

Carlos Enrique Manzo

Violencia Laboral

Historia de un proceso

AJB FJA CEFJA

Dedico este trabajo a Luis Benencio de la Federación Judicial Argentina, con quién hace años, en silencio, comenzamos juntos este camino contra la violencia laboral, y siempre fue para mí un ejemplo de compañerismo y militancia.

Carlos Enrique Manzo

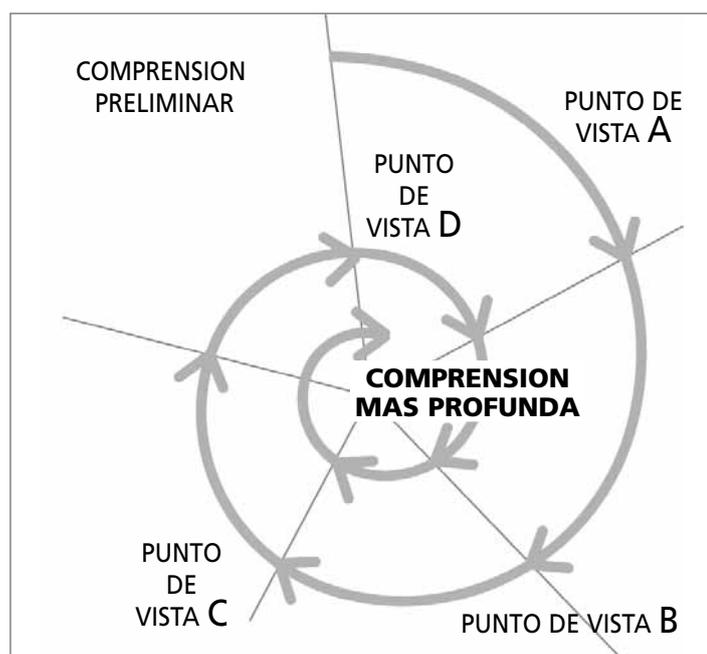
Consideraciones previas del autor¹

El trabajo que a continuación se ofrece, se encuadra en el campo del sindicalismo. Es el resultado de casi 10 años de **investigación-acción**² en el enfrentamiento del problema de la violencia laboral, como dirigente de la Asociación Judicial Bonaerense (AJB), de la Federación Judicial Argentina (FJA) y como integrante de su Centro de Estudios e Investigación y es el cuarto de una serie de trabajos de mi autoría, sobre esta problemática.

Por lo tanto se impone la necesidad de explicar aquí brevemente algunas cuestiones, sin perjuicio de un desarrollo más amplio de las mismas al comienzo de cada rubro del trabajo.

En realidad, no son cuatro trabajos independientes, son la continuación uno del otro, donde a través de sucesivas "vuel-tas" de investigación y práctica sindical voy descubriendo nuevos hechos que perfeccionan lo ya estudiado o replantean algunos de los que ya están analizados. Lo ilustro en el gráfico.

Propongo una **definición de violencia laboral**, y una explicación de su naturaleza **política y estructural**. Hago



referencia al contexto donde se producen los hechos, llamán-dolo **contexto favorecedor**, ante la constatación de la exis-tencia de factores que, ubicados en ese ámbito ayudan a la producción del problema.

Párrafos especiales merecen los conceptos de **riesgo y de factores de riesgo** porque, ubicados en el contexto, es hacia ellos a donde debe dirigirse la acción preventiva.

Llego a describir, después de recoger múltiples elementos de juicio en jornadas de trabajo y de ser corroboradas en la realidad, **el proceso de violencia laboral**, en todas sus fases, desde el incidente del comienzo, hasta el desenlace final, y lo presento en un cuadro. Es una caracterización propia del desarrollo evolutivo de este problema prescindiendo de aportes provenientes de otros ámbitos y otras fuentes (Internet).

Finalmente se proponen lineamientos básicos para, desde estas conceptualizaciones, desprender **cursos de acción** en dirección a la **intervención** ya producido el hecho concreto, y a la **prevención** para neutralizar o controlar posibles situaciones de violencia.

Los objetivos de **hacer visible el problema, de describirlo y de estructurar acciones para su abordaje**, se han cumplido. La organización sindical debe prestar atención a este problema, no como una moda, sino entendiéndolo como parte de la estrategia del enemigo para disciplinar a los trabajadores e imponer sus condiciones de trabajo.

Enriquecer este aporte, **crear espacios de acción y reflexión** en las organizaciones sindicales, para el abordaje del problema, son imperativos para enfrentar la situación.

Y hablando de organización, una vez más mi reconoci-miento a la Asociación Judicial Bonaerense, a la Federación Judicial Argentina, y al Centro de Estudios e Investigación de dicha Federación, sin ellos los esfuerzos individuales quedarían solo en eso, sin producir ningún cambio ni modificación sustancial en las personas que uno representa.

Dolores, (Provincia de Buenos Aires,
República Argentina),
Abril de 2011.

1 - Carlos Enrique Manzo, es Licenciado en Trabajo Social y Profesor de Historia. Dirigente de la Asociación Judicial Bonaerense y de la Federación Judicial Argentina. Es miembro fundador del Centro de Estudios e Investigación de dicha Federación. Su correo es: cemanzo@speedy.com.ar

2 - Todos los conceptos centrales, se encuentran resaltados.

El problema

Una de las habilidades que debe adquirir quien se preocupe por problemas sociales, cualquiera sea su función, es la de definirlos correctamente.

Problema es un concepto técnico, no cualquier dificultad es un problema.

La definición de un problema es una frase que puede estar redactada en forma de enunciado o de pregunta, lo suficientemente concreta como para dar cuenta de lo que se quiere describir.

Debe incluir referencias al lugar donde se produce el hecho, desde cuando, como se desarrolla el hecho y quiénes son sus protagonistas (dónde, cuándo, cómo y quiénes)

Una correcta y precisa definición del problema, es un buen punto de partida, porque evita ambigüedades, y sobre todo dispersión de esfuerzos, al no saber específicamente contra qué estamos luchando.

En este trabajo el problema se define de la siguiente manera:

No se conoce y es necesario conocer como se estructura y organiza el proceso de violencia laboral, cuales son, y como se manifiestan las conductas de las personas involucradas en la situación, cómo es la relación entre las mismas, y qué acciones se pueden llevar a cabo para prevenir o intervenir en dicho proceso.

Es útil, sobre todo operativamente, desprender del problema, preguntas que ordenan y guían la acción. En este caso, nos hacemos las siguientes:

¿Cuáles son las características de la violencia laboral?

¿Cuáles son los roles que se ponen en marcha cuando hay violencia en un lugar de trabajo?

¿Qué puede hacerse para prevenir la materialización de este problema?

Los objetivos

Similar importancia tiene para el dirigente en cualquiera de sus responsabilidades, saber definir clara y precisamente los objetivos. Estos representan la situación final a la que se quiere llegar, y significa la solución o parte de ella al problema planteado.

El objetivo, es la respuesta a la pregunta ¿para qué? Y tiene una función direccional, porque de alguna manera determina el sentido de las acciones para conseguirlo, la asignación de recursos y tiempos para ello.

En toda la tarea relacionada con la lucha contra la violencia laboral, se han planteado los siguientes objetivos:

- **Obtener información sobre las características de la violencia en los ámbitos de trabajo.**
- **Pensar y proponer estrategias para ejercer la**

defensa individual y colectiva de los trabajadores.

- **Extender esas conceptualizaciones a otros sectores de trabajadores.**

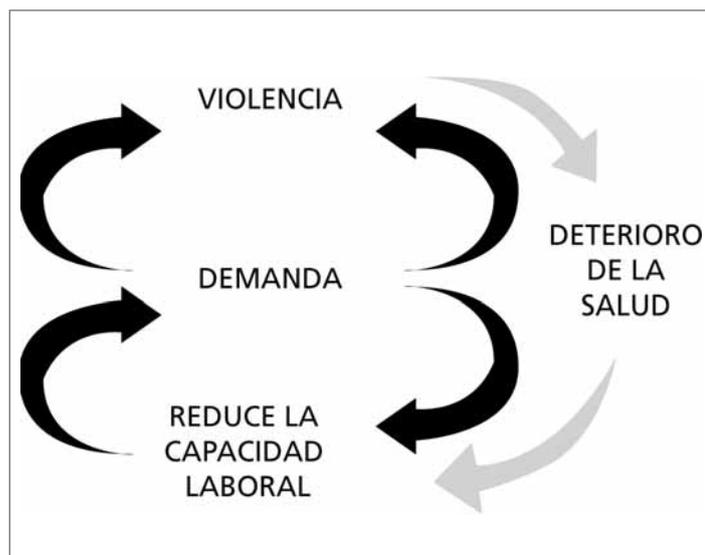
Especial importancia tiene para nuestras organizaciones sindicales el logro de estos objetivos. La caracterización certera de un problema, facilita el pensar las estrategias posibles para enfrentarlo.

