM contempla, en su convenio colectivo de trabajo con los y las trabajadoras Nodocentes, la entrega de indumentaria de trabajo para verano y para invierno. Como no es potestad de un área aceptar o rechazar ese derecho de las y los trabajadores, desde la Dirección se considera que el uso que se hace de la indumentaria es un punto de implicancia en relación a la vestimenta. Las y los trabajadores del Grupo Editorial no estarán obligados a usar su ropa de trabajo, pero sí se recomienda que, en la mayor parte del tiempo en que asistan a trabajar (exceptuando a los que revisten funciones de contratados y personal *free lance*, a los que el acuerdo no alcanza), hagan uso de la misma. Esa ropa provista por el Estado debe ser vista con un “identificador” de la o el trabajador con el colectivo mayor que es la UNVM, visibilizando así, para el resto de trabajadores, su grado de pertenencia. Es obvio que la ropa de trabajo no es sólo lo que define este aspecto, pero ayuda a generar una visión ante el actor externo a la UNVM, de que pertenecemos a una parte de ésta.

De más está decir que el aseo personal y la presencia en el espacio de trabajo es fundamental, sobre todo para aquellos agentes que tienen responsabilidades de recibir a personas externas a la Universidad, o que están obligados a tener contacto casi exclusivo con clientes o usuarios de nuestros servicios, y que deben pensarse como caras visibles de la Universidad y del Grupo Editorial. En ese caso, este punto es y debe ser un aspecto crítico de considerar (Secretaría de Dirección, Librerías, Área Económica, Comercialización, Relaciones Interinstitucionales).



3. Trabajo por objetivos

El trabajo por objetivos no es una oposición al trabajo reglado y pautado por horario. Sin embargo, este Grupo Editorial se constituye en un espacio cada vez más específico y exigente para con dos áreas del mismo: (1) los niveles de conducción, (2) las áreas especiales (Comunicación, Prensa y Marketing, Infraestructura digital, Pampa Agency).

Las jefaturas no pueden tener restricciones horarias: están para responder demandas de sus subalternos y de su superior en cualquier momento considerado “razonable” o “atendible” (un accidente, un hecho de catástrofe, un imprevisto operativo, etc.) que demanda una respuesta, forma parte de su responsabilidad porque está incluido en los objetivos y responsabilidades que diseña en sí misma el área.

Las llamadas “áreas especiales” deben ser muy flexibles y deben tener en cuenta ciertos ponderables y eventos, como presentaciones de libros, videoconferencias, etc., que requieren de una flexibilidad horaria particular. Entonces, si un colega no atiende el teléfono a las 11:00 hs, podemos pensar (o recordar) que estuvo en una presentación hasta las 23:30 hs, o resolviendo una videoconferencia con Europa a las 7:00 hs, o espera hasta las 23:00 hs para hablar con Asia a las 11:00 hs del día siguiente.

4. Actitud Proactiva

La proactividad es una forma de ver la vida y el trabajo, es pensar siempre de qué modo estoy dispuesto a romper el círculo de confort que habitualmente construimos los seres humanos en torno a nuestras rutinas. Ese círculo de confort no siempre es consciente, más bien es lo contrario, es un círculo imaginario que no dominamos y que permitimos que tamice muchas de las sensaciones que sentimos en la cotidianidad. La proactividad es un valor exigible a todos, tanto al que tiene la mínima responsabilidad, como al que, y especialmente, detenta la máxima responsabilidad.

Nuestra editorial se constituye en un espacio de trabajo en el que se apunta a la excelencia y a la profesionalización, pero no desde un lugar exclusivamente empresarial, sino recordando y reivindicando siempre nuestro lugar dentro de la Universidad Pública Nacional, teniendo presente constantemente la reivindicación y la valoración de los derechos laborales de nuestros trabajadores y trabajadoras. Nuestra labor debe pensarse



siempre en consonancia con la tarea de mayor, que nos engloba, de lograr justicia social y de avanzar en la ampliación de derechos de los y las argentinas en general y de los y las estudiantes, docentes y Nodocentes en particular. El mejor aporte que podemos hacer en este sentido, desde nuestro lugar de trabajo, es poner nuestras capacidades y energía, en tanto justamente retribuidas, al servicio de nuestra UNVM.

