

El rol de los gestores de las relaciones de trabajo frente a las situaciones de violencia laboral en la administración pública.

Gatti, Claudia, Oviedo, Lucas y Castillo, Santiago.

Cita:

Gatti, Claudia, Oviedo, Lucas y Castillo, Santiago (2014). *El rol de los gestores de las relaciones de trabajo frente a las situaciones de violencia laboral en la administración pública. XVIII Jornadas de Docentes e Investigadores de Recursos Humanos de la Argentina y IX del CONOSUR, Santa Fe.*

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/claudia.gatti/4>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/pnVf/sCO>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

EL ROL DE LOS GESTORES DE LAS RELACIONES DE TRABAJO FRENTE A LAS SITUACIONES DE VIOLENCIA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Área: Investigación

Autores: Claudia Gatti, Lucas Oviedo y Santiago Castillo¹

Mail: cmgatti@gmail.com – luc.oviedo@hotmail.com
– santiacastillo@hotmail.com

Carrera de Relaciones Laborales-FCE/UNNE

Palabras Claves: *violencia laboral – relaciones de trabajo – administración pública*

El presente trabajo tiene como objetivo discutir el rol que deben desempeñar los responsables de la gestión de las relaciones de trabajo frente a las situaciones de violencia en los espacios laborales de la administración pública. Para lograr este propósito tomaremos como referencia algunos de los resultados que hemos obtenido de nuestra investigación sobre violencia laboral en organismos del Estado con sede en la ciudad de Resistencia, Chaco.

La violencia laboral es el resultado de acciones multicausales que afecta tanto las condiciones psico-físicas del trabajador como su estructura moral. Si bien existe amplio consenso en la observación de estos aspectos, poco se reconoce en el campo de la gestión de RR.HH. acerca de otras dimensiones posibles en el ejercicio de la violencia.

Las prácticas violentas en el trabajo muchas veces se ocultan detrás de acciones que no son agresivas pero sí invisibles por cuanto se ejercen en un plano simbólico. En tal sentido, es importante observar que los modos en que se distribuyen los espacios de trabajo, la asignación de tareas, de responsabilidades y toma de decisiones expresan y reproducen patrones de desigualdad naturalizando situaciones de violencia hacia el interior de las relaciones sociales.

En ámbitos de trabajo profundamente complejos como la administración pública, donde las relaciones laborales se entremezclan con relaciones político partidarias y familiares, las situaciones de violencia tienen su anclaje en un régimen burocrático-administrativo que convierte a gran parte de los trabajadores en sujetos sufrientes y desmoralizados.

Estos espacios complejizan aún más el rol de quienes se desempeñan en la gestión de personas y a su vez, limitan fuertemente los resultados e impactos de las estrategias y políticas orientadas a los RR.HH.

Frente a este escenario el conjunto de acciones profesionales destinadas a intervenir en la gestión y organización de los espacios de trabajo, deben incorporar una mirada multidimensional de la violencia laboral, poniendo especial énfasis en la prevención como factor fundamental para mejorar las relaciones de trabajo.

¹ *Docentes Investigadores de la Carrera de Relaciones Laborales – Facultad de Ciencias Económicas-UNNE*

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra resultados parciales del proyecto de investigación “*Contextos de Trabajo: entramados, poder y violencia. Estudios sobre organismos del estado, programas sociales, sector rural y cambio tecnológico*”² realizado por docentes-investigadores de la Licenciatura en Relaciones Laborales de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste. Esta investigación tiene por objetivo general aprehender diversos fenómenos en los cuales los trabajadores, las organizaciones y el estado despliegan estrategias a partir de las cuales se establecen relaciones de poder y, en algunos casos, de violencia.

En este marco, la presente ponencia tiene como propósito general delinear algunas estrategias posibles de acción que sean útiles para los gestores de las relaciones de trabajo que se desempeñan en la administración pública. En tal sentido, consideramos esencial que una propuesta de intervención profesional debe realizarse sobre la base de datos objetivos; y es por ello que los aspectos que aquí se señalan como prioritarios en materia de prevención de la violencia laboral están sustentados en la discusión teórica sobre esta problemática y en el análisis de datos empíricos.

Es sabido que la violencia laboral es una problemática que afecta a todas las organizaciones por igual, sin distinción de si son públicas o privadas. Por ello, conocer y discutir sobre esta problemática permitirá la construcción de acciones que permitan generar contextos de trabajo saludables y decentes.