De alguna manera se han logrado, sobre todo el primero. No obstante ello, los dos objetivos siguientes no aparecen concretados en la medida de lo necesario. Esto nos hace pensar que se debe trabajar más, generar más cursos de acción, difundir los contenidos. Se nos aparece como una tarea difícil.

Definición de violencia laboral

La tarea de investigación y acción sindical, me ha permitido elaborar esta definición de violencia laboral que dice:

es el conjunto de conductas desplegadas por el/los responsables de un lugar de trabajo, que destruye por su repetición e impunidad la capacidad laboral y la integridad física y psíquica de los emple-



ados de la misma, degradándolos como trabajadores y degradando a su vez el rendimiento del grupo en el cumplimiento de su tarea.

La definición en sus elementos

La definición propuesta contiene los mismos elementos de las definiciones comúnmente aceptadas para este problema.

Que son las siguientes:

- conjunto de conductas
- repetición e impunidad
- desintegración de la capacidad laboral
- enfermedad física y psíquica
- reducción de la capacidad de trabajo de todo el grupo.

Lo que incorporo es que la violencia laboral afecta no solo a la víctima individualmente sino a todo el grupo, reduciendo así su capacidad de trabajo y que, por ende, todo el grupo debe comprometerse en enfrentar la situación.

Por lo tanto, de alguna manera este problema no solo es de índole personal, por las personas afectadas, sino público, en la medida en que estamos hablando de violencia laboral en un lugar de trabajo, ni que decir, cuando se trata de la administración pública o de justicia.

Naturaleza de la violencia laboral

Todos los problemas sociales, tienen una naturaleza, esta se refiere a una serie de características que le dan un sentido específico a ese hecho, es su esencia, su razón de ser.

La violencia laboral tiene una naturaleza, **estructural y política**.

Le adjudico la condición de estructural, porque: es crónica, se mantiene en el tiempo, por lo tanto toma la forma de un proceso. Abarca todos los niveles de la organización y a gran cantidad de gente dentro de ella. La demanda de respuestas al problema, es cuantitativa y cualitativamente más urgente y compleja que la posibilidad misma de respuesta.

Por lo tanto exige para su abordaje metodologías de investigación-acción que vayan permanentemente del caso particular a la generalidad y viceversa.

Es interdependiente, se encuentra relacionada con otros

problemas de la organización formando un “sistema de problemas”.

Y es política, porque: es la única manera posible de instalar un sistema de relaciones laborales precarizadas, inspirada en la llamada reforma judicial, en el caso del Poder Judicial.

Es producto de decisiones tomadas en los niveles superiores de la organización, cuyos integrantes disponen de toda la iniciativa al no existir ningún elemento que regule esa discrecionalidad, por ejemplo, ley de convenios colectivos de trabajo.

“...En sus casi treinta años de servicio, nunca jamás fue sancionada, ni llamada la atención. Por eso no comprendemos el reglamento en que la Corte quien debe velar por los derechos individuales deja a las personas, humilladas y abandonándolos a la buena de Dios...”³

3 - Las citas son fragmentos de entrevistas con víctimas de violencia laboral.

Factores de riesgo

Corresponde un breve desarrollo del concepto, en estos términos. Se trata de un elemento –factores de riesgo- que se utiliza para el análisis de las problemáticas en los distintos momentos de su producción y fundamentalmente **para instrumentar estrategias de prevención**.

Riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un peligro social. Factores de riesgo, no son específicamente la causa, son elementos que, actuando en forma coexistente y cooperante preparan el terreno para la producción de un evento, generalmente negativo y perjudicial. Aumenta la probabilidad de una persona o grupo social de ser víctima de un problema.

No son la causa de un problema, facilitan las circunstancias para que este se produzca, por eso, se los suele llamar factores predisponentes.

Lo contrario de factor de riesgo es **factor protector**, todas aquellas medidas que instrumenta un grupo para anticiparse a la materialización de un problema o para neutralizarlo una vez producido.

Aquí entonces dos conceptos más, **diagnóstico de los**

riesgos, que es la identificación, cuantificación y cualificación de los factores de riesgo y **percepción social de los riesgos**, lo que significa, incluso para el diagnóstico, saber qué valoraciones hacen las personas involucradas del riesgo identificado y qué están dispuestos a hacer.

Estos conceptos, deben estar presentes en la dirigencia, ya que de una ajustada identificación de riesgos, surgirá una estrategia eficiente para prevenir el problema. **La prevención trabaja sobre los factores de riesgo.**

A lo que debe sumarse, la percepción que la gente tiene del problema, porque será con la gente con quien llevaremos adelante esa estrategia.

Hay que diferenciar los **factores de riesgo** de los **factores pronóstico**, estos predicen el curso de un problema una vez desencadenado.

Y existen también **marcadores de riesgo**, que son las características de una persona o un grupo que no pueden modificarse. Por ejemplo, la condición de empleados de una determinada dependencia pública.