Resulta importante, paralelamente, combatir el imaginario negativo que circula en torno al empleo público. Hemos discutido en nuestro espacio este punto y sostenemos que es importante partir de una perspectiva diferente: somos empleados del Estado que trabajamos mucho por conseguir las metas que nos proponemos, por realizar los objetivos que fijamos colectivamente; somos eficientes, creemos en nuestro trabajo y formar parte de la Universidad Pública se traduce en un hecho digno de enorgullecernos. El desafío es lograr sobreponernos a aquellos imaginarios mencionados más arriba, y revalorizar nuestras actividades, asumiendo como desafío afrontar en conjunto la defensa de nuestro lugar de trabajo y, con éste, el rol de la educación pública nacional. Como trabajadores y trabajadoras Nodocentes, detentamos con orgullo dicha identidad y proponemos, en este Manual, reforzarla. Como trabajadores de la cultura, además, debemos ser capaces de superar las representaciones perjudiciales para nuestra labor.

5. Acciones de capacitación permanente

Como universitarios/as deberíamos sostener una máxima: “Pensar que existe un fin de ciclo en la formación y de capacitación personal es la negación misma de nuestra condición, no sólo universitaria sino humana”. Ser universitario/a en un país que está por cumplir 100 años de educación universitaria libre y gratuita (entiéndase que aquí “libre” tiene un connotación amplia, al igual que “gratuita”), y que ha sido el motor de uno de los pilares de nuestra identidad nacional (la de la movilidad social ascendente) no es sólo un privilegio, sino una doble obligación. La obligación de ir siempre por más, con el objetivo de devolver a la sociedad que “sostiene” este espacio con sus impuestos: más inclusión, más dedicación, más entrega. Significa que no sólo podemos estar aquí, sino que debemos demostrar que nos merecemos este espacio. La obligación de la proactividad se vincula con el interés propio de profesionalizarnos, de mejorar, de superarnos, de desear el ascenso no sólo individual, sino también social. La capacitación no sólo es hacer una Maestría, un Posgrado o una Tecnicatura: es también preocuparme por mi búsqueda mediante una voluntad de crecimiento con responsabilidad personal. Crecer sabiendo que el conocimiento no es un bien individual, sino social.



6. Vinculación con el equipo de trabajo

El libro es uno de los productos más fuertemente ligado a la producción social que tiene el capitalismo. Supone un original portador de “sentidos”. Ese sentido comienza a derramarse, a desarmarse desde el mismo momento que el autor se lo da a leer a un amigo, a un editor, cuando pasa al corrector, cuando vuelve al editor, cuando luego vuelve al autor, regresa al editor, pasa al maquetador, nuevamente regresa al editor, al corrector, al maquetador, al autor, y que es intervenido por un ilustrador o que se interviene desde la editorial con tapa, contratapa, con paratextos, para luego insertarse en una colección, etc., etc. Todos esos pasos son “transformaciones” apenas iniciales, porque luego vendrá el distribuidor que le dará una prioridad en su boletín, más tarde interviene el jefe de compra o el librero, que le dará un lugar o una clasificación en su librería que lo hará más o menos visible y que permitirá que lo lean más o menos lectores. Toda esta cadena es la que llamamos “cadena de valor”, porque se supone que cada uno de los que intervienen, le agrega un valor al original. Esa cadena no siempre le da valor positivo. Un editor busca “ponderar ese título con un paratexto” pero si el diseñador construye una pieza gráfica de cubierta con errores de legibilidad, por ejemplo por el color, le resta valor. Ni que hablar si el librero lo pone en vidriera o lo ubica en los anaqueles del fondo. El libro tiene tanta gente ponderándolo que desde su primera etapa demanda de una visión estratégica y cooperativa de un equipo de trabajo.