La presente ponencia se estructura del siguiente modo: 1) en primer lugar, ofrecemos un marco de referencia en el cual conceptualizamos a la violencia laboral, discutimos y nos posicionamos en algunos de estos términos, elaboramos una tipología de situaciones de violencia e identificamos el estado de la normativa argentina en la materia; 2) en segundo lugar, mostramos sucintamente algunos datos cuantitativos y cualitativos que hemos relevado en las tareas investigativas del equipo con la intención de contextualizar nuestra propuesta última; 3) por último, y a modo de conclusión, señalamos algunos aspectos que consideramos esencial para que el profesional gestor de las relaciones de trabajo que se desempeña en organismos públicos conduzca y produzca acciones que tiendan a la construcción de contextos de trabajo dignos y decentes.

2. MARCO DE REFERENCIA

² PI M002/13 SGCyT UNNE

2.1 - ¿Qué es la violencia laboral?

En la literatura académica existen variadas definiciones de violencia laboral y todas ellas se diferencian de acuerdo a la teoría desde la cual se piensa la situación y del abordaje metodológico que se propone para su estudio.

Más allá de estas dificultades, consideramos esencial que debemos realizar una discusión teórica sobre esta problemática para determinar posibles alcances del concepto y para establecer o no relaciones de similitud con otras categorías muy usuales tales como el acoso o “mobbing”.

Heinz Leymann (1990) denomina “psicoterror” o “*mobbing*” a la situación en la cual una persona o un grupo de personas acosan en un plano psicológico a otra persona o grupo de personas con la finalidad última de que abandone el lugar de trabajo, atentando contra su reputación y obstaculizando las tareas laborales, sistemáticamente y durante un lapso promedio de seis meses. Para este autor, una forma posible de manifestación es cuando el *mobbing* es recíproco, hasta que en este enfrentamiento una de las partes se convierte en víctima. Sea unidireccional o bidireccional las consecuencias son el sufrimiento psíquico, aislamiento social y padecimientos psicosomáticos.

Por otra parte, Hirigoyen (2001) utiliza el término “acoso moral” para referenciar toda conducta abusiva que, a través de actos, gestos y palabras, atentan contra la dignidad e integridad del trabajador y que puede perseguir el fin de apartarlo del lugar del trabajo o bien provocar un deterioro del ambiente laboral. En esta línea, Castro Santander (2009) habla de acoso en los lugares de trabajo, coincidiendo en la descripción de este fenómeno con los denominados *moobing* y acoso moral, y agrega que el objetivo también puede ser la búsqueda de afirmación personal del hostigador que así satisface un impulso patológico y destrucción.

Autores como Passos de Oliveira y Oliveira Nunes (2008) proponen el concepto de *violencia relacionada al trabajo* para referirse al conjunto de acciones voluntarias que un individuo o grupo realiza contra otro individuo o grupo con la intención de ocasionarle daños físicos o psicológicos, y que ocurren en espacios de trabajo o que se vincula con relaciones establecidas en el trabajo. Este concepto incluye todas las situaciones de transformación de la autoridad jerárquica en relaciones de desigualdad, explícitas en agresiones, represiones, humillaciones, etc., que los superiores jerárquicos utilizan contra sus subordinados con fines de dominación, opresión y explotación, tratando al ser humano no como sujeto sino como cosa.

Asimismo, Ros (2009: 4) recomienda referirse a la “*violencia en el lugar de trabajo (VL)*” como un modo de trascender la aproximación individualista y psicopatologizante de los términos “bullying”, “mobbing”, etc. por cuanto aluden a fenómenos muy específicos que, si bien pueden estar incluidos bajo el término violencia laboral, no permiten captar las dinámicas organizacionales que pueden dar origen a situaciones violentas.

2.2 - Estudios sobre violencia laboral en la Administración Pública

Aunque nuestro propósito no es referenciar todos los trabajos existentes sobre la violencia laboral en la administración pública –que por cierto aún son escasos–, consideramos que existen valiosos antecedentes que sirven de insumo teórico y empírico para futuras investigaciones sobre la problemática. En tal sentido, destacamos aquellos que focalizan en la dimensión política y del poder en lugar de los que se circunscriben en aspectos que psicologizan los “hechos” de violencia.

Con el término “violencia político burocrática”, Scialpi (2002: 211) alude a la violencia que es ejercida “*por funcionarios políticos de la Administración Pública y por agentes de alto rango que tienen la responsabilidad social, legal y administrativa de cuidar a los trabajadores del Estado y hacer cumplir las normas administrativas vigentes. Es fortalecida y perpetuada además con el apoyo de no-decisores que convalidan dichas prácticas*”. Para esta autora existe una íntima relación entre *violencia político burocrática, sufrimiento personal* (impacto en la salud física y psíquica de los agentes públicos), *resultados de la gestión pública* en términos de servicios prestados a la población argentina en su conjunto y *resquebrajamiento del sistema democrático* (*ibíd.*: 200).

