

F.J.A.

La Violencia Psicológica en el lugar de trabajo

Una mirada desde el trabajador judicial

(Segunda edición)

Carlos E. Manzo

Año 2007

**Centro de Estudios y Formación
de la
Federación Judicial Argentina**

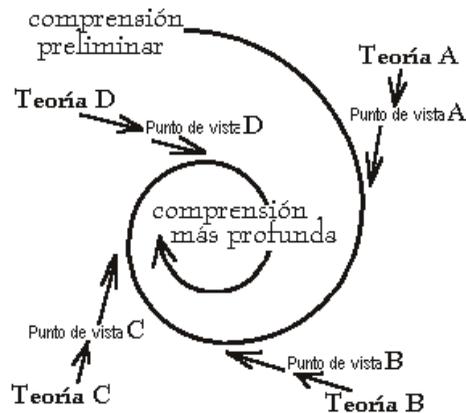
Central de Trabajadores Argentinos

Índice general del trabajo

Consideraciones previas	pág. 1
Introducción	pág. 1
Palabras iniciales de mi amigo Antonio Cortina	pág. 2
Planteo del problema.	pág. 3
Objetivos del trabajo	pág. 3
Definición de “violencia psicológica”	pág. 3
Es un problema estructural	pág. 5
¿Qué es el contexto? ¿Hay un contexto favorecedor?	pág. 5
Sistema de categorías	pág. 6
Desarrollo del proceso de violencia laboral.	pág. 8
Consideraciones teóricas “inevitables”	pág. 11
Sobre los posibles cursos de acción	pág. 14
Bibliografía	pág. 16

Consideraciones previas

El trabajo que a continuación se desarrolla es el producto de los dos últimos años de investigación en el campo de la violencia laboral en el Poder Judicial, viene precedido del ya presentado en el año 2004 titulado “Violencia psicológica en el Poder Judicial. El caso de la Departamental Dolores” y hace referencia al maltrato que se esgrime en el Poder Judicial hacia los empleados judiciales. Quiero dar testimonio de la importancia de la relación: investigación-teoría-práctica sindical, (ver gráfico) que es la que me ha proporcionado los instrumentos para continuar con esta labor.



Debo destacar la repercusión de esta investigación, no solo en el ámbito judicial sino en otros sectores del trabajo afectados por esta problemática, lo que me ha generado la necesidad de efectuar algunos cambios en la presentación de este documento, por ejemplo redactar las situaciones y los conceptos de una manera tal que sean entendibles no solo a los empleados del Poder Judicial, sino a otros que lean el trabajo.

La violencia laboral, es causa y efecto al mismo tiempo, es parte de un sistema de problemas que hay que atacar en su conjunto. Por eso el objeto de conocimiento se llama sistema de problemas. Cuando se está en una situación comprometida por tantos problemas no podemos darnos el lujo de ser excluyentes (si A, entonces no B), sino de ser integradores, desarrollar una visión global de la realidad y del conjunto de los problemas y sus responsables, como así de la elección de las estrategias más adecuadas. Este trabajo, no es un tratado sobre violencia psicológica ni es la verdad revelada en la materia porque mi objetivo es proporcionar, a partir de la trilogía que he mencionado y graficado al principio elementos básicos para la acción y justamente debe enriquecerse con el aporte de todos los trabajadores, dirigentes o no.

No es un proceso terminado, tal como están las cosas es probable que en el corto lapso haya una tercera versión.

En realidad se trata de todo un problema social y debe ser encarado como tal.

Introducción

Multiplicidad de charlas, seminarios, talleres, en los que hemos participado organizados por los sindicatos que nuclean a los empleados del Poder Judicial a nivel Nacional y Provincial en la Argentina (FJA-AJB) demuestran la existencia real de maltrato hacia los empleados del Poder Judicial en sus lugares de trabajo por parte de los responsables de los mismos, con un nivel de frecuencia y gravedad tal que afecta la tarea cotidiana y deteriora física y psíquicamente a los empleados de dicho Poder.² A partir de los elementos recogidos en esas experiencias, hemos podido identificar y definir la violencia psicológica en los lugares de trabajo y sus indicadores, como también saber de la existencia de un “contexto favorecedor” de la producción y emergencia de este problema.

Y también desarrollamos un modelo que nos permite conocer las etapas por las que atraviesa el proceso de

1. Carlos Enrique Manzo es Oficial Mayor del Fuero Penal del Poder Judicial de la Pcia, Licenciado en Trabajo Social y Profesor de Historia, integrante de los órganos de dirección de la AJB y FJA, en el área de Capacitación e Investigación. Es integrante del CEFJA desde su fundación. Su correo es: cemanzo@speedy.com.ar

violencia, qué elementos contiene cada una de ellas, quiénes son sus actores y qué roles cumplen, para así ante una consulta saber en que punto del problema estamos.

El aporte de los trabajadores desde las mencionadas experiencias, llega a la elucubración de cursos de acción para controlar, sino impedir el avance de este flagelo laboral.

Palabras iniciales de mi amigo Antonio Cortina

El primer aporte del compañero Licenciado Carlos E. Manzo sobre violencia psicológica al interior de la organización judicial publicado por nuestro Centro de Estudios, Formación e Información de la Federación Judicial Argentina (Cuadernillo nº 11), sigue siendo merecidamente elogiado dentro y fuera de la justicia, por su solidez teórica y por haberse constituido en principal instrumento para la toma de conciencia del colectivo de los trabajadores judiciales respecto de una muy grave problemática que afecta sus vidas y la actividad judicial.

Muchos compañeros victimizados por el acoso psicológico vieron su padecimiento exteriorizado y hecho colectivo, dos de los objetivos que Carlos persigue con denodado esfuerzo, ya que señalan el camino de salida de ese dolor cotidiano. Todos judiciales preocupados o inadvertidos hasta entonces frente al fenómeno dimos un salto hacia la comprensión y la vocación por desterrar las conductas violentas, por la acción del conjunto.

Hoy estamos mejor preparados para lograrlo, pero el acoso laboral, muchas veces ligado al acoso sexual, no cede y hasta se lo detecta respecto de altos funcionarios.

Es, entonces, por demás oportuno y necesario este nuevo y significativo trabajo de nuestro compañero Manzo, escrito para ser entendido y para difundir el conocimiento que aportan las ciencias sociales y no para lucimiento personal, al cabo de años de experiencias teóricas prácticas y reflexiones.

Tras exponer el planteo y el objetivo de su elaboración, el autor emprende una cuidadosa y -en mi modesto juicio- completa definición de la "violencia psicológica" descendente, que es la predominante, complementándola con un análisis de los elementos que la componen, todo lo cual permite al lector precisar el objeto de la investigación, sin esfuerzo.

Tal como era de esperar de su capacidad de captación detallada de la realidad laboral en la que está instalado, nuestro compañero Manzo dedica parte importante de su obra a los "hallazgos" que le permiten construir sobre datos muy firmes que le allegan esas vivencias directas. En su aporte se amalgaman su condición "privilegiada" de protagonista activo de la realidad que expone, desmenuza y critica, su capacidad y su rigor teórico, su entereza e integridad personal para denunciar el abuso, y su condición humana solidaria y fraterna.

Manzo describe a continuación el proceso del acoso laboral psicológico. Luego de ello, explica con brevedad y claridad las herramientas y los conceptos teóricos y metodológicos utilizados para el abordaje y la solución del problema, que define como estructural y favorecido por el contexto dado en el Poder Judicial, en toda la geografía nacional.