La idea de un equipo de trabajo no es la de una secta de amigos o de más o menos un colectivo deportivo que se apresta a abrazarse tras un gol o se machaca las canillas contra un rival. Equipo de trabajo supone un respeto por el trabajo del otro, que me obliga a contribuir, con lo mejor de mi saber y oficio, lo que me antecede y lo que me sucede. Saber que si un libro gana un premio no es sólo porque el autor “escribe bien”. Reconocerle al Publisher que lo trajo a la Editorial es una parte, que el corrector y el Editor lo mejoraron, que el maquetista y el tapista le dieron un aspecto que lo hace atractivo en la librería, es otra, pero que también hay un vendedor que insiste al distribuidor, un librero que lo coloca en una mesa, pero que también hay un administrativo que vigila el proceso de administración de los recursos, que usa su sí o no para darle publicidad o cobrarlo, y que es tan importante como los procesos anteriores. Ni qué decir de lo que hace el compañero de venta de derechos al extranjero que tiene que convencer a un editor en otra lengua... ¿Y el comunicador? Él debe lidiar para colocar una “pastilla” en un ecosistema que tiene una oferta de más de 300 libros semanales para incluir. ¿Cómo valoramos cuando ese libro sale en la prensa con apenas la tapa del libro y su título? ¿Cómo valoramos cuando un editor árabe decide publicar un libro de Eduvim en



Egipto? Todos hemos hecho algo para conseguir lo que conseguimos a diario. Todos debemos ver que nuestro trabajo, en el ecosistema del libro, es un aporte no definitivo, que la cadena de valor es ascendente o descendente dependiendo de cómo realizamos el trabajo.

7. Vínculo con el espacio de trabajo

Si uno compara en los últimos diez años los metros cuadrados que se construyeron para el sistema Universitario a nivel nacional puede llegar a la conclusión que los mismos se triplicaron o cuadruplicaron. Sin embargo, la ecuación de m^2 por usuario es aún muy deficiente. La mayor inclusión de alumnos y el incremento en planta de docentes y Nodocentes son de enorme impacto. Como en muchos ámbitos de la Argentina, el atraso de infraestructura es muy notorio porque involucra décadas mientras que la evolución humana y el desarrollo humano siempre es más dinámico. ¿Qué significa esto? Que si bien nuestro espacio es deficiente y queremos modificarlo, tenemos limitaciones externas que nos imponen (e impondrán) usos mucho más racionalizados de lo que pretendemos. Mejorar no es sólo un acto de deseo ni una responsabilidad unidireccional de la gestión de la Universidad y de la Editorial. El Espacio de Trabajo es responsabilidad de todos. Si empezamos a pensar así, entenderemos que el vínculo con el Espacio, los muebles, los bienes públicos, tienen que comenzar con nosotros en nuestro “círculo de influencia”. Mi mesa de trabajo, mi PC, mi monitor, mi silla, mi pared, mi piso no son MÍOS, son propiedades que tengo en consignación, temporalmente, con responsabilidad patrimonial. Sólo si acepto que las cosas en comodato no me pertenecen, puedo empezar a comprender que el espacio de trabajo debo respetarlo como un hábitat transitorio. Es cierto que alguien debe “encargarse” de limpiar, pero ese alguien también me incluye. Es cierto que alguien debe arreglar o cambiar una lámpara de la luz, pero puedo ayudar a hacerlo si eso me afecta. Trabajar en condiciones de dignidad habla de cuán digno me siento. Valorar al otro que comparte mi espacio de trabajo es valorarme. Y los espacios comunes: cocina, baño, armarios de sección, archivos, escritorios o mesas son lugares que dignifican al colectivo. No callar, no dejar de exigir, no relajarse con uno ni con el otro.

8. Aseo y Urbanidad

Este punto es uno de los más complejos de superar en la ecuación de metros cuadrados por trabajador. Es complejo porque el aseo de un espacio común suele ser un punto de



conflicto y de competencia sobre quién trabaja o limpia más. Quien mantiene limpio su espacio personal tiene una tendencia a la limpieza y al orden colectivo. No es una regla inequívoca, sino una tendencia. No obstante, si el espacio común es vandalizado, degradado u horadado por uno solo, puede conllevar a conductas de resignación del resto de los miembros de la organización. El aseo y la urbanidad requieren de condiciones externas (las que debe realizar la organización) pero también las que debe realizar el agente como principio activo en la producción y cuidado del orden.