Anexo

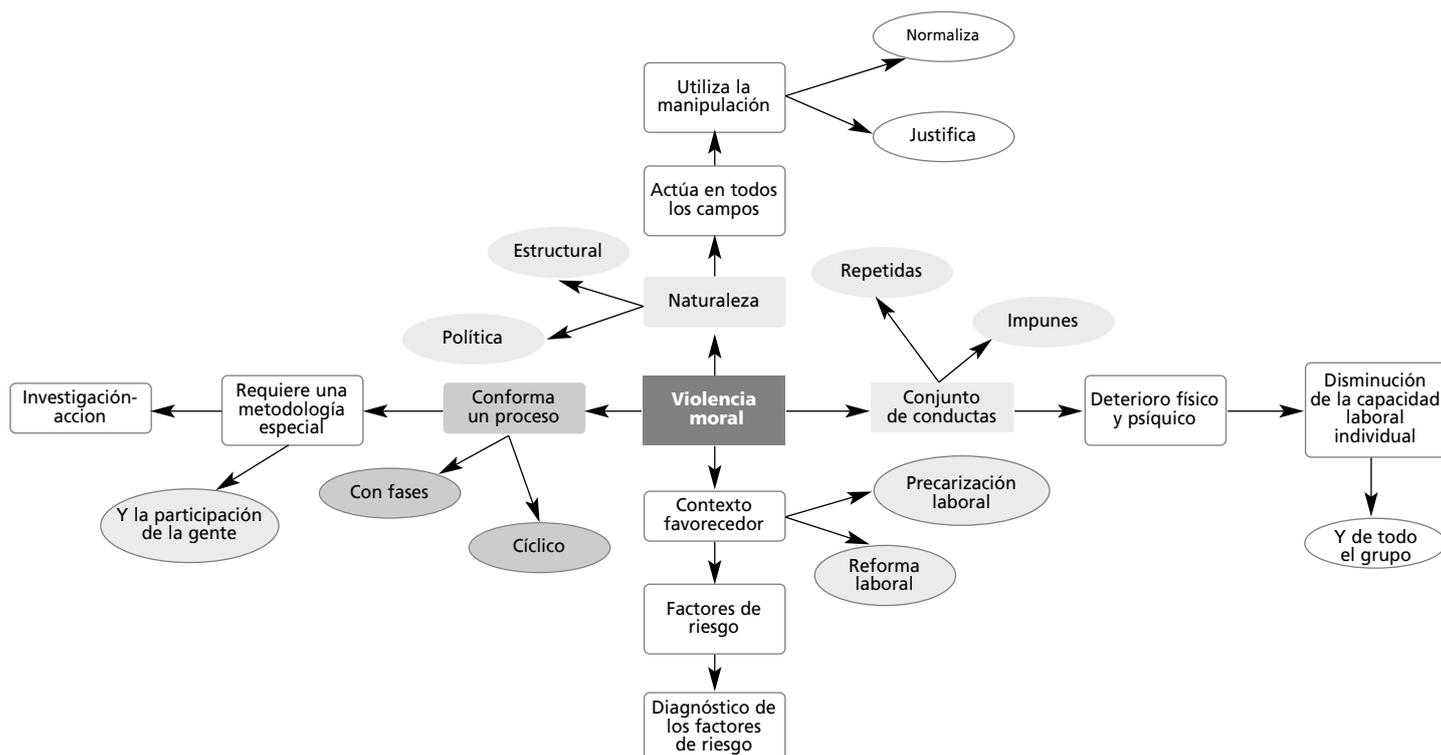
Ejemplos de factores de riesgos

1. Funcionarios temerosos o inseguros, que utilizan el sumario a los empleados, como forma de “cubrirse”.
2. Molesta que el conflicto de relaciones se haga conocer fuera del ámbito de la dependencia.
3. Situaciones de discriminación disimulada o abierta, hacia aquellos empleados que no son Abogados.
4. Utilización de términos ofensivos o despreciativos hacia los empleados, al momento de ordenar una tarea.
5. Negación de la comunicación de funcionarios a empleados cuando se pretende hacer llegar no ya un reclamo, sino incluso una sugerencia.
6. Imposición de formas de trabajo, sin consultar a los que deben cumplirlas, y sin investigar primero cómo se viene trabajando, lo que bloquea y entorpece la eficiencia de la dependencia.
7. Ingreso masivo de Abogados, en cargos administrativos, para lo que no se necesita dicho título, generando resentimientos y rivalidades innecesarias. El empleado es destinatario por día, de una multitud de órdenes, dispersas y de diverso tipo, ya que todos son jefes. Aparece la figura de: “más caciques que indios”.-
8. Conversión de dicho cargo administrativo no letrado en letrado y desmantelamiento de la planta administrativa de las Mesas de Entradas. Recarga de trabajo en empleados administrativos, que en algunos casos no son más de dos por dependencia.
9. Designación de un Letrado en un cargo, y a la primera oportunidad, dar examen o postularse para otro cargo en otra dependencia. Lo que conforma funcionarios “de paso” por las oficinas.
10. 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 se ha comprobado que esto es intencional, para eludir cargos por demoras en las investigaciones.
11. Nunca llegan a conformarse equipos de trabajo y cuando se logra, se desmantelan por esta práctica.
12. 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”.
13. Formas de trabajo dilatorias. Trabajar sacándose el trabajo de encima, trabajar a la defensiva.

14. Remisión de causas a Peritos, con vagos e imprecisos puntos de pericia para hacer circular la causa.
15. Negarse los funcionarios a atender al público, cuando un particular lo solicita. Sobre todo cuando sospecha, que puede haber una queja. Mandar al empleado de mesa de entradas a que “ponga la cara”.
16. 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.
17. 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”.-
18. Refractarios totales a cualquier sugerencia para mejorar el servicio.
19. 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. Esta maniobra se utiliza, muchas veces, para justificar que los empleados no desean capacitarse.
20. Cuando se producen reorganizaciones el titular de la dependencia procura y logra su reubicación, pero en muchos casos bloquea las gestiones de reubicación de los empleados de esa dependencia.
21. Al tiempo de crearse una nueva dependencia, se mantienen en secreto los cargos y los posibles postulantes, de manera que la oficina ya viene con sus integrantes designados de antemano, sin dar posibilidad o otros interesados -empleados del Poder Judicial- con experiencia.

Mapa conceptual integrador

A fin de proporcionar un instrumento que permita una visión global de lo aquí expuesto, incluyo este mapa conceptual. Es un recurso muy utilizado en jornadas de esclarecimiento sobre este y otros temas.



La comunicación grupal y la violencia

He de referirme en este punto al rol que tiene la comunicación en esta problemática.

Es casi imposible tratar una cuestión social y no considerar a esta variable. La comunicación tiene un rol clave en toda relación humana. En situaciones cotidianas la comunicación es transmisión de información, sobre hechos, emociones, afectos, todo que lo que compone una relación social. Sin obstáculos, enriquece, consolida una relación.

En la problemática de la violencia, la comunicación también está presente, pero desde nuestro punto de vista, en dos aspectos, uno, como una de las armas preferidas del violento, y otro, por el contrario, como elemento de trabajo, para la intervención y prevención del problema.

En la estrategia del violento, la comunicación está formada por el conjunto de aquellos argumentos que esgrime para justificar el hostigamiento. El análisis de dicho discurso y la obtención de las claves para detectarlo, integran la tarea de enfrentamiento.



La persona violenta usa la comunicación como herramienta de manipulación⁴. La manipulación del lenguaje está presente en su conducta, mediante la cual por un lado pretende ocultar su verdadera intención destructiva y por otro utiliza la misma para ganar adhesiones en el entorno laboral⁵.

En este estado, la comunicación se convierte en perversa, hay que impedir que el otro piense, comprenda, actúe. Entendiendo por "el otro" tanto la víctima como el entorno. La manipulación perversa se concreta, cada palabra oculta la doble intención que se vuelve contra la víctima elegida para destruirla y contra el entorno para seducirlo.

Lo que necesita para seguir hostigando es que el entorno no haga nada, y para ello extiende rumores que estigmatizan a la víctima. La campaña de descrédito y estigmatización la realiza a través de la manipulación de la comunicación, concretamente a través de incongruencias que se ocultan, se disimulan, tanto en el lenguaje como en la conducta, y que se denominan paradojas.

Las incongruencias a partir del lenguaje se denominan definiciones paradójicas, las contradicciones en la conducta se manifiestan a través de paradojas pragmáticas. Ambas conforman el lenguaje paradójico, típico de la relación violenta, un lenguaje intencionalmente ambiguo que tiende a paralizar tanto a la víctima como al entorno.

El violento ha logrado su objetivo, ha captado la voluntad de ambos, víctima y entorno. El rol de la víctima queda determinado por una situación de indefensión, de no poder salir de la situación, no puede evitar que la situación lo afecte pero tampoco puede defenderse, porque en esta relación de doble vínculo, de "juego sin fin", la víctima será destinataria de más violencia tanto si calla, como si intenta romper el círculo vicioso, en esta situación, haga lo que hiciere, siempre perderá⁶.

Por lo expuesto, vaya mi definición de comunicación en el proceso de violencia: **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.**

¿Cómo salir de la situación? En la descripción del proceso de violencia, hablo de la fase de "intervención de terceros". Un familiar, el delegado gremial, un compañero sensible, pueden ayudar a romper el círculo vicioso.

Entonces debo referirme ahora a la comunicación como instrumento para el abordaje del problema. En tal sentido defino la comunicación como medio para la intervención y la prevención, de la siguiente manera: **es 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" se maneje la cuestión.**⁷

He aquí la explicación. En ningún momento el entorno,

4 - Pares Soliva, Marina. La comunicación en el mobbing.

5 - No sólo en la conducta o el lenguaje, sino con las disposiciones formales que dicta.

6 - Pares Soliva, Marina. Estudio comparativo de la teoría de la comunicación humana a las fases del mobbing.

7 - La llamo "comunicación grupal liberadora".

seducido o pretendidamente seducido por el violento, debe adoptar una actitud pasiva, muchísimo menos entrar en el juego que le propone el violento. El rol de víctima de la violencia, es situacional, va circulando de un integrante del grupo a otro, porque la violencia laboral es estructural.⁸

Por lo tanto los trabajadores ubicados en un entorno violento, tienen que consolidar los lazos de solidaridad, siguiendo el viejo proverbio de “hoy por ti mañana por mí”. El violento no tiene amigos, tiene cómplices que utiliza para sus

finés pero que al poco tiempo también convertirá en víctima.

Finalmente, la definición de lo que es un entorno favorecedor de la violencia laboral: **aquel ámbito de trabajo, en el cual se verifica la existencia permanente de múltiples factores o personas proclives a provocar situaciones de conflicto interpersonal y laboral, sin que exista un motivo de envergadura tal que lo justifique y donde no hay voluntad institucional para controlar esa situación.**

Descripción del proceso de violencia laboral

Como se dijo en la introducción, las fases de este proceso y su contenido que se exponen en el siguiente cuadro, son el resultado del trabajo en las organizaciones sociales, principalmente sindicales, y de esta manera se ha ido construyendo el desarrollo de una situación de violencia laboral.

La descripción más detallada de los comportamientos en cada fase se encuentra en mi trabajo **“La violencia psicológica en el lugar de trabajo. Del problema a la estrategia” en www.cefja.org.ar.**⁹

Conocer el desarrollo de un proceso, en cualquier caso, permite saber aproximadamente, en qué momento del mismo se está, que se puede hacer al respecto, y como podrían continuar los hechos. Es algo así como un “mapa” que nos permite saber en qué punto del “camino” estamos.

Si la prevención opera sobre los factores de riesgo, la intervención lo hace sobre el proceso, en este caso, de violencia.

Pero además quiero hacer las siguientes consideraciones. En el cuadro se exponen puntualmente las fases que conforman el proceso de violencia, los hechos que se producen en cada una de ellas, y nótese que como actores en el mismo, además del violento y la víctima, está el grupo donde desempeñan tareas los dos primeros.