Cuando Carlos me hizo el honor de proponerme que escribiera este prólogo, con seguridad no esperó que yo me inmiscuyera en su esfera de conocimiento científico. Ambos sabemos que no estoy capacitado para ello, de modo que voy poniendo fin a mi cometido para que el lector no se demore en la lectura de las palabras certeras del compañero Manzo.

Sólo quiero agregar que esta obra demuestra que desde los trabajadores judiciales, desde la variada composición técnico profesional de su universo laboral, así como desde la experiencia que los compañeros acumulan en el trabajo, es posible hacer muy gravitantes aportes para que el Poder Judicial sea un espacio propicio para la justicia ciudadana y para los derechos de sus factores humanos, objetivos inescindibles, aún lejanos, pero que perseguimos sin desmayo. Hago votos para que tan encomiable trabajo de nuestro compañero, como lo hizo el primero, venga en ayuda de los afectados, de los dirigentes, de los compañeros en general, de los distraídos y de los responsables principales de la supervivencia de ese flagelo antidemocrático que resta autoridad moral al Poder Judicial.

Antonio M. Cortina

Planteo del problema

Nos planteamos el siguiente problema de investigación ya mencionado en la primera versión. Necesitábamos tener un punto de partida claramente definido. Lo distinguimos como problema principal y problemas inmediatos

Problema Principal: ¿Puede una estructura de relaciones humanas como la existente en el Poder Judicial actual fomentar actitudes de maltrato de los responsables de las dependencias a sus empleados, durante el desarrollo de la tarea diaria en los lugares de trabajo?

Los problemas inmediatos, deducidos desde el principal, son los siguientes:

- 1)- **¿Cuáles son las características de la violencia laboral, en las dependencias del Poder Judicial?**
- 2)- **¿Existe alguna relación entre el nivel jerárquico y el maltrato a los empleados?**
- 3)- **¿La cantidad de trabajo genera, o pone en evidencia deficiencias en la dirección de los órganos de justicia?**
- 4)- **¿Por qué el sumario administrativo es el único medio que tiene el Poder Judicial para abordar los conflictos en los lugares de trabajo?**
- 5)- **¿Cuáles son las consecuencias que tiene el conflicto interpersonal en los lugares de trabajo respecto de la calidad de la prestación del servicio de justicia?**

Las preguntas de investigación que se proponen no son exclusivas de este trabajo, sino que al igual que los objetivos pertenecen a todo el proceso de abordaje de la problemática de la violencia en los lugares. Sus respuestas en este caso, o su logro (en el caso de los objetivos) serán productos que deben ir lográndose y perfeccionándose con la investigación y la acción sindical.

Objetivos del trabajo

A) Desarrollar ideas sobre las características de la violencia psicológica en los ámbitos de trabajo en el Poder Judicial.

B) Pensar y proponer estrategias para ejercer la defensa individual y colectiva de los trabajadores judiciales.

C) Extender esas conceptualizaciones a otros sectores de trabajadores.

Los objetivos y problemas definidos difieren de las definiciones efectuadas en la primera versión de este trabajo en el año 2004. Por norma tanto el análisis de situación como los objetivos son elementos sumamente estables en la estructura de un plan de trabajo, casi diría inmodificables no así las estrategias y tácticas que por su naturaleza son más flexibles.

Aquí se produce este replanteo en la redacción de los objetivos y de las preguntas de investigación, producto de la praxis social (acción y reflexión) pero no cambia la dirección que es lo más importante. Nótese que el sentido en ambos casos es el mismo, conocer la lógica de la violencia psicológica y aportarles elementos a los trabajadores para defenderse.

Definición de “violencia psicológica”

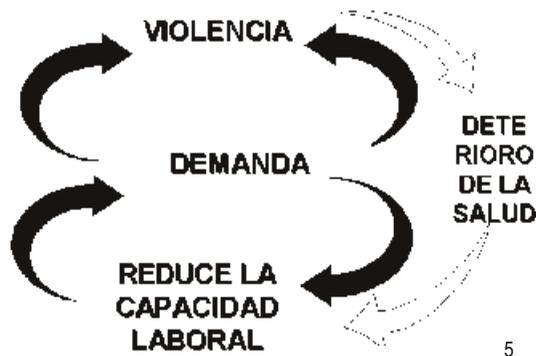
Establecer definiciones es importante, por diversas razones. Explicar al lector de qué estamos hablando, desarrollar un lenguaje inequívoco propio de un trabajo que se precia de científico, y sobre todo en el caso de problemas sociales definirlos a partir de la investigación y la acción nos permite construir una idea propia y específica de nuestras problemáticas, sin tener que recurrir a definiciones proporcionadas por otros autores, que por válidas que sean han sido plasmadas en otra realidad y tal vez desde otros puntos de vista.

De todos modos dejemos que una compañera de un Juzgado de Paz en el relato que me hace llegar, defina ella misma lo que es violencia psicológica en el lugar de trabajo: “... **Es que asumiendo la gravedad y el perjuicio**

que no solo para mi sino para mi entorno familiar y de amigos importaba el andamio del traslado en cuestión, traté por todos los medios de adaptarme al nuevo contexto planteado, aceptando en consecuencia sin reparos la función de “certificante” que se me asignaba y obviando denunciar las permanentes agresiones de las que era objeto tales como, la prohibición de tocar cualquier expediente, arrojar los libros de La Ley de mi propiedad (alrededor de 25 tomos y revistas) al patrio trasero del Juzgado o “invitar” al resto del personal a reuniones permanentes fuera de su sede convocando en forma individual a su despacho a cada uno de sus integrantes generando un clima absolutamente incómodo para todos y sobremanera, para aquel que no concurre, entre otros que realmente he preferido olvidar...”³

Por sobre todas las cosas definir a los problemas por su nombre, elementos, lugar, fecha y estar todos de acuerdo con ello (unidad de concepción) nos permitirá unificar acciones (unidad de acción) ya que hacemos investigación aplicada, construcción de conocimiento para modificar una situación.

Sin más, defino la violencia psicológica en los lugares de trabajo del Poder Judicial, como el conjunto de conductas desplegadas por el responsable de una oficina pública⁴, que destruye por su repetición e impunidad la capacidad laboral y la integridad física y psíquica de los empleados de la misma, degradándolos como trabajadores y degradando a su vez el rendimiento de la dependencia en el cumplimiento de su función.



Los elementos que componen una definición, operacional en este caso (las hay de diverso tipo), constituyen lo que se denomina indicadores⁵ (referentes empíricos) es decir, elementos observables de la realidad. Por lo tanto estamos en presencia de un problema de violencia psicológica cuando se da la existencia de los elementos abajo mencionados, en una **relación coexistente y cooperante** (al mismo tiempo y actuando en conjunto) en un mismo lugar.

conjunto de conductas violentas
continuidad
impunidad

deterioro de la capacidad laboral de la víctima y de toda la oficina.

Para asegurar que existe un proceso de violencia laboral, se requiere que las acciones afines se mantengan por un largo tiempo, no menos de seis meses, de manera recurrente y con una frecuencia semanal.

Pero además debo recalcar que la violencia laboral no es un hecho casual, es producto de actos voluntarios y deliberados que se producen en un contexto laboral, cuyos responsables no solo no impiden estos actos, sino que ante su ocurrencia “miran para el costado” o lo que es peor los justifican bajo el remanido argumento de la eficiencia en el cumplimiento de la tarea.