También desde una perspectiva política pero con mayor énfasis sobre las relaciones de poder, Pratesi (2014) entiende a la *violencia* como una relación asimétrica de poder en la cual quien se sitúa en la posición superior somete a quien está en la posición inferior. En tal sentido, en palabras de Inés Izaguirre la violencia “*es un vínculo, una forma de relación social por la cual uno de los términos realiza su poder acumulado*” (Izaguirre, 1996:7).

Asimismo, Pratesi (2012a) alude que en las organizaciones estatales, en tanto espacios en los que se desarrollan relaciones de trabajo, confluyen dos dimensiones del poder: el que es propio de los dispositivos de control y de las jerarquías laborales y el poder político cuyo fin es el gobierno y la gestión³. De acuerdo con la autora, la

³ En un estudio de caso, Pratesi (2012) observó que la cultura de la organización presenta rasgos que incluyen una fuerte concentración del poder, la preeminencia de las metas políticas por sobre las técnicas,

naturalización de la tolerancia a las situaciones de violencia está sostenida por la flexibilidad y la precariedad que marcan a las actuales condiciones laborales. La experiencia de incertidumbre en los trabajadores en cuanto a su continuidad laboral o a sus posibilidades de progreso estaría operando en el sentido de aumentar la tolerancia a las situaciones de violencia y reaccionan con resignación, desesperanza y sumisión (Pratesi, *op. cit.*).

Siguiendo a Pratesi (2012b), el sufrimiento en el trabajo es una condición de presencia cotidiana en el ambiente laboral de la administración pública⁴. En sus estudios sobre organizaciones públicas de la provincia del Chaco la autora demuestra que: 1) la precarización de las condiciones de trabajo dan lugar a una sensación de incertidumbre en los trabajadores; 2) las prácticas políticas están centradas en la acumulación de poder en detrimento del cumplimiento de la misión de la organización; 3) existen culturas organizacionales híbridas que dejan de lado al desarrollo profesional y personal de los trabajadores; 4) predomina un clima laboral basado en el miedo, la competencia y la desconfianza dentro de los grupos de trabajo.

A partir del estudio de una organización pública nacional, Gatti *et al.* (2012) señalan que la violencia laboral se apoya, valida y reproduce a partir de mecanismos y procedimientos institucionales que determinan los procesos de trabajo y por lo tanto las relaciones que se establecen en función de estos. Para estos autores, la burocratización que caracteriza a las estructuras de organizaciones estatales genera los dispositivos y procedimientos normativos que, por un lado, sirven de velo al ejercicio de la agresión y sus atributos descalificantes y, por otro lado, actúan al mismo tiempo como desactivadores de la resistencia profundizando el sufrimiento.

Asimismo, en un estudio de similares características, Castillo *et al.* (2013) proponen discutir y reflexionar, desde una perspectiva foucaultiana, acerca de casos de violencia laboral ocurridos en una institución pública nacional. Tomando como fuentes primarias un conjunto de entrevistas autobiográficas realizadas a sujetos trabajadores, los autores analizan la instrumentación del espacio físico en la reproducción de las

la presencia de subgrupos con lealtades especializadas y el desinterés por el desarrollo de sus miembros, lo que provoca un alto nivel de tolerancia hacia las situaciones de violencia en las relaciones de trabajo y una naturalización de ellas.

⁴ La autora retoma los trabajos sobre *sufrimiento en el trabajo* del especialista en psicodinámica laboral Christophe Déjours para dar cuenta de las situaciones de violencia en la administración pública y su impacto en el colectivo de trabajadores. Para una mayor noción sobre este concepto, *cf.* Déjours, C. (2009). *Trabajo y sufrimiento. Cuando la injusticia se hace banal*. Madrid: Laborandí.

relaciones de violencia, a través de dispositivos de disciplinamiento que manifiestan el ejercicio coercitivo del poder⁵.

Asimismo, Gómez Palavecino (2013) analiza las acciones que adoptan los sindicatos de trabajadores estatales frente a las situaciones de violencia laboral en la administración pública chaqueña. Estas acciones son de dos tipos: 1) Nivel colectivo, la cual gira en torno a tres ejes: la difusión, la formación y la identificación de violencia laboral; 2) Nivel individual, orientadas a la atención personal de la víctima y al asesoramiento de los trabajadores víctimas de violencia (se judicializan las mayoría de las denuncias que recibe el sindicato).