Considerar la presencia del grupo en la situación, es el principal aporte en este punto y de todo el trabajo. Esto es así porque todo hecho se produce en un contexto donde hay más personas que los protagonistas directos, y porque el grupo de alguna manera, por acción u omisión, participa en el proceso ya que, por ejemplo, el violento, en los primeros momentos,

trata de ganar la adhesión-y casi siempre lo consigue- de las personas que integran el grupo de trabajo.

No considerar la presencia y el rol del resto del grupo en el bordaje del problema, es una grave omisión, ya que deja afuera un protagonista decisivo, que puede definir la situación

La evidencia empírica recogida, también permite considerar que muchas veces la violencia de “A contra B” no es más que el emergente de un proceso de violencia generalizada-porque es estructural-, que involucra a todo el grupo, en donde, 1) la violencia de A primero es con B, luego con C, y posteriormente con el resto del grupo, o se produce, 2) donde los roles de víctima y victimario se van relocalizando entre los integrantes del grupo, generándose un “todos contra todos”.¹⁰

“...Con respecto a mis compañeros, todos hemos tenido algún roce con el secretario, pero, como pasa en todos lados, están los que se callan, los que protestan por lo bajo y los que buscamos de cambiar las cosas o que respeten las reglas que en realidad las pusieron los secretarios, pero, de palabra, de hecho en la charla que tuve con los jueces, les sugerí que se hagan las mismas por escrito, porque está la prueba que de un año a otro las palabras se las lleva el tiempo. Ante todo, gracias y le seguiré informando...”

Entonces, llegado el caso, ya sea en el momento de la intervención o de la prevención el grupo involucrado, deberá ser parte y protagonista del proceso de cambio, ante la posibilidad segura de que cualquiera de los integrantes del grupo, tarde o

8 - Confr. en el Anexo, el artículo "Todos contra todos".

9 - De todos modos, a continuación de este capítulo, agrego el texto mencionado, a riesgo de ser redundante, con la idea de que pueda ser de utilidad.

10 - En un artículo que he publicado con anterioridad, y que integra el anexo a este trabajo he desarrollado esta idea.

temprano va a ser víctima del accionar del violento. Situación de la cual los trabajadores involucrados, deberán ser debidamente advertidos por quien conduzca el proceso de cambio.

“...utilización de términos ofensivos y despreciativos por parte de los pares y superiores. Respecto de los términos ofensivos por parte de los llamados “superiores” ya se hizo referencia antes, pero ocurre que dicho comportamiento se ha normalizado de tal manera que se hace extensivo también a algunos empleados que se suman a esta práctica...”¹¹

Hablando de ello, en la última columna menciono la expresión “cambios”, es el registro de las distintas direcciones, por así decirlo, que va tomando el proceso de violencia laboral y cómo se van modificando las actitudes de los protagonistas con el paso del tiempo, de los hechos y de la acción sindical, llegado el caso.

Utilizo esta tabla para presentar el proceso, y el detalle de los actores del mismo a los fines didácticos.

Lo importante es que quien o quienes sean los responsables del abordaje del problema, lo tengan presente.

Fases/Actores	Violento	Víctima	El grupo	Cambios
Incidente crítico	Se muestra con iniciativa	Desconcertada	A la expectativa	Se hace evidente la intención violenta.
Comienza la persecución	Ataca. Se victimiza. Busca cómplices	Se niega a reconocerlo. Justifica	Se suma al ataque. Son los cómplices.	Todos contra uno. El chivo expiatorio
Aparecen las consecuencias	Sigue atacando. Inicia sumarios. Justifica sus actitudes	Se enferma. Se equivoca al hacer el trabajo. Tiene licencias largas	Algunos persisten en su complicidad Otros se sensibilizan con la víctima	No todos. Pero la balanza se va equilibrando
Intervienen terceros	Se alarma Puede retraerse o buscar asesoramiento sobre como continuar	Se asesora. Quiere hacer algo. Debe recuperar la iniciativa.	Aumenta la solidaridad al suponer que después les puede pasar lo mismo	La situación toma estado público. Aparece el sindicato El pedido de ayuda
Desenlace	Trata de salvarse	Se fortifica en lo personal y laboral	Mismo nivel de solidaridad	Se consolida la víctima. Toma la iniciativa. Se gestiona una solución

Respecto de la fase titulada “intervienen terceros” suele darse el caso que se toma conocimiento de un problema por muchas fuentes, entre ellas una persona de la familia, transcribo el comienzo de un mensaje a mi correo solicitando ayuda.¹²

“...Hola estimado licenciado Manzo, mi nombre es..., y soy el esposo de una empleada judicial del departamento Judicial de...Le agradezco vuestra respuesta, lo que hace que nuestras vidas tengan una luz de esperanza, a una situación que ya lleva años de

sometimiento y humillación, voy a tratar de hacer una pequeña introducción para adentrarnos de lleno al problema...”

Aprovecho la oportunidad para efectuar la siguiente digresión. El concepto de “intervención de terceros” que constituye toda una fase del proceso, me hace pensar en lo dicho en jornadas de esclarecimiento realizadas a tal fin, ningún trabajador deja el problema en la puerta de la casa, de alguna manera afecta al grupo familiar.

Si no veamos el siguiente mensaje:

11 - Mención hecha en el informe final de una jornada de esclarecimiento con judiciales de Tierra del Fuego el 9 de abril de 2010, realizada por el suscripto.

12 - En estos casos omito datos o nombres propios.

“...Licenciado Carlos Manzo: Me dirijo a Ud. como familiar directo de una Dra. dependiente del Poder Judicial de la Provincia de Buenos Aires, quién ha tenido que pedir urgente y compulsivamente el pase de dependencia por persecución permanente... es quién le está dispensando más tiempo a la tarea persecutoria

de ésta dependiente que a sus funciones específicas como titular de la Secretaría. La presente es para que tenga a bien indicarme el camino a seguir con este problema ya que es un diario y permanente calvario las consecuencias familiares por la insostenible situación...”

Anexo al capítulo anterior¹³

Desde el momento en que esta situación conflictiva en el lugar de trabajo se mantiene en el tiempo, es evidente que se organiza como un proceso. ¿Cómo hemos arribado a la descripción de un proceso de violencia laboral? A lo largo de la investigación, hemos logrado identificar conductas que aparecen indefectiblemente en un determinado momento del proceso. A partir de esta constatación las hemos ido agrupando en lo que llamamos fases del proceso de violencia.

El concepto de fase es diferente del concepto de etapa. En este último caso las etapas aparecen en los procesos lineales, donde es necesario que una etapa finalice para que empiece la otra.

El concepto de fases lo ubicamos en procesos cíclicos o en espiral como el de la violencia, donde en cada momento el comienzo y final se mezcla con el anterior y el siguiente respectivamente y si bien es cierto, hay conductas propias de cada fase, no sería extraño que aparecieran estas, en otros momentos del proceso.

Conocer esta lógica es importante, porque al momento de la intervención sindical es bueno saber en qué momento del proceso se encuentra el problema, y sobre todo qué ha pasado con el sistema de relaciones interpersonales en el interior de la dependencia. Y a partir de ese estado de cosas, determinar qué se puede hacer y sobre todo qué procedimiento utilizar.

En el trabajo publicado en el año 2007 y luego en el del 2009, se proporciona, por primera vez, una detallada descripción de las fases que componen el proceso de violencia laboral y de las conductas que en la mayoría de los casos se verifican en cada fase.

Deseo destacar también, que este problema y todos los problemas sociales de índole estructural siguen un **patrón en espiral en su desarrollo**, en el que cada fase en cierta medida se superpone con la anterior y la siguiente, pero, en defini-

tiva, tiene características propias, como quedó dicho.

No solo eso, un proceso en espiral, no solo son fases solapadas unas con otras, sino que cada “vuelta de espiral” se materializa en un nivel superior, porque justamente la espiral de violencia es una escalada.

Esta caracterización, no es precisamente un problema geométrico, sino cómo se manifiesta el problema.

En múltiples experiencias me han hablado, que en tal lugar, ahora está “todo tranquilo” y he explicado que esa tranquilidad, en realidad, es el comienzo de un nuevo ataque del violento, pero en un nivel mayor de agresividad.

El modelo de proceso de violencia está conformado por las siguientes fases:

- **Incidente crítico**
- **Comienza la persecución**
- **Primeras consecuencias**
- **Intervienen terceros**
- **Desenlace**

Incidente crítico

Denomino I. C. a **un hecho y en algunos casos varios, que marcan una relación interpersonal de tal manera que ya no es la misma de antes y no hay posibilidad de “volver atrás”**. Ese incidente muchas veces por causas triviales es la excusa perfecta (factor desencadenante) que necesita el violento para originar el proceso. El violento es un “oportunistista” está esperando el momento y cualquier situación le “viene bien” para iniciar el ataque.