Respecto del concepto: “... **deterioro de la capacidad laboral de la víctima y de toda la oficina...**” lo incluyo en la definición, para significar que el malentendido concepto de eficiencia, cumplimiento de metas y otras ideas tomadas del ámbito empresarial, son factores generadores de situaciones de maltrato, al aplicarse acriticamente a la tarea judicial.

3. En las citas cuando me refiero en varios lugares a una compañera de un Juzgado de Paz del norte de la Pcia, es la misma persona. Por razones obvias en ninguna voy a identificar al compañero o su lugar de trabajo- 4. No solo del Poder Judicial por lo averiguado esto se repite, y en algunos casos peor, en el resto de la Administración Pública. - 5. Ilustra la definición con el dibujo. - 6. Sin caer en una concepción epistemológica hoy superada que se llama “operacionalismo”.

Transcribo, un párrafo de lo que me escribe la trabajadora de un Juzgado: "...Siento presión laboral en cuanto a la exigencia manifiesta para proveer los expedientes, no dentro de los tres días previstos por el código, sino a medida que van entrando...Razón que en la mayoría de los casos nos impiden estudiar y proveer con responsabilidad, debido al poco tiempo que le podemos dedicar. Ello genera un estado de nerviosismo constante puesto que nos significa una carrera contra el tiempo..."

Es un problema estructural.

¿Qué es lo estructural? Es el estudio del conjunto de elementos y de interrelaciones que caracterizan, con cierta permanencia, una determinada situación real, así **interdependencia, globalidad y permanencia** se convierten en conceptos fundamentales del análisis estructural. El análisis estructural es un método de investigación que, desafiando el empirismo y el positivismo, toma como objeto de estudio un sistema, el Poder Judicial en este caso y, portanto, se preocupa de las relaciones recíprocas de las partes de un todo y no del estudio de las diferentes partes aisladas; con él se analiza la realidad a partir del reconocimiento de que ésta se encuentra formada por estructuras.

Conviene aclarar que el análisis estructural es descriptivo pero también es teórico, ya que una verdadera descripción ha de ser al tiempo su propia explicación. Dicha explicación de la realidad se basa en el descubrimiento de las leyes que regulan las relaciones de interdependencia y que permanece en lo subyacente de la estructura. Si bien dichas leyes no son universales, sino particulares, ya que explican una determinada realidad bajo un horizonte temporal concreto, es decir, se trata de las leyes de la estructura y si cambiamos de estructura, deberemos cambiar de leyes.

Así pues, cuando utilizamos el análisis estructural tratamos de describir una cierta realidad a través de los elementos que la componen y de explicarla a través de las interrelaciones entre dichos elementos y lo hacemos para un horizonte temporal concreto y, muy importante, estas explicaciones deben servir para fundamentar cursos de acción concretos.

Por lo expuesto y dejada de lado toda posibilidad de considerar a este problema producto de un incidente casual, o de las características individuales de tal o cual persona, le adjudicamos la condición de estructural, porque:

- a) es crónico, se mantiene en el tiempo,
- b) abarca todos los niveles de la organización y a gran cantidad de gente dentro de ella,
- c) es producto de decisiones tomadas en los niveles superiores de la organización.
- d) la demanda de respuestas al problema, es cuantitativa y cualitativamente más urgente y compleja que la posibilidad misma de respuesta.
- e) requiere un abordaje del tipo "investigación-acción".

¿Qué es el contexto? ¿Hay un contexto favorecedor?

Es claro que un problema social, justamente por su condición de tal no solamente se produce en un tiempo determinado, y que puede investigarse si es necesario a lo largo de ese tiempo o establecer un corte temporal (diacrónico o sincrónico) sino en un lugar físico, ese lugar físico es el espacio social, un lugar geográfico donde tienen lugar relaciones sociales, en este caso el Poder Judicial. En la Teoría General de los Sistemas, se denomina contexto o entorno.

Defino "**contexto favorecedor de violencia**" como **aquel ámbito de trabajo, en el cual se verifica la existencia permanente de múltiples factores o personas proclives a provocar situaciones de conflicto interpersonal, sin que exista un motivo de envergadura tal que lo justifique y donde no hay voluntad personal ni recursos institucionales que puedan o quieran controlar la situación.**

Esas múltiples situaciones o personas, se denominan **factores de riesgo**. Un factor de riesgo es cualquier característica o circunstancia detectable de una persona o grupo de personas que se sabe asociada con un aumento

en la probabilidad de padecer, desarrollar o estar especialmente expuesto a un proceso mórbido o patológico. De la investigación surgen los siguientes factores de riesgo: a) institución rígida y conservadora, b) basada en el control y no en crear las mejores condiciones para el cumplimiento de la tarea judicial, c) organizada como un sistema de clases sociales (Magistrados, funcionarios y... empleados) alrededor de una profesión hegemónica, la abogacía, d) esquema de valores tendientes a exaltar equívocamente, la condición de abogado como garantía última de los derechos de los ciudadanos, y por ende destinatario per se de todos los beneficios.

Sistema de categorías

La información lograda en una investigación desde un enfoque cualitativo se agrupa en categorías, las cuales en el proceso de interpretación se vinculan entre sí como también sus contenidos formando un sistema o red, que algunos autores la llaman red semántica. Esta operación ya fue realizada en el anterior trabajo sobre el tema, ahora se redefinen los problemas detectados y se reagrupan nuevamente de diversa manera en sus categorías en una tarea de refinamiento de la información típica de la investigación cualitativa.

Categoría A: Hallazgos relacionados con la cultura organizacional del Poder Judicial

Definición: Comportamientos socialmente institucionalizados en el Poder Judicial.

Detalle:

1. Molesta al titular de la dependencia en cuestión, que el conflicto de relaciones se haga conocer fuera del ámbito de la misma.
2. Los empleados que no son Abogados son tratados con subestima y en algunos casos con desprecio.
3. Todos los que ingresan al Poder Judicial o siendo empleados se reciben de Abogados, consideran que acceder a los cargos letrados es un "derecho adquirido".
4. El empleado es destinatario por día de trabajo de una multitud de órdenes, dispersas y de diverso tipo, ya que todos se consideran jefes con autoridad para ello. Aparece la figura de "más caciques que indios".-
5. Se fomenta el ingreso de Abogados y como no hay vacantes disponibles se convierten los cargos administrativos no letrados en letrados y se desmantela la planta funcional de las Mesas de Entradas de cada dependencia, lo que significa recarga de trabajo en empleados administrativos, que en algunos casos no son más de dos por dependencia.
6. Se designa un Letrado en un cargo, y a la primera oportunidad, da examen o se postula para un cargo inmediato superior. Lo que conforma funcionarios "de paso" por las dependencias e inestabilidad en la organización y funcionamiento de la oficina.
7. Cuando se producen reorganizaciones el titular de la dependencia procura y logra su reubicación, pero bloquea las gestiones de reubicación que hacen los empleados de esa dependencia.
8. Al tiempo de crearse una nueva dependencia, se mantienen en secreto los cargos y los posibles postulantes, de manera que la oficina "viene" con sus integrantes designados de antemano, sin dar posibilidad a otros interesados- empleados del Poder Judicial- con experiencia, pese a lo resuelto por la SCJ, en el sentido de cubrir los cargos con personal estable o contratado.
9. En esta práctica están involucrados tanto miembros del Poder Judicial como integrantes de los partidos políticos
10. Relación en una dependencia, nueve personas con título de Abogados y funcionarios y cuatro empleados.
11. Todos están facultados para dar órdenes a los empleados, todos al mismo tiempo y con la exigencia, que se debe dejar lo que se está haciendo y hacer el trabajo que le traen "ya".
12. En otro punto se señala que el Letrado actúa "corporativamente" considerando que el Poder Judicial y sus empleados son parte de su propiedad

Categoría B: Hallazgos relacionados con las características personales de los funcionarios titulares de dependencias judiciales.