El trabajo debe tener un índice de polución auditiva tolerable, debe respetar las particularidades del clima de área, debe respetar la luminosidad, la temperatura, la contaminación inodora. Es muy importante y necesario respetar con mucho celo la limpieza de los espacios comunes (cocina y baños) donde la saturación de m² es, siempre, muy desfavorable, evitando de este modo la incomodidad y la sobrecarga negativa de cada agente con el Espacio de Trabajo. Es necesario fijar horarios y pautas para comer y, cuando las mismas hayan sido aceptadas por todos, considerar que su incumplimiento es motivo de apercibimientos y sanciones. Cuando se lo hace, se debe programar quién atenderá el teléfono del área o quién cerrará la puerta para que no entre un extraño y nos vea comer ya que eso siempre causa una pésima impresión en un espacio de administración pública. Cuidar la urbanidad supone cuidarnos todos, cuidar la imagen es construir nuestra propia imagen.

9. Actitud frente a los recursos del Estado

La responsabilidad de los recursos del Estado es una obligación ineludible que tenemos como agentes del Estado. Dejar una computadora prendida por días, no apagar la luz del espacio de trabajo, no contribuir al ahorro de agua, energía u otro bien por el que el Estado paga es un acto de negligencia que debe ser sancionado con todas las fuerzas disponibles: desde las morales hasta las económicas. Facilitar por descuido, desinterés o negligencia el hurto, el robo o el despojamiento de los bienes que se nos asigna supone sanciones que deberían ir desde la sanción laboral hasta la reposición del bien mismo. Relajar la seguridad de nuestro espacio frente a terceros, frente a inclemencias o accidentes supone responsabilidad de todos y la no preparación de un espacio de trabajo con seguridad requiere de ecuaciones que siempre perjudican no sólo a la organización sino a nuestra propia persona.



10. Confidencialidad

Gran parte de los convenios de trabajo incluyen cláusulas de confidencialidad que buscan resguardar el valor de la información y el trabajo que se realiza en el interior de una organización. En general, esta “cláusula de confidencialidad” suele aplicarse a los empleados de mayor jerarquía o con mayores responsabilidades dentro de las organizaciones. Sin embargo, en un espacio como el del ecosistema del libro, la información adquiere un valor estratégico, y un dato mal comunicado o mal informado puede causar un daño a los proyectos de edición, comercialización o gestión de valor agregado en cualquiera de los contenidos que se adquieren, editan o venden. Es importante que se acepte que la información en interior del Grupo Editorial debe estar resguardada por este pacto o cláusula de confidencialidad.

11. Vínculos con subalternos, pares y superiores

En nuestra cultura interna, se ha forjado desde el comienzo de nuestro desarrollo una idea de trabajo horizontal, con mandos muy focalizados y poco segmentados; esa cultura comenzó a rebasarse con el incremento del personal, con la fragmentación del equipo de trabajo en territorios y sub-territorios, en áreas y sub-áreas. Esto empezó a cambiar antes de que la estructura de la Universidad lo detectara como un problema. Es decir, como siempre, nuestra organización desarrolló y experimentó cambios y avances por el propio desarrollo autónomo antes que por su desarrollo institucional. La jefatura delegada se visualizó como una solución transitoria y no como una evolución necesaria estructuralmente. Esto no estuvo mal. El desarrollo de nuestro equipo de conducción nunca estará acabado porque pensamos seguir creciendo, innovando y fomentando la pro actividad. Tampoco nadie debería sentir que no puede tener un espacio de responsabilidad sin asumir los costos que esos cambios tienen, tanto para la vida personal como para la cultura organizacional.