2.3 - Propuesta de tipología de la violencia laboral

En este apartado tomamos en consideración la tipología que propone Pratesi (2014) respecto de las diferentes manifestaciones de la violencia en las relaciones de trabajo en la administración pública. La clasificación elaborada por la investigadora se basa en los estudios que ha conducido –y del cual los autores de esta ponencia formamos parte– sobre la violencia laboral en las organizaciones estatales de la ciudad de Resistencia (Chaco) entre los años 2012-2013.

Tabla 1. Manifestación de la violencia en las relaciones de trabajo

TIPO DE VIOLENCIA LABORAL	CARACTERÍSTICAS
Violencia descendente	Son los jefes, directores, subsecretarios que hostigan a los trabajadores de su área con modalidades que van desde la demanda excesiva en la tarea hasta “el freezado”, es decir privarlo de tareas y funciones por lo cual el agente debe permanecer en su lugar de trabajo sin hacer nada, ideando formas de pasar el tiempo. En la mayoría de los casos este hostigamiento se realiza de manera ostensible, con gritos, comentarios despectivos, humillaciones, etc. teniendo por público a los otros agentes
Violencia horizontal	Las situaciones de violencia entre pares se producen como obstrucción en el trabajo, ocultamiento de información, agresiones verbales, entre otras formas. Muchas de estas relaciones obedecen a alineamientos a distintos sectores políticos o a adhesiones al jefe que ejerce la violencia.
Violencia ascendente	Son casos raros y poco visibles porque se producen desde el anonimato, por lo general se trata de echar a correr un rumor que desprestigia al superior porque se pone en duda su honestidad, orientación sexual, capacidad, etc.

Fuente: elaboración propia en base a Pratesi (2014: 108-109)

⁵ La dimensión simbólica de la violencia laboral también es abordada por Ros (2004) en su trabajo sobre las condiciones organizacionales y estructurales de la violencia laboral en personal de enfermería.

Como el lector habrá notado, la tipología de Pratesi se estructura a partir de considerar no las afectaciones que produce la violencia laboral (psicológica, física, moral, etc.) sino la direccionalidad que ésta adopta en el contexto de posiciones dentro de las relaciones de trabajo.

2.4 - Avances normativos: breve referencia sobre la inclusión de la violencia laboral en los CCT y en las leyes provinciales

Antes de continuar, es importante mencionar los avances normativos que ha experimentado la legislación argentina en materia de violencia laboral para explicitar el marco legal que el gestor de las relaciones de trabajo debe conocer para un trabajo preventivo y de intervención exitoso.

En el periodo 2004-2008, la violencia laboral ha sido incorporada, principalmente, en los CCT del sector público nacional pero también se evidencian experiencias locales (por ejemplo en la provincia de Salta)⁶. Por su parte, en provincias en las que aún los trabajadores públicos no cuentan con CCT, como es el caso de Chaco, el Estado provincial ha sancionado una ley que tienen por finalidad prevenir y erradicar la violencia laboral de estos espacios laborales.

Ahora bien, ¿cuál es el concepto de violencia laboral que utilizan los organismos laborales que son representativos para el campo de la gestión de las relaciones de trabajo?

Por un lado, la Organización Internacional del Trabajo (2003: 14) entiende a la violencia en el trabajo como *“cualquier acción, todo incidente o comportamiento que no pueda considerarse una actitud razonable y con el cual se ataca, perjudica, degrada o hiere a una persona dentro del marco de su trabajo o debido directamente al mismo. Esta definición incluye los incidentes que tienen lugar en el trayecto entre el domicilio del trabajador o de la trabajadora y su lugar de trabajo”*.

En el contexto local, y mediante la Resolución del MTEySS N°05/07, se define a la violencia laboral como *“toda acción, omisión o comportamiento destinado a provocar, directa o indirectamente, daño físico, psicológico o moral a un trabajador o trabajadora, sea como amenaza o acción consumada. La misma incluye violencia de género, acoso psicológico, moral y sexual en el trabajo y puede provenir tanto de niveles jerárquicos superiores, del mismo rango o inferiores”*.