Definición: Conjunto de rasgos personales del titular de una dependencia que tiene incidencia en situaciones de violencia.

Detalle:

1. Funcionarios temerosos o inseguros, que utilizan el sumario a los empleados, como forma de "cubrirse".
2. Utilización de términos ofensivos o despreciativos hacia los empleados que no son Abogados, al momento de ordenar una tarea.
3. El funcionario cierra todo canal de comunicación con los empleados cuando sospecha que se pretende hacerle llegar no ya un reclamo, sino incluso una sugerencia porque tiene miedo de "pasar por incompetente".
4. La incapacidad de gestión de los funcionarios, se pretende suplir con ampliaciones injustificadas del horario, que no se comunican a la Procuración General ni a la Suprema Corte de Justicia, según corresponda. De todos modos los empleados cumplen más horas de trabajo por propia voluntad para evitar demoras en el trabajo y que "el hilo no se corte por lo más fino".
5. Los funcionarios se niegan a atender al público. Sobre todo cuando sospecha, que puede haber una queja. Manda al empleado de mesa de entradas a que "pongala cara".
6. Los funcionarios no cumplen el horario, no solamente llegan tarde, sino que dilatan su inicio del trabajo (conversaciones triviales, mate, etc.), después hacen quedar hasta cualquier hora a los empleados.
7. Los empleados de mesa de entradas de determinadas dependencias, funcionan como empleados personales de los funcionarios, para quien su diligencia (llamar por teléfono, enviar un fax, fotocopiar innecesariamente toda una causa) es lo más importante y debe dejarse todo para hacerlo "ya".-
8. Refractarios totales a cualquier sugerencia para mejorar el servicio.

Categoría C: Hallazgos relacionados con la dinámica interna del trabajo

Definición: Se trata de los comportamientos grupales de una oficina, que canalizan la violencia a través de la tarea cotidiana.

Detalle:

1. Se imponen formas de trabajo, sin consultar a los que deben cumplirlas, y sin investigar primero como se viene trabajando, lo que bloquea y entorpece la eficiencia de la dependencia.
2. En la mayoría de los casos se hace por escrito, notificando del contenido a los afectados.
3. Se ha implementado una excesiva rotación y redistribución de personal, lo que hace que cada funcionario considere que las investigaciones comienzan cuando este se hace cargo de los "nuevos" casos. En algunos funcionarios se ha comprobado que esta "rotación es buscada como una manera de eludir responsabilidades por demoras en las investigaciones.
4. Nunca llegan a conformarse equipos de trabajo y cuando se logra, se desmantelan por esta práctica vinculada al "arribismo" de los profesionales mencionada en otra categoría.
5. A pesar de ser nuevos aprenden formas de trabajo dilatorias. Trabajan "sacándose el trabajo de encima", sin resolver muchas veces el fondo de la cuestión. Se ha instalado el criterio de resolver "mucho y rápido".
6. Se remiten a otras dependencias (oficina pericial, policía, entre otras), con vagos e imprecisas indicaciones (se llaman puntos puntos de pericia) como una manera de "mover" la causa.
7. Cuando de un expediente se desprende otro proceso ordenan fotocopiar el expediente entero, cuando lo que se necesita del expediente original son unas pocas páginas. Este es uno de los principales factores de conflicto, ya que requiere de un empleado abocado toda la mañana a dicha tarea, notoriamente dilatoria y errónea en su procedimiento.
8. No hay voluntad no solo de capacitar al personal, ni siquiera de tenerlo actualizado, en materia de reforma a leyes, resoluciones internas, o Acordadas nuevas. La información circula reservadamente, entre miembros determinados de la dependencia, a partir de esta constatación se elabora el discurso del empleado sin vocación por estudiar o perfeccionarse.

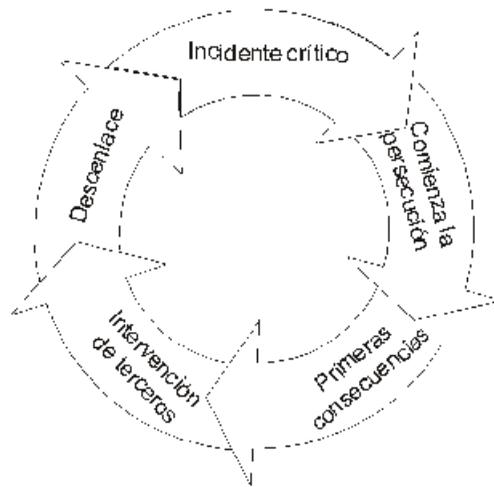


Desarrollo del proceso de violencia laboral

Recurriendo a un sinnúmero de anotaciones y apuntes tomados en el terreno, a lo que deben sumarse los hallazgos expuestos y ordenados en el punto anterior, he logrado sistematizar en un ciclo, las múltiples situaciones que se producen en un proceso de violencia laboral.

Como se dijo antes, conocer la lógica de un problema “mejora” a quien o quienes deben enfrentarlo el sentido de la ubicación frente a este y le permite el abordaje directo y eficiente. El problema se presenta en cinco fases y siguiendo un patrón circular. Esto quiere decir que hay situaciones que caracterizan cada una de las fases pero a su vez se repiten en otras fases, y el proceso del problema no es lineal sino circular porque una fase realimenta con la otra. Esta es una característica típica de los problemas estructurales, por eso forman un todo estructurado (sistema de problemas) que no puede abordarse por partes.

Por eso da la sensación de que “todo ayuda” para que los problemas sean más difíciles, lo que en parte es cierto, pero también “todo ayuda” a la solución si hacemos una integradora lectura de la realidad (epistemología



convergente).

El gráfico que se adjunta más abajo permite una representación visual de las fases y la dirección del proceso de violencia laboral.

1) Incidente crítico

Denomino I. C. a un hecho que marca una relación de una manera tal que ya no es la misma de antes. Ese incidente muchas veces trivial es la excusa perfecta (factor desencadenante) para originar el proceso. Es más, en algunos casos ni siquiera hay un incidente o circunstancia que genera el proceso, tal el relato de una compañera de un Juzgado de Paz del norte de la Pcia: "... Lo expuesto hasta el mes de diciembre del año 2003, fecha a partir de la cual sin explicación y/o comentario alguno por parte del Juez dejó primeramente de dirigirme la palabra, incluso el saludo, hasta relevarme el día 21 de marzo de 2005 de todo tipo de actividad dentro del Juzgado, ordenándome en tal oportunidad de modo agresivo y delante de las personas a las que estaba atendiendo, que me siente en un rincón sin hacer absolutamente nada....".⁷

Al principio, por parte del violento, solo son indirectas, “se dice pero no se dice” (comunicación paradójica) en la mayoría de los casos a solas. Hasta que llega un momento en que la situación no puede ocultarse. De aquí hasta el final el violento utilizará el lenguaje como forma de manipulación, dirigido tanto a la víctima como al entorno para seducir a este último y volcarlo en su favor.