En este sentido, la relación de pares debe ser exigiblemente más respetuosa que la de una organización privada o tradicional de la Administración Pública. Aquí el compañero, el par, puede volverse mi responsable o subordinado inmediato, y mi amistad no puede ni debe mezclarse con las tareas profesionales. Eso significa también que mi par es quizás mi mejor aliado porque es el que mejor debe ponderar mi trabajo. La lógica de las organizaciones requiere la evaluación de superiores y subalternos, pero sólo la de pares tiene un valor determinante porque es la que marcará cuán profesional soy, cuán



colaborador soy en mi área, cuánto me valoran humanamente, cuanto valgo en el colectivo.

Así como los pares importan para el liderazgo, la mirada de los subalternos impacta fuertemente en los roles de conducción. Lo que dice mi subalterno tiene para el liderazgo una significación tan importante como lo tiene entre pares. En nuestra plantilla interna desarrollaremos un esquema de evaluación cruzado que permita, de aquí para adelante, un legajo para las acciones de mejoras continuas, y la ayuda en las trayectorias individuales dentro de la Editorial.

11.1. Mobbing o acoso laboral

El acoso laboral, popularmente denominado “Mobbing”, es el hostigamiento hacia un trabajador o trabajadora por parte de sus compañeros/as de trabajo. Esta persona (o grupo de personas) recibe una violencia psicológica a través de actos negativos y hostiles en el trabajo por parte de sus pares, subalternos o superiores de manera sistemática y recurrente, durante un tiempo prolongado, a lo largo de meses e incluso años.

Este fenómeno, lamentablemente, es más frecuente de lo que esperaríamos, presentándose en todo tipo de organizaciones, pero está en nuestras manos el lograr evitar y denunciar inmediatamente al superior a cargo el abuso sobre nuestros y nuestras compañeras. Existen muchas modalidades o estrategias de acoso laboral a las cuales debemos estar atentos:

1. Gritar, avasallar o insultar a la víctima cuando está sola o en presencia de otras personas.
2. Asignarle objetivos o proyectos con plazos que se saben inalcanzables o imposibles de cumplir, y tareas que son manifiestamente inacabables en ese tiempo.
3. Sobrecargar selectivamente a la víctima con mucho trabajo.
4. Amenazar de manera continuada a la víctima o coaccionarla.
5. Quitarle áreas de responsabilidad clave, ofreciéndole a cambio tareas rutinarias, sin interés o incluso ningún trabajo que realizar («hasta que se aburra y se vaya»).
6. Modificar, sin decir nada al trabajador, las atribuciones o responsabilidades de su puesto de trabajo.
7. Tratarle de una manera diferente o discriminatoria, usar medidas exclusivas contra él o ella, con vistas a estigmatizarle ante otros compañeros o jefes (excluirle, discriminarle, tratar su caso de forma diferente).



8. Ignorarlo o excluirlo, hablando sólo a una tercera persona presente, simulando su no existencia, ninguneándolo («como si fuese invisible»).

9. Retener información necesaria para su trabajo o manipularla para inducirle a errores en su desempeño laboral, y acusarlo después de negligencia o faltas profesionales.

10. Difamar a la víctima, extendiendo por la organización rumores maliciosos o calumniosos que menoscaban su reputación, su imagen o su profesionalidad.

11. Infravalorar el esfuerzo realizado por la víctima, negándose a evaluar periódicamente su trabajo.

12. Bloquear el desarrollo o la carrera profesional, limitando retrasando o entorpeciendo el acceso a promociones, cursos o seminarios de capacitación.

13. Ignorar los éxitos profesionales o atribuirlos maliciosamente a otras personas o a elementos ajenos a él, como la casualidad, la suerte, la situación del mercado, etc.

14. Criticar continuamente su trabajo, sus ideas, sus propuestas, sus soluciones, etc.

15. Monitorizar o controlar malintencionadamente su trabajo con vistas a atacarlo o a encontrarle faltas o formas de acusarlo de algo.

16. Castigar duramente o impedir cualquier toma de decisión o iniciativa personal en el marco de sus responsabilidades y atribuciones.

17. Ridiculizar su trabajo, sus ideas o los resultados obtenidos ante los demás trabajadores, caricaturizándolo o parodiándolo.