Es evidente que la animosidad hacia la futura víctima ya estaba presente, solo era necesario un hecho para “justificar” el comienzo del ataque.

Al principio, por parte de este, la estrategia será en el campo de la comunicación, los mensajes solo son indirectas, “se dice

13 - Es una ampliación de la descripción de cada una de las fases.

pero no se dice” (comunicación paradójal) en la mayoría de los casos a solas o delante de terceros cuando la víctima no se encuentra presente. Hasta que llega un momento en que la situación no puede ocultarse.

En esta etapa, según los casos, el ataque no suele limitarse al ámbito de la comunicación, hemos comprobado que la comunicación se dirige directamente a la víctima acompañada por conductas. Me cuenta una persona que el Secretario de su Juzgado tenía la costumbre entre otras de pasar a su lado, derribando a puntapiés los expedientes que estaban al costado del escrito para ser resueltos.

Otra práctica, entre las tantas, es devolver los proyectos de resolución exigiendo correcciones de formato, por ejemplo, tipo y tamaño de letra o determinadas puntuaciones. También se devuelven resoluciones con grandes “carteles” escritos a mano con frases insultantes.

De aquí hasta el final el violento utilizará el lenguaje-entre otros recursos- como forma de manipulación y descalificación, dirigido tanto a la víctima como al entorno para seducir a este último y volcarlo en su favor.

En cuanto al entorno, y referido al lugar de trabajo específicamente, lo conquista a través de favores, que ante la misma circunstancia le niega a la víctima, por ejemplo, permisos diversos para salir del lugar, para llegar o retirarse después del horario, entre otros.

La violencia propiamente dicha se desarrolla en esta fase a través de la seducción perversa por parte del agresor, que tiene la finalidad de desestabilizar a la víctima, de conseguir que pierda progresivamente la confianza en sí misma y en los demás; preparando el terreno para la fase siguiente, es la fase de violencia manifiesta a la víctima, de conseguir que pierda progresivamente la confianza en sí misma y en los demás.

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. Debo destacar que tiene una gran capacidad para victimizarse.

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

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.

El violento obliga a los demás a participar en sus prácticas. Ejemplo: ordena no dirigirle la palabra, o ante un problema pide que cada uno haga un informe firmado con un contenido



orientado a desestabilizar laboralmente a la víctima.

Ya puede haber un sumario, motivado más por la intención de “cubrirse” del funcionario responsable, que por la importancia de la falta si es que realmente existió.

En esta situación- la del sumario- el clima en la oficina se enrarece por la mutua desconfianza y susceptibilidad entre los empleados que deben prestar declaración en dicho sumario. Y sobre todo por la situación de indefinición en que se colocan.

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). La amenaza de echar a la persona, con el argumento que hay muchos esperando su puesto es una de las más frecuentes.

Se utiliza el trabajo como forma de descalificación, devolviéndole la tarea efectuada por la víctima con el argumento de que está mal hecha o con correcciones inverosímiles, como modificar tipo y tamaño de letra, márgenes o similares. En la mayoría de los casos se tacha todo el trabajo y se le agregan anotaciones insultantes.

Aparecen las consecuencias

La víctima se equivoca en la realización de su trabajo porque se siente inseguro, ya que los criterios para efectuar la labor, le son modificados permanentemente, incluso muchas veces sin avisar. 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 laboral. No se puede concentrar. El hostigamiento psicológico va erosionando su autoestima y la confianza en sí mismo.

Los demás integran-



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

Hemos comprobado en este momento, como todo el grupo se coaliciona para atacar a la víctima, con diversas acusaciones, sobre todo respecto de su enfermedad y sus licencias, es frecuente argumentar “se hace el enfermo para no trabajar” o “se hace la loca para pasarla bien”.

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 ir a trabajar” cuando en realidad antes de prejuzgar deberíamos preguntarnos si no es una manera de “poner distancia” con una realidad que agobia.

Intervienen terceros

El problema llega a conocimiento de la dirigencia sindical, generalmente por otras personas.

Aunque en estos días y merced a estos trabajos, hemos

logrado mejorar el nivel de compromiso individual y colectivo en el sector en relación a este problema, entonces los compañeros toman la iniciativa de denunciar lo que les ocurre en el lugar de trabajo.

En otros casos, 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.

A veces 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.

Este ataque se hace más evidente cuando la víctima, asesoramiento gremial mediante, está dispuesta a resistir y efectúa la correspondiente denuncia por violencia laboral o participa en actividades destinadas a poner en evidencia la situación que hay en su lugar de trabajo.

En algunos casos la hostilidad de los integrantes de la dependencia en cuestión, se extiende al abogado/a que representa a la organización gremial, entorpeciendo la labor diaria en el ejercicio de su profesión, por parte de los integrantes del Juzgado en cuyo nombre hizo la denuncia.

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

Desenlace

Se defiende a la víctima y a los demás integrantes de la oficina 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” o su traslado a otra dependencia como parte de una reubicación laboral.

Estrategia de trabajo

La experiencia sindical y la reflexión teórica me han hecho ver que no pueden analizarse el abordaje del problema y la materialización de estos estudios como dos estrategias diferentes.

En realidad son dos dimensiones de una sola estrategia, que es la que lleva a cabo la organización sindical, y lo que venimos haciendo respecto de este problema.

La intervención es sobre el problema, la prevención está dirigida a los factores de riesgo.

Es la materialización del enfoque de investigación acción, y lo expreso en el gráfico de arriba¹⁴.

Con la intención de darle a la presente exposición un carácter más operativo, procedo al desglose del concepto investigación-acción en acción directa e indirecta por decirlo en términos de estrategia sindical, con la especificación de algunas tácticas, a modo de sugerencia:

A. Acción directa

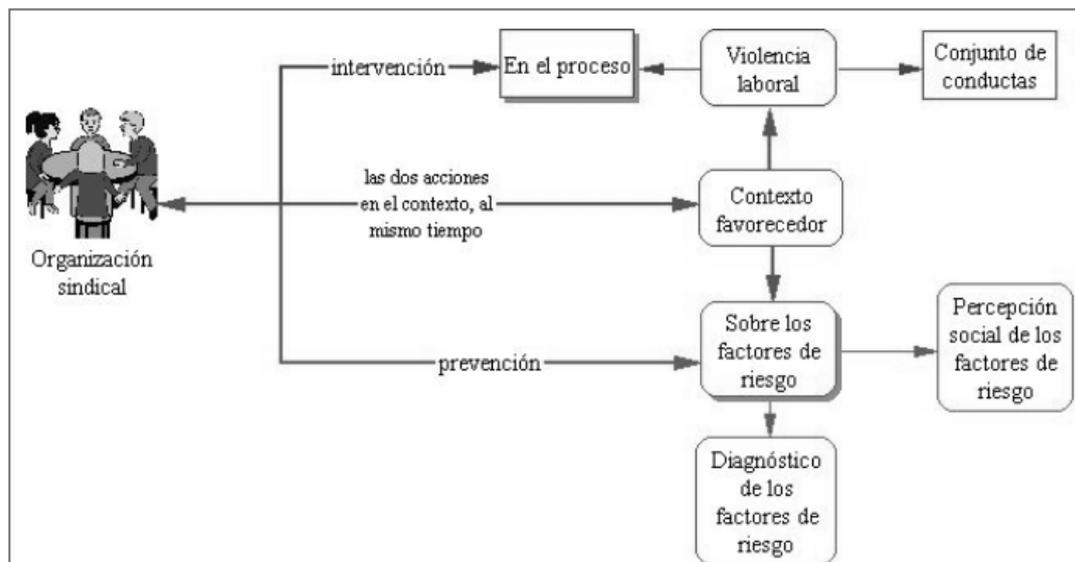
- Atención al afiliado que tiene el problema.
- Trabajo con el grupo al cual pertenece quien consulta.
- Denuncia pública.

B. Acción indirecta

- Sistematización de información.*
 - Estadísticas. Sumarios. Consultas a especialistas.
 - Construcción y actualización permanente de diagnósticos y escenarios.
- Formación continua*
 - Jornadas de esclarecimiento.
 - Formación de dirigentes.
 - Actualización de información.
 - Revisión continua de los cursos de acción.
- Visibilización del problema*
 - Asambleas. Reunión de Delegados. Trabajo en otros ámbitos.
 - Prensa sindical.