Ejemplo: he aquí lo que me escribe el Secretario de un Juzgado de Paz: "... Que específicamente en relación

a mi, comencé a notary a mediados del periodo 2002/2003, que iban en aumento las observaciones en tono de broma sarcástica o simple comentario que el Juez me hacía, entre las cuales estaban las relativas a mi condición de no creyente, a la circunstancia de que no había formado una familia propia pese a mi edad, a mi posición a favor de la invalidez de las denominadas leyes de Obediencia Debida y Punto Final, e Indultos y mi rechazo a los gobiernos de facto. Igualmente te aclaro que nunca tuve un trato de tipo personal con el Juez, fuera del que corresponde a una relación exclusivamente funcional, por lo que no dejaba de sorprenderme negativamente aquellos comentarios... “

2) Se inicia la persecución (espiral de violencia)

La situación toma “estado público” en la oficina. Lo que se sospechaba se hace realidad.

El violento trata de justificarse (resignifica su conducta) incluso aparece como víctima e intenta ganar aliados entre los demás empleados (formar una coalición) lo hace a través de un lenguaje típicamente seductor. Ejemplo: una trabajadora me escribe detallando la situación del Juzgado, especialmente el accionar del Juez y a esto este párrafo, les dijo: **“...soy una persona excelente, vengo a apagar un incendio (cuando se hizo cargo), quiero automatizar el Juzgado, dentro de ocho meses van a jugar al tató a las 10 de la mañana, este va a ser un Juzgado modelo...”**

No solamente no ocurrió nada de lo prometido, sino que entre otras extravagancias obliga a los empleados a: **“... escuchar música clásica durante 6 horas ininterrumpidas y a veces, hablar casi a los gritos para poder escucharnos...”**.

En un trabajo, que exige un nivel de concentración importante no me imagino como se puede desarrollar eficientemente la labor diaria. Pero sin irnos del tema, dicho Juzgado se encuentra en un edificio ¿qué dicen los miembros de las otras dependencias ante semejante despliegue musical?

Continúo. Descalifica a la víctima ante los demás empleados y ante el público.⁸

Los demás miembros de la dependencia comienzan a definir sus actitudes, en la mayoría de los casos con la excusa de la “objetividad”, toman distancia del problema lo que en el terreno de los hechos favorece al violento, transcribo otra parte del relato del mismo Secretario: **“... básicamente, el esquema del juzgado quedó en relación a mi, así: por un lado el Juez junto a la secretaria y el referido compañero quienes en diferente medida actuaban activamente contra mí se daba la ocasión, el resto del personal optaba por no hablar ni mostrarse conmigo –con contadas excepciones–, y yo, aislado en mi oficina con muy poco trabajo y la constante sensación de angustia e inseguridad que te provoca cuando tu entorno te hace el “vacío” durante más de un año...”**

La misma compañera del Juzgado de Paz del norte me dice, al respecto: **“... De más está aclarar que mi sorpresa fue total y absoluta, en la medida que era la primera noticia que tenía sobre el tema. Ni el Juez, ni la Secretaria, ni la Prosecretaria, ni la Oficial Mayor me dijeron jamás una palabra, no obstante haber enviado –la segunda de ellas– su conformidad y aceptación a su propia adscripción en los mismos términos que la mía, agregada a la nota en que el Juez rechazaba mi incorporación...”**

El violento obliga a los demás a participar en sus prácticas. Ejemplo: ordena no dirigirse la palabra, o ante un problema pide que cada uno haga un informe firmado con un contenido orientado a desestabilizar laboralmente a la víctima. Y puede haber un sumario, motivado más por la intención de “cubrirse” del funcionario responsable, que por la importancia de la falta es que realmente existió.

El clima en la oficina se enrarece por la mutua desconfianza y susceptibilidad entre los empleados que deben prestar declaración en dicho sumario.

A veces estas reacciones se acompañan de amenazas condicionadas, de carácter punitivo, dirigidas explícitamente hacia el status o la seguridad laboral de la víctima (paradoja predictiva).

Esta espiral se caracteriza por un bucle (vuelta) de retroalimentación negativa, en el que la presión del acoso incidiendo en los síntomas patológicos y estos en la ineficacia de la respuesta laboral, justifica y refuerzan el hostigamiento de manera progresiva.

3) Aparecen las consecuencias

8. Culpar al empleado de los “males” del Poder Judicial y de la administración de justicia en particular, es una práctica histórica en el Poder Judicial, “cortar el hilo por lo más fino” perfecciona su carácter de contexto violento.

La víctima se equivoca en la realización de su trabajo. Desarrolla su labor a la “defensiva”. El violento aprovecha esta situación para redoblar su ataque.

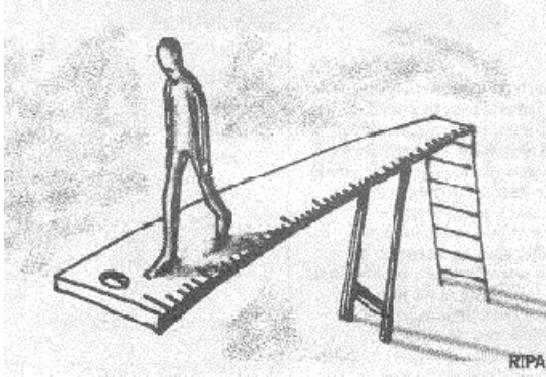
El afectado destina más energías a cuidarse que a mantener su rendimiento. No se puede concentrar. El hostigamiento psicológico va erosionando su autoestima y la confianza en sí mismo.

Los demás integrantes de la oficina no se comprometen, aunque puede aparecer alguien que se preocupe.

Comienzan los primeros síntomas de deterioro en la salud física y psíquica. Hay tratamientos médicos, incluso empiezan las licencias, la situación se complica cuando tiene que volver al mismo lugar de trabajo, después de una licencia, sobre todo porque se ha acumulado su trabajo debió redistribuirse en otros miembros de la oficina, lo que a veces genera o incrementa el malestar hacia la persona enferma.

La persona hostigada comienza a preocuparse por un problema mayor, su deteriorado estado de salud, cuya

evolución se hace contemporánea con su deterioro en el plano social, además de manifestar un rendimiento laboral ineficiente y cierta propensión a las conductas de tipo adictivo o distractivo. En este último caso menciono especialmente el ausentismo, que muchas veces es interpretado como un no “querer trabajar” cuando en realidad antes de prejuzgar deberíamos preguntarnos si no es una manera de “poner distancia” con una realidad que agobia.



Efectivamente la investigación llevada a cabo en la documentación de la Dirección de Servicios Sociales del sindicato y en la Secretaría Gremial, ha mostrado la aparición de diferentes afecciones patológicas asociadas

a situaciones de violencia, agrupadas de la siguiente manera: a) alteraciones de estado de ánimo, b) conductas adictivas, c) conductas autolesivas, d) afecciones fisiológicas.

4) Intervienen terceros

El problema llega a conocimiento de la dirigencia sindical, generalmente por otras personas. Se efectúan aproximaciones al mismo y a los afectados específicamente. Quiero dejar constancia en base a experiencias concretas que en muchos casos me ha tocado tomar conocimiento de un problema de violencia por el cónyuge o un pariente de la víctima. Esto me ha llevado a pensar y para que lo pensemos juntos que las consecuencias de la violencia laboral no “se dejan” en el umbral del hogar, sino que ingresan a la casa afectando profundamente la vida familiar de la víctima.