⁶ Para mayor información sobre el contenido de estos CCT, *cfr.* Cevey, M. C. y Ferrari, L. (2011). “El tratamiento de la violencia laboral en las organizaciones públicas: análisis de la incorporación de la temática en Convenios Colectivos de Trabajo”, *Anu. investig.*, vol.18, pp. 107-115 . Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-16862011000100012&script=sci_arttext

En esta línea, es importante mencionar que en la órbita del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación funciona, desde el año 2007, la Oficina de Asesoramiento sobre Violencia Laboral (OAVL)⁷. Este organismo cumple las siguientes funciones: 1) Atención de consultas y/o recepción de denuncias sobre violencia laboral y asesoramiento en aspectos legales y en lo referente a la salud psicofísica; 2) Elaboración de una base conceptual, empírica, legislativa y documental, atendiendo las perspectivas locales, nacionales e internacionales; 3) Establecer vínculos de cooperación y asistencia con áreas internas del Ministerio, otros organismos públicos y privados, nacionales e internacionales con objetivos similares o complementarios; 4) Realizar y promover tareas preventivas mediante la realización de actividades de sensibilización, difusión y capacitación sobre el tema hacia diferentes sectores que, en distintas formas, tengan intervención o sean alcanzados por esta temática.

De acuerdo con la OAVL, los CCT que han incorporado el tema de la violencia laboral son:

- CCT General para la Administración Pública Nacional.
- CCT N° 697/05 "E" Trabajadores del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, I. N. S. S. J. P.
- CCT para el Personal de la Administración Nacional de Aduanas.
- CCT para el Personal de la Corporación del Mercado Central de Buenos Aires.
- CCT para el Personal de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- CCT para el sector público salteño.

En el ámbito de la provincia del Chaco, en 2012 se ha sancionado la Ley provincial 7006 de “Prevención y erradicación de la violencia laboral en el ámbito de la administración pública” en todo el territorio de la provincia. En esta línea, resulta de importancia señalar que el Estado provincial, como empleador, está obligado a:

a) Hacer efectiva la aplicación de la presente en el marco de una política de eliminación de todas las formas de violencia laboral en el ámbito del Sector Público Provincial.

b) Ejercer las acciones necesarias y eficaces para poner fin a los actos de violencia ejercidos sobre sus empleados.

c) Reparar el daño que hubiere ocasionado la violencia ejercida por sí, por sus dependientes o por terceros bajo su responsabilidad, conforme las normas del derecho común.

⁷ Página web de la OAVL - <http://www.trabajo.gov.ar/oavl/>

d) Mantener en el lugar de trabajo condiciones de respeto para quienes se desempeñan en la estructura de los Poderes del Estado con el propósito de desalentar, prevenir y/o sancionar las conductas tipificadas en la presente.

e) Garantizar un procedimiento administrativo adecuado y efectivo tendiente al cumplimiento de los objetivos de la presente ley. A tal fin deberá resguardar la exposición, confidencialidad del trámite y el derecho de defensa.

El órgano de aplicación será la Oficina Interdisciplinaria para la Prevención, Tratamiento y Sanción de la Violencia Laboral que se crea por dicha ley, pero que hasta la fecha no ha sido reglamentada.

3. ¿CÓMO SE MANIFIESTA LA VIOLENCIA LABORAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CHAQUEÑA?

A continuación presentamos una serie de datos cuantitativos y cualitativos obtenidos en el trabajo de campo realizado. La base cuantitativa se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta a un total de 109 trabajadores de jurisdicciones públicas nacionales y provinciales, mientras que los datos cualitativos se extrajeron del análisis de entrevistas autobiográficas.

3.1 – Descripción cuantitativa

El total de la muestra se conforma en un 58,7% (64) por trabajadores de la administración pública provincial y 41,3% (45) por trabajadores del ámbito nacional. En relación a las características de la población encuestada, esta se encuentra compuesta en un 64,2% (70) por mujeres, mientras que el 35,8% (39) son varones; en cuanto al máximo nivel educativo alcanzado, el 64,2% posee nivel universitario o terciario completo

Respecto al tipo de tarea que realizan prevalecen con un 60,6% (66) los profesionales y técnicos, seguido por personal administrativo en un 30,3% (33), personal operativo 6% (7) y funcionarios 2,7% (3)

De acuerdo al vínculo laboral con el Estado, el 62,4% (68) de los trabajadores son de planta permanente, el 25,7% (28) son contratados y el 11,9% (13) son becarios. Del total de encuestados el 73,4% (80) no posee personal a cargo, mientras que el 26,6% (29) si lo tiene.

A partir de una desagregación de distintas situaciones de violencia laboral, identificamos aquellas que se presentan con mayor asiduidad en los espacios de trabajo del sector público. El análisis de los datos permite observar que el 78,9% de los trabajadores encuestados señaló que el ejercicio de la violencia se da a través de “exigencias horarias fuera de su jornada laboral y este porcentaje se eleva a más del

90% cuando se incluyen experiencias como “el cumplimiento de tareas que exceden sus responsabilidades”, “la quita de tareas” y el “aislamiento de sus compañeros de trabajo”.