C. Bases de sustentación

- Organización sindical.*
 - AJB-FJA-CEFJA¹⁵.



- Elemento específico.
 - Organización del espacio de violencia laboral.
 - Equipo interdisciplinario.
 - Asesores.
- Marco Teórico.*
 - Teoría de los grupos operativos¹⁶.
 - Teoría General de los Sistemas.
 - Teoría de doble vínculo.
 - Este trabajo.

Considero que la propuesta organizada en acciones está clara, y es un conjunto de sugerencias, sin perjuicio de otras que las circunstancias aconsejen. Deseo sí detenerme en el concepto "Bases de Sustentación".- En este punto pongo énfasis en la organización sindical, y cómo esta genera espacios para el análisis, estudio y tratamiento de un problema. Por eso menciono el espacio de violencia laboral, como un ámbito que crea la organización sindical para estos fines, me baso en la idea de convertir un problema en organización.



Su composición debe ser básicamente de trabajadores del sector, afectados o no por el problema. No debe prescindirse del aporte profesional externo, debiendo estos estar perfectamente informados de las características del

14 - Mapa conceptual realizado con el software Inspiration.

15 - En el caso específico de los empleados judiciales, son las siglas de sus organizaciones sindicales.

16 - Pichon Riviere, Enrique. El Proceso Grupal. Edit. Nueva Visión. 1978..

sector laboral de que se trate para no caer en apreciaciones que no se ajusten a la realidad.

Demás está decir, que este espacio debe contar con el apoyo de la dirección de la organización proveyéndole los elementos necesarios para su funcionamiento y sobre todo, receptar, tratar y aplicar los aportes que haga el mismo, sobre la base de un sano ejercicio de coordinación y complementación incluso con otros espacios que la dirección haya determinado.

En el punto “Marco Teórico” entiendo lo siguiente. Además de la experiencia en terreno, no debe prescindirse de la teoría como aporte y guía de la tarea. Sin que sus supuestos condicionen la tarea en su conjunto.

Menciono aquellas teorías que principalmente me han aportado sus conceptos para este trabajo y, muy pretenciosamente, también incluyo mi labor porque de alguna manera me ha servido de parámetro para mantener la coherencia de mis afirmaciones.

A mayor abundamiento si de teorías se trata, no puedo dejar de hacer referencia a lo metodológico. En este punto y como se desprende del trabajo, he seguido un enfoque netamente cualitativo¹⁷, basado en la etnografía, y he utilizado como técnicas preferentemente la entrevista cualitativa¹⁸, y cuando de trabajar con un grupo se trata, la teoría y técnica de los grupos operativos.

Momento legal: **Leyes¹⁹ N° 13.168 y 14.040²⁰**

El Senado y Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires, sancionan con fuerza de LEY

ARTICULO 1°: Los funcionarios y/o empleados de la Provincia, no podrán ejercer sobre otros las conductas que esta Ley define como violencia laboral.

ARTICULO 2°: A los efectos de la aplicación de la presente Ley se entiende por violencia laboral el accionar de los funcionarios y/o empleados públicos que valiéndose de su posición jerárquica o de circunstancias vinculadas con su función incurran en conductas que atenten contra la dignidad, integridad física, sexual, psicológica y/o social del trabajador o trabajadora, manifestando un abuso de poder llevado a cabo mediante amenaza, intimidación, amedrentamiento, inequidad salarial, acoso, maltrato físico, psicológico y/o social.

ARTICULO 3°: Se entiende por maltrato físico a toda conducta que directa o indirectamente está dirigida a ocasionar un daño o sufrimiento físico sobre los trabajadores.

ARTICULO 4°: Se entiende por maltrato psíquico y social contra el trabajador o la trabajadora a la hostilidad continua y repetida en forma de insulto, hostigamiento psicológico, desprecio o crítica.

ARTICULO 5°: Se define con carácter enunciativo como maltrato psíquico y social a las siguientes acciones:

- a) Obligar a ejecutar tareas denigrantes para la dignidad humana.
- b) Asignar misiones innecesarias o sin sentido con la inten-

ción de humillar.

- c) Juzgar de manera ofensiva su desempeño en la organización.
- d) Cambiarlo de oficina, lugar habitual de trabajo con ánimo de separarlo de sus compañeros o colaboradores más cercanos.
- e) Bloquear constantemente sus iniciativas de interacción generando el aislamiento del mismo.
- f) Prohibir a los empleados que hablen con él o mantenerlos incomunicados, aislados.
- g) Encargar trabajo imposible de realizar.
- h) Obstaculizar y/o imposibilitar la ejecución de una actividad, u ocultar las herramientas necesarias para realizar una tarea atinente a su puesto.
- i) Promover el hostigamiento psicológico a manera de complot sobre un subordinado.
- j) Efectuar amenazas reiteradas de despido infundado.
- k) Privar al trabajador de información útil para desempeñar su tarea y/o ejercer sus derechos.

ARTICULO 6°: Se entiende por acoso en el trabajo, a la acción persistente y reiterada de incomodar al trabajador o trabajadora, manifestada en comportamientos, palabras, actos, gestos y escritos que puedan atentar contra la personalidad, la dignidad o la integridad física o psíquica del individuo, o que puedan poner en peligro su empleo o degradar el clima de trabajo, en razón de su sexo, opción sexual, edad, nacionalidad,

17 - Mella Orlando. Naturaleza y Orientaciones Teórico-Methodológicas de la investigación cualitativa. 1998.

18 - Valles Miguel S. Técnicas cualitativas de Investigación Social. Cap 6. Edit Síntesis Sociología

19 - De aplicación en la Provincia de Buenos Aires.

20 - Aquí, en este punto se mantiene el formato tal como está en las leyes.

origen étnico, color de piel, religión, estado civil, capacidades diferentes, conformación física, preferencias artísticas, culturales, deportivas o situación familiar.

ARTICULO 7°: Se entiende por inequidad salarial el hecho de instaurar y practicar la disparidad salarial entre hombres y mujeres, que ejercen en el mismo establecimiento funciones equivalentes.

ARTICULO 8°: Ningún trabajador que haya denunciado ser víctima de las acciones enunciadas en el artículo 2° de la presente Ley o haya comparecido como testigo de las partes podrá por ello ser sancionado, ni despedido ni sufrir perjuicio personal alguno en su empleo.

ARTICULO 9°: El incumplimiento de la prohibición establecida en el artículo 1° de esta Ley, será causal de una sanción de orden correctivo, que podrá implicar apercibimiento o suspensión de hasta sesenta (60) días corridos, salvo que por su magnitud y gravedad, o en razón de la jerarquía del funcionario pueda encuadrarse en figuras de cesantía, exoneración o ser considerado falta grave, según el régimen disciplinario de que se trate.

ARTICULO 10°: Por cada denuncia que se formule se instruirá un sumario. A los efectos de la tramitación del mismo se aplicarán las disposiciones estatutarias del régimen de empleo público al que pertenezca el sujeto denunciado. Si el cargo fuera sin estabilidad y no estuviera alcanzado por los estatutos del personal, el titular del poder u organismo al que perteneciere el trabajador determinará el procedimiento a seguir para formular la denuncia y designará un instructor a efectos de sustanciar el sumario y de constatar la existencia del hecho irregular, luego de lo cual se procederá a la remoción y/o destitución del cargo.

En la instrucción del sumario respectivo se deberá garantizar el carácter confidencial de la denuncia.

ARTICULO 11°: En el supuesto que un particular incurra en alguna de las conductas descriptas en el artículo 2°, el funcionario responsable del área en que se produzca este hecho deberá adoptar las medidas conducentes a preservar la integridad psico-física de los empleados y la seguridad de los bienes del Estado Provincial, bajo apercibimiento de sustanciarse el sumario respectivo.

ARTICULO 12°: Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Se ha dictado una ley que la modifica, lleva el nro. 14.040 y es la siguiente.

El Senado y Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires, sancionan con fuerza de Ley

ARTÍCULO 1° Modificase los artículos 1°, 2°, 8° y 9° de la Ley 13.168, los que quedarán redactados de la siguiente manera:

“ARTÍCULO 1°: Se prohíbe en todo el territorio de la Provincia ejercer sobre otro las conductas que esta Ley define como violencia laboral en el ámbito de los tres poderes del estado provincial, entes autárquicos y descentralizados y los municipios.

ARTÍCULO 2°: A los efectos de la aplicación de la presente Ley, se entiende por violencia laboral el accionar de los funcionarios y/o empleados públicos o terceros vinculados directa o indirectamente con ellos, que valiéndose de su posición jerárquica o de circunstancias vinculadas con su función, incurran en conductas que atenten contra la dignidad, integridad física, sexual, psicológica y/o social del trabajador o trabajadora, manifestando un abuso de poder llevado a cabo mediante amenaza, intimidación, amedrentamiento, inequidad salarial, acoso, maltrato físico, psicológico y/o social.