La situación es difícil porque el miedo se ha dispersado por la oficina. Sus integrantes no desean que se sepa lo que ocurre, no quieren hablar, ni entrevistarse con los dirigentes. En la mayoría de los casos los demás empleados justifican y hasta amplifican los argumentos del violento. Estigmatizan a la víctima o le adjudican ser la causa de su propio problema (error atribucional).

En esta etapa, se logran entrevistas con los involucrados, incluso con el titular de la dependencia con relativo éxito.

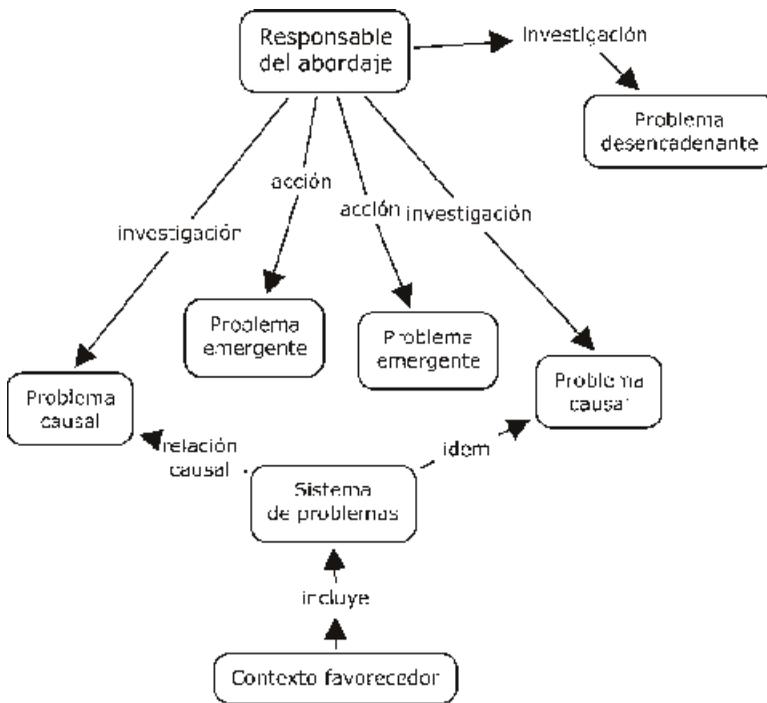
5) Desenlace

Se defiende a la víctima de todas las formas posibles. En algunos casos se produce el alejamiento de la víctima del lugar, ya sea porque se consigue “sacarlo del lugar”⁹ o su traslado a otra dependencia como parte de una reubicación laboral. En este caso en particular fue el mencionado funcionario el que tomó la iniciativa: “... **Carlos por lo que hablamos está claro que para mí, por el panorama de rechazo y vacío que en el juzgado padezco, la única solución que veo segura es mi partida, y eso con destino al lugar al que pertenezco y donde tengo a mis viejos, por lo que espero que mientras llegue a hacerse efectiva la solución que podría venir desde la Corte, sepa que pueda contar con el respaldo que me puedas brindar, a la vez que te super-encomiendo la**

9. Tema de una futura investigación - 10. En este caso tenemos serias reservas sobre la eficacia de esta práctica, pero a veces debemos resolver sobre lo acuciante

confidencial de la presente, pues estoy cansado de estar atento a recibir más “palos” y sólo te la envío para que quede registrado la parte pertinente en el relevamiento de casos que llevas adelante en tu condición de representante sindical de enorme prestigio en el área de Violencia Laboral...” 11

Se enfrenta directa y concretamente el problema, a través de gestiones y prácticas sindicales de acción directa.



Consideraciones teóricas “inevitables”

1. Investigación-acción.

Es el enfoque utilizado en estos estudios sobre violencia. Es una mecánica de trabajo que consiste en abordar el efecto y la causa o el problema emergente y el problema causal al mismo tiempo (ver mapa conceptual).

Es importante ya que no es posible efectuar una larga investigación para dar una respuesta, pero tampoco podemos “ir a la acción” sin un conocimiento aunque sea aproximado de la cuestión. Lo explico en detalle en el mapa conceptual, donde agregué el concepto de “problema desencadenante”, la “gota” que colma el vaso.

Se utiliza en el trabajo en los sectores sociales porque genera la participación de los interesados en el conocimiento de sus problemáticas y la elaboración de las estrategias para enfrentarlos. Se vincula íntimamente con la idea de educación popular.

2. Paradigma cualitativo. El término paradigma se origina en la palabra griega “paradigma” que significa “modelo” o “ejemplo”. El filósofo científico Thomas Kuhn dio a la voz “paradigma” su significado contemporáneo cuando lo adoptó para referirse al conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un período específico de tiempo. Al contrario de los enfoques positivistas prevalecientes desde mediados del siglo XIX y del enfoque cuantitativo que tiende a matematizar los fenómenos sociales, el paradigma cualitativo, parte de un expreso planteamiento de ver los acontecimientos, normas, acciones y valores, desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada.

Pone énfasis en la importancia de la contextualización. El poner los hechos “en contexto” permite verificar cuáles son los significados que la gente le da a su conducta propia y de la de los demás. El supuesto básico de la investigación cualitativa es que cualquiera que sea la esfera donde los datos sean recolectados, solo los podemos entender si son situados en un contexto social e históricamente amplio. (Enfoque fenomenológico)

3. Etnografía. Etimológicamente el término significa la descripción (gráf) del estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas (ethnos).

El enfoque etnográfico se apoya en la convicción de que las tradiciones, roles, valores y normas del ambiente en que se vive se van internalizando poco a poco y generan regularidades que pueden explicar la conducta individual

11. La víctima consiguió un traslado a una dependencia judicial de su pueblo natal. Pero me contó que con mis recomendaciones había logrado controlar la situación mientras permaneció en el Juzgado



y grupal.

El objetivo inmediato de un estudio etnográfico, en el caso de este trabajo, es crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado, pero la intención va más lejos, es contribuir a la comprensión de sectores o grupos más amplios a fin de promover la reacción de los individuos frente a sus problemáticas.

Es el estudio “desde adentro” de una comunidad o de un grupo de personas vinculadas por una cualidad en común, por ejemplo trabajar en el Poder Judicial. Uno de los aspectos principales del abordaje etnográfico es que

centra su atención en las personas y en la perspectiva interior de esas personas respecto de la realidad social. A través del enfoque etnográfico se aprehenden dimensiones culturales, se comprenden comportamientos, modos de vida, valores, desde la propia visión de esas personas. El núcleo de lo etnográfico proviene del campo de la antropología. El enfoque etnográfico nos sirve para estudiar una cultura completa, un grupo de personas que comparten una experiencia común como una enfermedad crónica, un grupo de población determinado, o un grupo en una organización.

Las técnicas utilizadas en este trabajo coincidente con este enfoque, son la técnica de grupos focales (focus group) y la entrevista cualitativa en profundidad.

4. Comunicación paradójal. Conforman el discurso del acosador. Ponemos énfasis en esta cuestión ya que es una de las “armas favoritas” del violento. Es un tipo de comunicación que se practica en los entornos violentos, donde el mensaje emitido por el violento es ambiguo y poco claro tendiente a paralizar a la víctima. En estas circunstancias se plantea entre víctima y victimario una relación de “doble vínculo” que le impide a la víctima salir de esa situación y termina siendo manipulada por el violento (relación de complementariedad patológica). Son estrategias de manipulación a través del lenguaje, tendientes a desestabilizar a la víctima y al mismo tiempo ganar la adhesión del resto del grupo. Las incongruencias a nivel del lenguaje se denominan paradojas pragmáticas y son una contradicción entre lo verbalizado y lo percibido. La paradoja es una cosa que habría de ser de una manera pero es de la manera contraria.