Respecto a quién ejerce la violencia, el 77,7% de los trabajadores señalan como principal responsable a los jefes; sin embargo, es importante considerar el sustancial peso que tiene la violencia horizontal, es decir, la ejercida por los propios compañeros de trabajo.

3.2 – Descripción cualitativa

Desde el aspecto cualitativo las entrevistas nos permitieron ahondar sobre las huellas subjetivas que dejan las situaciones violentas en los trabajadores. El análisis de los relatos autobiográficos dejan ver que además de las agresiones comunmente visibles como la física y verbal, lo simbólico tiene un peso significativo en la constitución y perdurabilidad en el tiempo de la situación violenta.

En este sentido cobran relevancia variables como la organización de los espacios de trabajo, el disciplinamiento, el control y la naturalización. A modo de facilitar la comprensión y complementar lo expuesto en el párrafo anterior, transcribimos extractos de algunas entrevistas.

(...) Se atendían los alumnos en la ventana. Ahí teníamos una silla, nada más. Cada vez que teníamos que dar una respuesta había que ir donde él estaba, cruzando el pasillo, desde ahí nos podía ver a todo. (...) El método era atender en una oficina que estaba totalmente alejada y dividida por un pasillo de la información que tenía que buscar. Si me decían “me quiero anotar en matemática 2 pero no tengo regularizada matemáticas 1”, yo tenía que ir, cruzarme ese pasillo y preguntarla al sr X, por orden de él era preguntarle solo a él lo que tenía que hacer. Después tenía que volver a cruzar el pasillo, ponerme otra vez delante del alumno y decirle eso, y así todas las veces (...)
[Entrev. N° 2-Varón]

(...) Eso era un ir y venir, según el comportamiento que él consideraba bueno o malo, si era algo que él pensaba que lo podía perjudicar, me sacaba del grupo o sacaba del grupo a cualquiera, por ahí era yo, por ahí no. Desde que ingresé hasta el... qué sé yo... en el '98 pasé a planta y seguía haciendo el trabajo de atender (...) [Entrev. N° 3 – Varón]

En plano de lo simbólico, la distribución y organización de los espacios de trabajo adquieren especial relevancia ya que los trabajadores construyen su entramado de relaciones en él. A partir de las representaciones acerca del espacio y las significaciones atribuidas a los distintos fragmentos del mismo, se constituye una serie de relaciones atravesadas por el disciplinamiento y el temor que sirven de velo al ejercicio de la violencia.

*(...) En el interior de la oficina había una habitación, esta contaba con una mesa, una silla y una computadora, no tenía un uso específico. Cuando tengo “el percance”, se enojó y quiso reaccionar mal. Dijo: “voy hablar con el Decano”. Al otro día vino y me señaló, “usted va a desempeñar su función acá” (en la pieza). Lo tomé normalmente sabiendo que era un castigo (...)
[Entrev. N° 7-Varón]*

La distribución disciplinar del espacio debe garantizar la obediencia, la legitimación de la jerarquía, la desactivación de la resistencia de los trabajadores procedimientos que aseguran y naturalizan la circulación del poder en un solo sentido. Para ello dispone de espacios “cerrados”, destinados con precisión a devolver el orden, la seguridad y la sujeción a lo instituido.

Como mencionamos anteriormente la violencia también puede ejercerse en la organización del trabajo. Estas situaciones se evidencian con la sobrecarga o retiro de trabajo para algunos trabajadores.

(...) Al principio cuando me puso ahí, nada. Por ahí me daban algunas cartulinas para doblar o para cortar para formar los legajos. Después nada, vacío. Dibujaba, veía cómo podía aprovechar los espacios de la oficina. Hacía cosas para tratar de contrarrestar la presión (...)[Entrev. N° 2 - Varón]

*(...) Por ahí cuestiono algunas formas de trabajar, como recargar una persona porque dijo algo, o recargar a una persona con el trabajo de otra...que trabaje un compañero y los demás estar así (brazos cruzados), poniendo un sello o haciendo nada, o yendo al depósito a ordenar archivo. Esa era otra forma de castigo, por así decirlo. Subir a la sección archivo, que está en el entrepiso (...)
[Entrev. N° 4-Varón]*

*(...)Y viste, acá nadie ve, nadie escucha, y el que escucha no se va a meter. Una vez pasó que me gritó en el pasillo y había gente que estaba mirando y nadie se metió. Después yo me queje al Secretario y me aconsejaron que haga como un acoso, porque él siempre me perseguía (...)
[E12.Mujer]*

Los extractos citados permiten señalar que la violencia ejercida en organizaciones del sector público se apoya, valida y reproduce a partir de mecanismos y procedimientos institucionales, que determinan los procesos de trabajo y por lo tanto las relaciones que se establecen en función de estos.