18. Invasión de la privacidad del acosado interviniendo su correo, su teléfono, revisando sus documentos, armarios, cajones, etc.

19. Robar, destruir o sustraer elementos clave para su trabajo.

20. Atacar sus convicciones personales, ideología o religión.

21. Animar a otros compañeros a participar en cualquiera de las acciones anteriores mediante la persuasión, la coacción o el abuso de autoridad.

Acciones preventivas y correctivas:

- Reuniones de jefes con subalternos, SIEMPRE con presencia de un tercero a modo de testigo.
- Presentación y comunicación de memorias de trabajo, que permitan llevar un control de las tareas solicitadas al agente o al área y que garanticen una evaluación periódica de desempeño.
- Presentación INMEDIATA de notas siguiendo, en la medida de lo posible, el organigrama jerárquico (Responsable de área, Director Editorial, Secretaría General, Rectorado -en última instancia) en las cuales los y las agentes puedan



manifestar por escrito su propia sensación de avasallamiento o de compañeros de trabajo que observen acoso laboral hacia alguno de sus pares.

- De ser un superior quien ejerza Mobbing sobre un subalterno, se presentará la nota por escrito al superior inmediato por sobre éste.

Este manual de convivencia respetará e incluirá futuras actualizaciones sobre la materia de las que den cuenta los estatutos y autoridades pertinentes de la UNVM.

11.2. Acoso sexual laboral

El acoso sexual laboral es un comportamiento en función del sexo, de carácter desagradable y ofensivo para la persona que lo sufre. Consiste en hostigamiento psicológico, conductas con implicaciones sexuales no solicitadas ni deseadas por la persona a quienes van dirigidas (tocar, agarrar, rozar, besar sin consentimiento, etc.).

El acoso sexual laboral es una forma más de violencia de género y de violencia dentro del espacio de trabajo y afecta de forma mayoritaria a las mujeres, siendo mayoritariamente varones quienes lo ejercen.

Toda actitud de avance con insinuaciones sexuales no consensuada sobre el cuerpo de la o el compañero de trabajo, es acoso sexual laboral. La insistencia sistemática, con fines o insinuaciones sexuales, sea esta verbal, telefónica, mediante redes sociales, e-mail, o cualquier medio, no consensuada por la o el compañero de trabajo, es acoso sexual laboral.

Acciones preventivas y correctivas:

- Reuniones de jefes con subalternos, SIEMPRE con presencia de un tercero a modo de testigo.
- Presentación INMEDIATA de notas siguiendo, en la medida de lo posible, el organigrama jerárquico (Responsable de área, Director Editorial, Secretaría General, Rectorado -en última instancia) en las cuales los y las agentes puedan manifestar por escrito su propia sensación de invasión y acoso, o de compañeros/as de trabajo que observen acoso sexual laboral hacia alguno/a de sus pares.
- De ser un superior quien ejerza el acoso sobre un/a subalterno/a, se presentará la nota por escrito al superior inmediato por sobre éste.



- Registrar, de ser el acoso por medios escritos o virtuales, toda situación que genere sensaciones de avasallamiento, faltas de respeto, sexualización no consensuada del vínculo, etc.
- Si las situaciones de acoso exceden el lugar de trabajo, se recomienda apelar a personas o autoridades competentes.

Actualmente se está trabajando, en la UNVM, en la redacción de un Protocolo de Acción en contra de la Violencia de Género al cual este manual se suscribirá ni bien se complete. Mientras este Protocolo de la UNVM no entre en vigencia, la Dirección del Grupo Editorial procederá a asumir bajo su responsabilidad Medidas Preventivas de intervención y cumplimiento inmediato. Debe quedar claro que todo Personal con responsabilidades de conducción ESTÁ OBLIGADO a informar anomalías o situaciones comentadas por un integrante del staff, sin mediar dilación u opinión al respecto. Se informa y se da curso al área jerárquica para que intervenga. No respetar esta observación implica someterse a posibles sanciones.