Por todo lo expuesto, defino la comunicación paradójal como: **“una estrategia de dominación, consistente en un conjunto de mensajes deliberadamente ambiguos, contradictorios y equívocos que emiten los miembros de la dirección de una organización hacia los subordinados, con la finalidad de paralizar o neutralizar cualquier intento de estos de modificar o cuestionar el orden establecido que le pueda significar a la dirección una merma en sus privilegios”.**

Opuesto a la comunicación paradójal propongo el concepto de **comunicación grupal liberadora.**

Defino esta como la construcción de un sistema de canales de comunicación en un grupo de trabajadores, donde sus integrantes comparten información sobre una situación-problema atinente al trabajo y deliberan sobre las mejores maneras de arribar o proponer una solución satisfactoria para todos, evitando que “desde afuera” semaneje la cuestión.

Ejemplo: Al advertir que hay un clima adverso en la oficina respecto a un compañero u otra circunstancia, alertar a este compañero pero al mismo tiempo promover en el grupo de trabajo el necesario “estado deliberativo” para que se tome conciencia de esta situación y se generen opciones que eviten un posible agravamiento de la situación en perjuicio de la persona en cuestión o de todo el grupo.

5. Grupo de acoso. En determinadas circunstancias el grupo que conforma la planta de personal de una oficina puede convertirse en lo que los autores llaman grupo de acoso. Es un grupo formado por el violento y las personas que lo rodean y participan en el acoso. Si pensáramos en círculos concéntricos, **el acosador** se sitúa en el centro. En el círculo siguiente, **los aliados**, son personas que actúan conjuntamente con el acosador (ambos forman

el grupo de acoso)

Transcribo otro párrafo, aunque un tanto extenso, del relato de la compañera del Juzgado de Paz, sobre la actitud de sus “compañeras”, ilustrativo por cierto:”... **Vale aclarar en este estadio que jamás tuve problema alguno con el Dr. ...¹², ni mucho menos con mis compañeras de trabajo. Y si bien resulté dolorosamente sorprendida cuando me fueron exhibidas las notas que tres de ellas (Secretaria, Prosecretaria y Oficial Mayor) presentarán ante la delegada gremial departamental haciéndose eco del pedido de traslado formulado por el Juez, alegando el conocimiento de los “graves hechos” que ocasionaron el sumario que se me instruye y condenándolos por igual, todo lo cual me obligó a criticarme la ingenuidad más infantil de la que hubiese pecado al haberlas considerado hasta el último instante como verdaderas compañeras, e incluso “amiga personal” a una de ellas, no puedo pasar por alto que quien me dio “asilo” dentro de su oficina o bien ha cuestionado el maltrato, han sido víctimas de nuevos abusos y persecuciones de las que, mal que me pese y sabiendo que no es así, me siento injustamente responsable...”**.

En el tercer círculo se ubican **los colaboradores**, no son tan violentamente activos, pero ayudan al acoso, potenciando el aislamiento y descrédito de la víctima. En el cuarto círculo están los “**testigos mudos**”. Se los denomina de esta manera porque ven y saben lo que ocurre, pero no hacen nada y miran para otro lado. Saben perfectamente que a la víctima se la ataca injustamente pero deciden no intervenir.

El último círculo, notablemente el más alejado de las situaciones del sector menos numeroso, es el que está a favor de la víctima, se los denomina **testigos no mudos**. Muy pocas veces juegan un papel activo (o lo hacen discretamente fuera del ámbito judicial) ya que se sienten en desventaja, incluso numérica dentro del grupo (recordar el relato del Secretario del Juzgado de Paz) Pueden jugar un papel importante en la intervención sindical.

6. Riesgo. Defino el riesgo como un **conjunto de factores que actuando en forma coexistente y cooperante aumentan la probabilidad de ocurrencia de un peligro percibido como altamente dañino respecto de un grupo o una persona**. Es la dimensión probable de un daño, en un momento determinado, ante la presencia de una actividad peligrosa. Es la probabilidad de ocurrencia de un peligro. El concepto incluye: a) la probabilidad de ocurrencia y b) la valoración por parte del grupo en cuanto a sus efectos nocivos.

7. Amenaza: Cuando hablamos de amenaza nos referimos a un factor externo de un grupo expuesto, representado por la potencial ocurrencia de un hecho desencadenante que puede producir un peligro al manifestarse.

Tiene tres componentes: a) energía potencial, c) susceptibilidad y c) detonador. La prevención se logra reduciendo y controlando esos componentes.

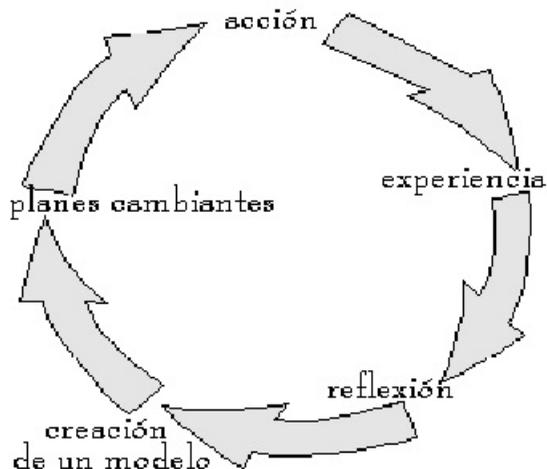
8. Vulnerabilidad. Es la disposición interna de un grupo a ser afectado por una amenaza. Cuando mayores la vulnerabilidad más “avanza” la amenaza. La prevención de un riesgo se logra cuando se actúa sobre las cinco áreas que componen la vulnerabilidad: a) grado de exposición, b) protección, c) reacción inmediata, d) recuperación básica, e) reconstrucción.

Este concepto se usa para identificar grupos que se hallan en situación de “riesgo social” (los judiciales, por ejemplo), es decir, compuestos por individuos que son propensos a presentar conductas relacionadas, con por ejemplo la violencia, o experimentan formas diversas de daño. En segundo lugar, su uso se da en la delimitación de segmentos de la población que tienen probabilidades de ser afectados por eventos nocivos.

El concepto expresa exposición al riesgo y la capacidad del grupo para enfrentarlo a través de una respuesta.

9) Técnica de Grupos focales. Ha sido la principal técnica utilizada en esta investigación. El propósito de la técnica de grupos focales en la investigación social es lograr una información asociada a conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias que no serían posibles de obtener, con suficiente profundidad, mediante otras técnicas tradicionales tales como por ejemplo la observación, la entrevista personal o la encuesta social. Estas actitudes, sentimientos y creencias pueden ser parcialmente independientes de un grupo o su contexto social, sin

12. Omito el nombre, pero en el relato está el nombre del Juez.



embargo son factibles de ser reveladas por medio de una interacción colectiva que puede ser lograda a través de un grupo focal. Comparada con la entrevista personal, la cual tiene como objetivo obtener información individualizada acerca de actitudes, creencias y sentimientos; los grupos focales permiten obtener múltiples opiniones y procesos emocionales dentro de un contexto social.