ARTÍCULO 8°: Ningún empleado público que haya denunciado ser víctima de las acciones enunciadas en el artículo 2° de la presente Ley o haya comparecido como testigo de las partes, podrá por ello ser sancionado, ni despedido, ni sufrir perjuicio personal alguno en su empleo, manteniendo su remuneración habitual por todo concepto hasta la conclusión del sumario respectivo.

ARTÍCULO 9°: El incumplimiento de la prohibición establecida en el artículo 1° de esta Ley, será causal de una sanción de orden correctivo, que podrá implicar apercibimiento o suspensión de hasta sesenta (60) días corridos y/o traslado hasta la conclusión del respectivo sumario, salvo que por su magnitud y gravedad, o en razón de la jerarquía del funcionario pueda encuadrarse en figuras de cesantía, exoneración o ser considerado falta grave, según el régimen disciplinario de que se trate.”

ARTÍCULO 2°: Comuníquese al Poder Ejecutivo.
Dada en la Sala de Sesiones de la Honorable Legislatura de la Provincia de Buenos Aires, en la ciudad de La Plata, a los dos días del mes de septiembre del año dos mil nueve. **Horacio**

**Ramiro
González**

Presidente H. C. Diputados

**Alberto Edgardo
Balestrini**

Presidente H. Senado

Consideraciones finales del autor

Respecto de las preguntas y la definición del problema que orientaron este trabajo durante años, debo decir que su respuesta definitiva no está en estas conclusiones, aquí solo hay aproximaciones a las mismas. Pese a que considero que los objetivos expuestos se han logrado.

De todos modos la respuesta definitiva la dará la acción sindical.

Si bien es cierto que hay hechos que significan un avance, no puede decirse que el Poder Judicial, haya experimentado un cambio de fondo en relación con este problema. Los hechos consignados como factores de riesgo, que operan como facilitadores de la violencia laboral, más aquellos de los que tomamos conocimiento todos los días, nos hacen ver que el problema sigue aún intacto y que en algunas circunstancias se agrava.

La decisión del empleador de llevar adelante una estrategia basada en un régimen disciplinario altamente riguroso y cuestionable como el contenido en la Acordada 3354, de no haberse expedido respecto de los múltiples cuestionamientos interpuestos por el sindicato a la mayoría de los preceptos contenidos en esa resolución, la dilación y los condicionamientos interpuestos en resolver cuestiones de fondo respecto de la relación laboral, por ejemplo, el convenio colectivo de trabajo y otras cuestiones menores pero de no poca importancia. Así lo demuestran.

Complementariamente, se omite toda mención al esfuerzo, dedicación y capacidad de trabajo de los empleados judiciales, que con sus virtudes y sus defectos, cumplen con su trabajo diario en las oficinas judiciales. Ni hablar de un reconocimiento.

¿Cuál sería el motivo de esta conducta? En mi opinión el motivo, es que el Poder Judicial, no quiere, por alguna razón, desprenderse de los condicionamientos, de la influencia, de factores de presión internacionales que lisa y llanamente han determinado la política judicial, me refiero al Banco Mundial, la Junta Federal de Cortes, y Fundaciones diversas, entre otros.

En esta dirección opino que el Poder Judicial y el gobierno de la Provincia de Buenos Aires corresponsable de esta situación, en lugar de “comprar” ideas y programas ajenos a nuestra realidad, para generar supuestas mejoras en la estructura y funcionamiento del Poder Judicial, debieron haber recurrido a los propios actores del sistema.

Porque cuando se importan acriticamente determinados recursos y sobre todo ciertas percepciones de la realidad, comienzan los problemas y el de la violencia laboral es su directa consecuencia.

Sostener que el Poder Judicial en su estructura y funcionamiento y lo que es más, en su esencia, puede ser asimilado a una “empresa”, que es una “*agencia judicial*” y no un pilar del sistema republicano de gobierno, que el Juez es un “operador”, que el ciudadano es un “cliente”, que hay que desintegrar la carrera judicial y convertir el Poder Judicial en “una bolsa de trabajo de abogados” como diría una compañera, es estar en presencia de una deformación ideológica y conceptual, que solo ha traído como consecuencia, el conflicto de relaciones en los lugares de trabajo, la ineficiencia funcional y por ende el desprestigio social, que hoy padece. Y no han sido los judiciales los que la generaron.

Por imperio de estas calamidades, alimentadas por la existencia de una o varias facultades de derecho en cada pueblo de la Pcia, donde está culturalmente aceptado que sus egresados a falta de otra posibilidad de trabajo –y de capacidad para el mismo- pretenden ingresar al Poder Judicial, y encima directamente de “jefe”, se han desintegrado los pilares de una cultura organizacional y de una transmisión generacional de pautas de trabajo, que hicieron respetable y prestigiado al Poder Judicial.

Hay una gran diferencia entre la realidad que describen estos organismos internacionales y la realidad que vivimos los trabajadores judiciales todos los días, y consecuentemente, una diferencia aún mayor entre las soluciones que proponen unos y otros.

La estrategia sindical hasta aquí implementada es la correcta, coherente con el análisis de situación efectuado. Se aborda el problema inmediato y el problema de fondo al mismo tiempo.

El sindicato, junto con su eficaz gestión de los problemas individuales ante los organismos judiciales que corresponden, desarrolla innumerables jornadas de capacitación e investigación y crea “espacios” de análisis y propuestas con la participación activa de los compañeros afectados, que en los casos en que han podido materializarse, han significado una solución.

Sin perjuicio de los ajustes y actualizaciones que la cotidianidad exigen y de los que deberemos tomar debida cuenta como dirigentes.

Los responsables del Poder Judicial deberían escuchar las propuestas sindicales. Nadie desconoce la historia y trayectoria del sindicato y la capacidad de formular propuestas que, sin ningún tipo de cortapisas se ofrecen en aras de mejorar la tarea judicial y las condiciones de trabajo de los judiciales.

Si no, no hay problema, continúen con la “reforma judicial” pero que no se deriven las culpas por sus consecuencias, a los trabajadores.

Anexo 1²¹ - Todos contra todos

Resumen. Es un intento de explicar la violencia laboral en base a la teoría de los grupos operativos de Enrique Pichon Riviere. La violencia como comportamiento generalizado en un grupo, superando la idea de violencia vertical y horizontal y cómo los roles de víctima y victimario se van desplazando entre los integrantes del grupo.

Objetivo. El objetivo de este trabajo es pensar la violencia laboral como un obstáculo en la tarea diaria en dependencias del Poder Judicial y como ayudar a removerlo.

Pregunta inicial. ¿Cómo se llega a una situación de violencia en un lugar de trabajo?

He de referirme específicamente al Poder Judicial, aunque lo que lo voy a plantear, bien, serviría para cualquier otro ámbito de trabajo.

La idea central es que se ha roto el par demanda/respuesta. Tomemos por ejemplo un Juzgado, un número limitado de personas (alrededor de 10) organizados en distintos cargos, que debe hacer frente a un número ilimitado de expedientes, debiendo resolverlos diariamente en los exiguos plazos legales.

Incluso en algunos lugares se exige un número mínimo de resoluciones por día, según cánones de rendimiento extraídos de ámbitos ajenos al Poder Judicial.

Hay una alta exposición de la oficina a exigencias institucionales, y de no cumplirse con esa dinámica de trabajo puede recaer todo el peso de los mecanismos de control de gestión implementados al efecto.

Así las cosas, no puede dar respuestas en tiempo y forma, a los casos que tiene que resolver, es una máquina que funciona a marcha forzada y en algún momento se deteriora, de tal manera, que se mella el rendimiento diario, tanto como las relaciones interpersonales.

Dicho de otra manera, el grupo al ser demasiado estructurado, como son los grupos en el Poder Judicial, no tiene la flexibilidad, “la cintura”, suficiente como para reacomodarse a la luz de las exigencias laborales. Tampoco el Poder Judicial, como institución, sabiendo de esta situación por demás común en los lugares de trabajo, tiene políticas que se ocupen del problema, es más propenso a buscar culpables que soluciones.

El grupo pierde su capacidad de aprendizaje de la nueva situación, como idea de adaptación activa a la realidad, tanto en el aspecto de cada individuo como del grupo, porque el proceso de interacción del grupo con la realidad no funciona como un circuito abierto de trayectoria en espiral, sino como un circuito cerrado, estereotipado.