12. Aceptación de la evaluación permanente

Este concepto debe entenderse como lo que es: un mecanismo de evaluación al agente en su aplicación al trabajo, su experiencia y proactividad al servicio del colectivo. Decir NO SÉ es un motivo de reprobación en cualquier examen por cuantificación parcial; dar datos erróneos con relación a una actividad de la órbita de su responsabilidad es motivo de una debilidad conceptual o informativa que debe motivar a la reflexión de su lugar en la organización.

Toda área tiene derecho a solicitar capacitarse. El área puede fijar sus objetivos pero debe entregar también resultados en el corto, mediano y largo plazo. Es fundamental desde las Jefaturas incentivar el espacio de reflexión y capacitación, pero es fundamental para ello producir mecanismos de autoevaluación, de evaluación y control de esas actividades y siempre haciendo visible y comunicable esos resultados. En contraparte, la Dirección puede considerar mecanismos de evaluación permanente de las áreas y a sus jefaturas.

INSTRUMENTOS A CONSTRUIR

- 1) Autoevaluación: Todos (salvo las Jefaturas) deben autoevaluarse.



- 2) Evaluación de Pares: Una segunda planilla que permitirá evaluar a los pares (con nombre y apellido del evaluado) pero con anonimato del evaluador.
- 3) Evaluación de Jefatura, con un esquema similar al de pares.
- 4) Evaluación de Dirección (que excluye a los Jefes de área).
- 5) Autoevaluación de Jefaturas
- 6) Evaluación de Pares en las Jefaturas
- 7) Evaluación de Dirección de las Jefaturas
- 8) Evaluación de Jefatura al Director
- 9) Evaluación de la Dirección de todo el personal

LEGAJO PARA UNA MEJORA CONTINUA

Se construirá un legajo interno que acumulará los procesos de evaluación continua como así también los apercibimientos, felicitaciones, reconocimientos, advertencias, inasistencias y sanciones que pudieran reunirse por el incumplimiento de normas generales o particulares.

Las categorías de evaluación se detallan a continuación y serán ponderadas buscando establecer un punto de partida racional en la búsqueda de facilitar la movilidad interna en el equipo de trabajo del Grupo Editorial. Podrán ser utilizadas para poner en consideración de tribunales o comisiones que decidan en el futuro sobre ascenso de categorías e ingreso a la planta permanente y en otras decisiones que se deriven en relación a la o el trabajador en función con la Organización y su encuadre en el organigrama futuro que diseñe el Plan Estratégico de la UNVM. Este historial también podrá ser utilizado para proporcionar, al agente, de referencias laborales ante empresas privadas.

Las tareas de registro y gestión de legajos internos del personal será realizado por la Secretaría de Dirección y de RR.HH., cuya tarea consiste en:

- Recepcionar, de los agentes, pedidos de días por diferentes motivos, pedidos de licencia, certificados médicos, de examen, de maternidad, etc.
- Enviar, a los agentes afectados, notas de solicitudes específicas o generales, notas de felicitación, de reconocimiento, de apercibimiento, y/o de sanción, etc.
- Registrar todos estos movimientos en el legajo personal de cada agente, ubicados estos en el software destinado a estos fines, alojado en la página web de Eduvim.
- Dar cuenta de las estadísticas de trabajo de todas y cada una de las áreas del Grupo Editorial.



ACLARACIÓN FINAL TRANSITORIA

Los términos generales de este manual serán aplicados a todas las áreas y sedes del Grupo Editorial.

Los espacios de trabajo (sede Córdoba, Villa del Rosario y Ciudad Autónoma de Bs. As.) deberán elevar, antes del 30 de junio de 2018, sus pautas específicas de convivencia. Queda exceptuada la sede central de Villa María que tendrá, en la reunión del 20/02/2018, tiempo para impulsar cambios a este Manual de Convivencia general y de aplicación también específica.

La Dirección del Grupo Editorial podrá presentar una propuesta de ponderación de criterios de Evaluación para el último día laborable de abril de 2018 y procederá a proponer un cronograma de evaluación para el 2º semestre de 2018.