De esta manera puede considerarse que la reproducción de las situaciones de violencia y sometimiento en las relaciones de trabajo tiene su anclaje en el esquema político, cultural y moral de la organización.

4. ¿QUÉ PUEDE HACER EL GESTOR DE LAS RRTT PARA PREVENIR Y ERRADICAR LA VIOLENCIA?

Durante el desarrollo de nuestro trabajo puede verse explícitamente la complejidad que asume la gestión de las relaciones de trabajo en el ámbito público y el rol determinante que ocupan los gestores en torno a la prevención y erradicación de las situaciones de violencia.

En tal sentido, luego de haber discutido teóricamente sobre la violencia laboral y de haber mostrado algunos datos empíricos relevantes, consideramos pertinente citar algunas pautas orientadoras que contribuyan a los profesionales de esta disciplina a transformar ámbitos de trabajo hostiles en espacios psicosocialmente saludables.

- Como primera medida el gestor y el equipo de trabajo que lo acompaña debe tomar conciencia de la complejidad del fenómeno, sus manifestaciones y consecuencias sobre el funcionamiento de la organización. Esto implica un proceso de investigación y sistematización de leyes, estatutos, acuerdos, convenios celebrados, experiencias en las administraciones públicas y documentos técnicos que sirvan de base para la definición de políticas de gestión del trabajo.
- Este proceso debe tener como corolario la *sensibilización* de los actores organizacionales, es decir brindar herramientas que permitan pensar el fenómeno y abrir brechas para desnaturalizarlo.
- Para un adecuado desarrollo del proceso citado anteriormente, es de vital importancia *lograr la colaboración y participación activa* de funcionarios y niveles directivos. La intención y compromiso debe plasmarse por escrito y comunicarse a todos los trabajadores. Esto constituye la base fundamental para la formulación de un Plan de Prevención.
- **Formular un Plan de Prevención de la Violencia Laboral** que incorpore:
 - Conceptos y definiciones acerca de la violencia laboral, en lo posible en un vocabulario que no exprese tanto tecnicismo y sea fácil de comprender para todos los actores.
 - Definición de los actores participantes, responsabilidades y funciones de cada uno en el proceso preventivo, procedimientos de actuación, control y registro de los incidentes violentos, mecanismos de consultas y participación.
 - Instancias de información y formación de los trabajadores sobre la temática.

– Procedimientos de intervención y control en las situaciones de violencia

- Es importante *sistematizar los incidentes y agresiones comunicadas* y realizar un seguimiento de las mismas para identificar su sistematicidad, conocer sus causas y proponer medidas de intervención.
- *Delinear acciones comunes de prevención, intervención y formación* con representantes de los trabajadores (sindicatos, gremios, asociaciones).
- *Garantizar la confidencialidad de las denuncias* realizadas por los trabajadores y facilitar la búsqueda de apoyo jurídico y psicológico cuando sea necesario.
- Las característica física del lugar de trabajo constituye un factor determinante en la existencia de prácticas violentas, en este sentido resulta necesario *desarrollar instrumentos* que permitan relevar continuamente características del entorno físico, procedimientos, funciones y tareas realizadas, disponibilidad de recursos para su realización.
- Evaluar periódicamente la efectividad del plan de prevención de la violencia laboral con miras a emprender acciones de mejora.

Cabe resaltar que las pautas citadas más arriba no pretenden ser taxativas y mucho menos constituir una receta rígida a ser replicada. Quizá resulte una obviedad pero es oportuno señalar que la definición de políticas, acciones y lineamientos dependerán de las condiciones organizacionales, la cultura imperante en la misma, el tipo de jurisdicción/organismo, la participación de los actores y las representaciones sociales acerca de la problemática.

Conclusiones:

A lo largo de nuestro trabajo pudo observarse que el fenómeno de la violencia laboral presenta múltiples aristas, por lo que su abordaje en la dinámica compleja de la administración pública requiere de una visión holística y multidimensional de sus causas y consecuencias.

Esto exige al profesional de la gestión del trabajo a desarrollar estrategias capaces de atender no solo las dimensiones visibles de la violencia, sino también aquellas que particularmente operan en el plano de lo simbólico reproduciendo esquemas, entramados y relaciones violentas. Pensar en organizaciones públicas eficientes y saludables implica hacer visible lo que no se ve, aquello que se encuentra oculto pero que interviene y lastima las subjetividades.

Como mencionamos al inicio, el presente recorrido no pretende ser una explicación acabada del caso, sino dar cuenta de dicha complejidad.