La participación en un grupo focal tiene innumerables ventajas tanto desde el punto de vista cognitivo como desde lo psicológico. La oportunidad de ser parte de un proceso participativo, decisivo, de ser considerados como "conocedores" y la principal, ser parte del trabajo investigativo puede ser un elemento que favorece la autoestima y el desarrollo de un grupo. Si un grupo logra conformarse tanto en su parte funcional como social, podrá explorar interpretaciones y soluciones a problemas particulares que no podrían ser ni analizados ni solucionados por sujetos aislados, ya que individualmente puede ser muy intimatorio.

Son extremadamente útiles, en situaciones cuando los participantes están comprometidos en algo que ellos creen importante pero que las condiciones objetivas no permiten, lo que facilita proceso de conciliación, de intereses comunes y búsqueda de soluciones. Sin ser, o tal vez sí técnicamente hablando grupos focales, quiero mencionar la política institucional de la Asociación Judicial Bonaerense de promover y conformar lo que llamamos "Espacio" (de la mujer, de la juventud, Peritos, Oficina de...), que en cierta manera sería la utilización de dicha técnica y que a no dudarlo ofrece buenos resultados tanto en la construcción de la idea de las problemáticas como de los cursos de acción para enfrentarlos desde y para los trabajadores.

Sobre los posibles cursos de acción

La discusión sobre las acciones a seguir para prevenir o enfrentar situaciones de violencia ha sido un tema de especial relevancia en las actividades de esclarecimiento que se han desarrollado por parte de nuestro sindicato.

En todo momento se ha explicado que no se trata de hacer un listado de sugerencias como si fuera un "recetario", sino de pensar, crear y/o recrear "cosas" que pueden hacerse en cada lugar de trabajo. El siguiente gráfico intenta explicar esta idea, en él se muestran los distintos momentos del abordaje colectivo de una problemática.

Se ha dictado en la provincia de Buenos Aires, la ley 13.168 que reprime la violencia laboral en el ámbito de la administración pública. Esta es una herramienta a tener en cuenta y utilizar adecuadamente.

Deseo resaltar la labor de los miembros del Centro de Estudios e Información de la Federación Judicial Argentina, su labor silenciosa, eficiente y comprometida, aunque muchas veces no valorada que nos ha permitido un convenio con la Superintendencia de Riesgos de Trabajo para llevar adelante un proyecto de formación de Delegados de Prevención de Riesgos de Trabajo en el ámbito judicial. Labor formativa desarrollada en todo el país.

También destaco, que a la impresión de este trabajo se encuentra en instancia de anteproyecto una

investigación sobre el impacto de la Reforma Judicial en las relaciones interpersonales en el Poder Judicial, convenio con la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación

Recuerdo también, aún a riesgo de ser reiterativo, la importancia de la acción gremial, y de la unidad de los trabajadores. Suele ocurrir que la violencia que viene “desde arriba”, llamada violencia vertical, tiene su origen por lo menos en el campo fértil de la violencia horizontal, es decir entre compañeros.

La violencia horizontal es un tema que aparece solo circunstancialmente en los grupos, a través de algún comentario o de algún dato aislado. Pero no se me escapa que es una manera de ocultar la realidad.

Entre los trabajadores judiciales hay reales y concretos problemas de compañerismo, especialmente en las dependencias recientemente creadas. Prueba de ello es que la investigación sobre violencia que desarrollamos tiene su mayor fuente de casos en dichas oficinas.

Es necesario enfrentar el problema con franqueza y realismo. Del desarrollo del trabajo, surge directa o indirectamente la responsabilidad del resto de los compañeros como partícipes en el proceso de violencia. Son numerosos los casos que he conocido en que se esgrimen juicios de valor, descalificaciones de diverso tipo y la eterna e inveterada costumbre de erigirse en juzgadores de nuestros propios compañeros.

Para quienes tenemos responsabilidades sindicales. La idea es reunir información sobre el problema e ir formando una sólida biblioteca al respecto, entrenar a los delegados de lugar de trabajo en la prevención y abordaje del problema.

Recomiendo muy especialmente, cuando se hace una encuesta o relevamiento, participar aportando todos los datos. En la actividad sindical la información es estratégica.

El tratamiento de los problemas de violencia debe efectuarse en todos los espacios posibles, incluso fuera de la Asociación Judicial Bonaerense para eso hay representantes judiciales en otros espacios sociales. Para quienes padecen el problema. No están solos. A veces la situación les juega la “mala pasada” de creer que nadie hace nada por Uds. y esa idea es lógica, pero parte más del sufrimiento que de la constatación de la realidad. A veces la respuesta no es la esperada, es la posible, pero solo por el momento. La perseverancia en el enfrentar esta dura realidad es una de las mejores y más idóneas vías para alcanzar la solución.

Para quienes no padecen el problema. No se alegren, no miren para el costado y sobre todo no sean cómplices. Que les toque es solo una cuestión de tiempo como individuos o como grupo de trabajo. Renglones más arriba hice una insinuación sobre la violencia entre nosotros, no es una insinuación es una afirmación y esto nos debe llamar la atención y merece una autocrítica hasta que punto nosotros mismos somos productores o reproductores de violencia.

Carlos E. Manzo

Asociación Judicial Bonaerense. FJA-CTA

Bibliografía.

CEPAL. Lavulnerabilidad social y susdesafíos. Una mirada desdeAmérica Latina. CEPAL2001. Cap 1.

Foschiati Ana Maria H. Vulnerabilidad global y pobreza. Departamento de Geografía. Universidad Nacional del Nordeste. Argentina.

Guzman B. Alvaro. Sociología y violencia. Universidad del Valle. Cali. Colombia. 1990.

Hernández Sampieri Roberto y otros. Metodología de la Investigación. Edit. Mc GrawHill.

Idem. El acoso moral. EditPaidós.

Irigoyen Marie France. El acosomoral en el trabajo. Edit. Paidós Contextos.

Manzo Carlos E. Violencia psicológica en el Poder Judicial de la Pcia de Buenos Aires. Centro de Estudios e Investigación de la Federación Judicial Argentina. Año 2004.

Martínez Terrero José. Comunicación grupalliberadora. Ediciones Paulinas.

Melillo Aldo y otros. Resiliencia y Subjetividad. Los ciclos de la vida. Edit. Paidós

OIT. Repertorio de recomendaciones prácticas sobre la violencia en el lugar de trabajo en el sector de los servicios y medidas para combatirla. Ginebra. 2003.

Unión sindical de Madrid Región de CD. OO. Acoso psicologico en el trabajo. Enero 2003.

Valles Miguel S. Técnicas cualitativas de investigación Social. Editorial Síntesis.

Los artículos que a continuación se mencionan fueron extraídos del sitio www.acosomoral.org

Pares Soliva, Marina. Entorno laboral y Mobbing

Ídem. Mobbing: detección del acosador a través del lenguaje

Ídem. Estudio comparativo de la teoría de la comunicación humana a las fases del mobbing.

Ídem: Resistencias de la organización frente al mobbing

Leymann Heinz. Contenido y desarrollo del acoso grupal/moral (“Mobbing”) en el trabajo

Edreira Maria José. Fenomenología del acoso moral

Peris Pascual Maria Dolores. Marco teórico del acoso moral o stress psicosocial. Parte I: de la neurosis experimental al stress psicosocial

Barbado Patricia B. La violencia en la gestión del personal de los poderes públicos y responsabilidad del Estado empleador.