5. BIBLIOGRAFÍA

CASTILLO, S., GATTI, C. y OVIEDO, L. (2013). “El espacio como dispositivo de coerción en las relaciones de trabajo”. Trabajo presentado en Primeras Jornadas Internacionales y Terceras Jornadas Interdisciplinarias sobre Conflictos y Problemáticas Sociales en la Región del Gran Chaco. Universidad Nacional del Nordeste. Resistencia (Chaco), 2, 3 y 4 de mayo.

CASTRO SANTANDER, Alejandro, 2009. *Violencia Silenciosa en la escuela. Dinámica del acoso escolar y laboral*. Buenos Aires: Bonum.

CEVEY, M. C. y FERRARI, L. (2011). “El tratamiento de la violencia laboral en las organizaciones públicas: análisis de la incorporación de la temática en Convenios Colectivos de Trabajo”, *Anu. investig.*, vol.18, pp. 107-115. Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S185116862011000100012&script=sci_arttext

DEJOURS, C. (2009). *Trabajo y sufrimiento. Cuando la injusticia se hace banal*. Madrid: Laborandi.

GATTI, C., DÍAZ, H., OVIEDO, L. y CASTILLO, S. (2012). “Factores que inciden en la naturalización y persistencia de la violencia en las relaciones de trabajo. Estudio de caso en una organización del estado”. Ponencia presentada en Congreso de Psicología del Trabajo. Mendoza, 27-29 de septiembre.

GÓMEZ PALAVECINO, E. (2013). “Respuestas individuales y colectivas de los sindicatos a la problemática de la violencia laboral”. Trabajo presentado en Primeras Jornadas Internacionales y Terceras Jornadas Interdisciplinarias sobre Conflictos y Problemáticas Sociales en la Región del Gran Chaco. Universidad Nacional del Nordeste. Resistencia (Chaco), 2, 3 y 4 de mayo.

HIRIGOYEN, M-F. (2001). *El acoso moral en el trabajo. Distinguir lo verdadero de lo falso*. Buenos Aires: Paidós.

IZAGUIRRE, I. (1998). *Violencia Social y Derechos Humanos*. Buenos Aires: Eudeba.

LEYMANN, H. (1990). “Mobbing y Terror Psicológico en los lugares de Trabajo”. En: *Violence and Victims*, Vol. 5, No. 2. Nueva York. Springer Publishing Company. Traducción autorizada de Psic. Sergio Navarrete Vázquez México, D.F., Octubre 2009. Disponible en: <http://www.terapiabreveyeficaz.com.ar/Documentos/7mobbing.pdf>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2013). La violencia en el trabajo. *Educación obrera* 2003/4, N°133. Disponible en http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@actrav/documents/publication/wcms_117581.pdf

PASSOS DE OLIVEIRA, R. y OLIVEIRA NUNES, M. (2008). “Violência relacionada ao trabalho: uma proposta conceitual”. *Saúde Soc.*, v.17, n.4, p. 22-34. Disponible en: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902008000400004&script=sci_arttext

PRATESI, A. (2014). “Relaciones violentas en el trabajo: más allá de la alienación”. *RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção*, v. 13, n. 37, pp. 104-112, Abril de 2014. Disponible en: <http://www.cchla.ufpb.br/rbse/Index.html>

---- (2012a). “La Violencia Laboral en la Cultura de Organizaciones”. Trabajo presentado en XIV Congreso Argentino de Psicología. Los malestares de la época. Federación de Psicólogos de la república argentina – Colegio Profesional de Psicólogos de Salta. Salta, 12,13 y 14 de abril de 2012.

---- (2012b). Violencia y sufrimiento en las relaciones de trabajo en organizaciones estatales. En: *¿Diagnóstico o Estigma? Encrucijadas éticas*. Buenos Aires: AASM. Asociación Argentina de Salud Mental Serie Conexiones.

ROS, C. (2009). “Condiciones organizacionales y estructurales de la violencia laboral en personal de enfermería”. Ponencia presentada en VI Jornadas Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo “La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos desde la Psicología del Trabajo”. Buenos Aires, 3-5 de septiembre. Disponible en <http://goo.gl/JSyK2t>

SCIALPI, D. (2002). “La violencia laboral en la administración pública argentina”. En *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Año 7, N° 18, 2002, 196-219. Disponible en: http://www.ispm.org.ar/pdfs/violencia_laboral_en_administracion_publica_argentina.pdf

NORMATIVAS CONSULTADAS

Ley 7.006 “Prevención y erradicación de la violencia laboral en el ámbito de la administración pública” – Provincia del Chaco.

Resolución N°05/07 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.