Aquí aparece neutralizado el aprendizaje grupal. Es el vector que más se relaciona con la tarea, porque consiste justamente

en la apropiación del objeto de conocimiento, la tarea en sí.

En las oficinas, no hay personas con experiencia, que podrían ser un líder operativo, es decir, quien encabece el proceso corrector, que reordene el trabajo, defina los roles y sobre todo restablezca la red de comunicación en el grupo que poco a poco se ha ido deteriorando.

Se define la tarea grupal como la marcha del grupo hacia su objetivo, son todas las acciones que el grupo lleva a cabo para lograr un objetivo. Esta noción de tarea implica dos niveles.

El explícito, que es la tarea explícita, es el objetivo, el abordaje del objeto de conocimiento, lo convocante. El nivel implícito, o tarea implícita, consiste en resolver los obstáculos y elaborar las ansiedades que despierta el abordaje del objeto de conocimiento y la forma de trabajo grupal.

Cuando pensamos la tarea, lo hacemos como si esta se desarrollara en tres momentos: pretarea, tarea y proyecto, pero en realidad no se trata de tres momentos cronológicos, sino de uno solo con diferentes movimientos, son tres instancias de una misma y única realidad, la relación del grupo con la tarea.

Frente a esa situación, que venimos describiendo, el titular, que no tiene ninguna versación en materia de dinámica grupal, embargado de una ansiedad persecutoria, ante el miedo o sospecha de que alguna forma de control institucional lo pueda alcanzar, comienza a desplegar toda una serie de conductas supuestamente tendientes a solucionar el problema, que al no ir a la causalidad subyacente, termina siendo peor el remedio que la enfermedad.

A saber: reuniones interminables para escuchar una perorata de su parte, con amenazas diversas, generalmente de un sumario, extensiones de horario indiscriminada, reorganización del trabajo con un frecuencia tal que los empleados terminan no sabiendo que tienen que hacer, con el consiguiente deterioro del rol de cada uno, entre otras.

Nótese que en todos los casos son medidas unilaterales, no se llama a la creatividad, a la experiencia, a la propuesta de los miembros de la dependencia para superar la situación, es más, en muchos casos se rechaza toda iniciativa de los empleados para encauzar la situación.

Además de la supresión o acortamiento de licencias, algunas, otorgadas con anterioridad, lo peor es que la mayoría suelen ser licencias por enfermedad. Otra de las clásicas, es devolver el trabajo diario de los empleados, haciéndoles correcciones no de corte jurídico, sino por cuestiones de formato, lo que lleva a que la tarea deba rehacerse una y otra vez a lo largo del horario de trabajo, con la consiguiente pérdida de tiempo.

El clima se hace insostenible, porque el titular en su desesperación, aumenta la presión, puede comenzar a efectuar sumarios a los empleados por las cuestiones más triviales, lo

21 - En los Anexos 1 y 2 se transcriben trabajos de mi autoría sobre aspectos específicos de la violencia laboral, publicados independientemente.

que se conoce como “el sumario para cubrirse”, afectar la carrera judicial de algún integrante de la dependencia o en el colmo de los casos convocar a un empleado/abogado de otra dependencia para que injertándose en la planta funcional, supuestamente le resuelva el problema.

Entonces se extiende el conflicto no solo a la tarea, sino a las relaciones interpersonales, cuya red se deteriora rápidamente, especialmente en el campo de la comunicación grupal, donde cunde, por ejemplo, la desconfianza, la falta de información, el rumor, ni hablar si para ese entonces hay tramitando un sumario administrativo.

¿Cuándo aparece la violencia y quién es la víctima?

Ya el terreno está preparado para la violencia porque están presentes los factores suficientes y necesarios para ello. Solo es una cuestión de tiempo.

El grupo no puede seguir en esta pretarea interminable, sosteniendo un círculo vicioso que, por lo antes dicho, se consolida aún más, en efecto, el círculo vicioso es una situación en la que el efecto fortifica la causa que le dió origen.

El “como si” trabajara, la impostura de la tarea, ya no da resultado, porque el trabajo se acumula o se hace mal y eso es evidente, pero tampoco se resuelve el problema.

La pretarea es el momento defensivo del grupo. En el grupo hay disociación entre el sentir, pensar y hacer, se agudizan los mecanismos de defensa, en otro trabajo dije que los integrantes de la oficina “trabajan a la defensiva”, no se escucha al otro, no hay cooperación, individualismo y como dije antes no hay aprendizaje.

Algo hay que hacer. Ante la imposibilidad de elaborar el problema, hacer explícito lo implícito, porque no hay nadie que asuma esa responsabilidad, es más, si apareciera, sería rechazado, el grupo inventa una salida transaccional, un “cable a tierra” que descomprima la situación, entonces aparece el chivo expiatorio, el culpable de todo, el depositario de todo lo malo de la tarea y del grupo.

¿Quién es el chivo expiatorio?

¿El titular de la dependencia, un empleado jerárquico, el sistema judicial? No. El chivo expiatorio, el culpable, en la mayoría de los casos comienza siendo el empleado de menor jerarquía, el que menos tiene que ver, la famosa metáfora de “el hilo se corta por lo más delgado”.

Este se hace depositario, por mejor decir, lo hacen depositario de los aspectos atemorizantes de la situación, en un acuerdo tácito que involucra tanto al titular de la dependencia como los demás miembros de la misma, que lo segregarán, bajo distintos argumentos (“se hace el enfermo para no

venir a trabajar”), esto se denomina error atribucional.

¿Porqué ocurre esto?

Porque en su enfermedad, y en la falta de visión de una salida, el grupo se vuelve sobre sí mismo, es el grupo conspirador, que forma una coalición interna y ataca a quien supone el más indefenso, en una falsa idea que instrumentan todos de salvarse, una suerte de “sálvese quien pueda”.

En mi opinión, en el rol de chivo expiatorio se materializa la víctima de violencia laboral. Por eso que, más acá o más allá de la direccionalidad de la violencia (vertical u horizontal, según otros estudios) en mi opinión el proceso se distribuye en todo el grupo, hasta que encaja en uno de sus integrantes, que como queda dicho asume ese rol, al coincidir el proceso grupal, horizontalidad, con la situación personal, verticalidad, de tal o cual integrante de la oficina.

Es más, al no manifestarse el proceso de violencia en forma vertical u horizontal, según mi criterio, sino distribuida, todos están expuestos a ser la próxima víctima, lo que hace que las alianzas que se pueden tejer son dinámicas y en algunos casos contradictorias, aspecto que, quien intervenga en el futuro deberá tener en cuenta.

Por lo tanto la violencia laboral, en mi opinión, no es solo de A (victimario) contra B (víctima), sino “todos contra todos”, porque en última instancia el rol de victimario también se va desplazando entre los integrantes de la oficina, en suma, ambos roles violento y violentado, son situacionales, se ubican en las personas según aquí y ahora, desde ya que el de victimario, se puede fijar más tiempo en el titular de la dependencia, por una razón funcional.

¿Qué hacer?

Hasta aquí el grupo en un momento denominado de pretarea, paralizado, estancado, al no poder resolver los obstáculos que se le han presentado en el campo del conocimiento (epistemológicos) y de la subjetividad (epistemofílicos) con el consiguiente deterioro de su capacidad laborativa en el caso que nos ocupa.

El grupo debe tratar de recuperar la pertinencia, esto es, centrarse en la tarea y recomponer su estructura de vínculos interpersonales y con el trabajo, que ha sido seriamente dañada por los hechos, pasar del círculo vicioso a la espiral dialéctica, en síntesis, ingresar al momento de la tarea.

Pero la tarea debe hacerse aún con los que estén, en la inteligencia que los demás están en el grupo interno de cada uno de los presentes.

El proceso corrector, en este ámbito no es fácil. A una convocatoria a tratar el tema, solo concurrirían los empleados administrativos, difícilmente el personal letrado y casi imposible el Juez o titular de la dependencia.

Los niveles de abordaje de la tarea correctora, en este caso, son: a) psicosocial, referido a la persona en cuestión, máxime si se encuentra enferma o hay, por ejemplo, un sumario administrativo en su contra, b) nivel sociodinámico, que involucra toda la oficina y c) el nivel institucional, que se refiere al Poder Judicial como institución.

Si hay algo que hay que tener claro, es que en una sola reunión esto no se resuelve. Por lo tanto habrá que organizar tantas como sean necesarias para que el grupo, labor del coordinador mediante, pueda exteriorizar sus preocupaciones, dilemas y conflictos, y al mismo tiempo ir pensando en

las formas mejores para encarar su realidad laboral, las cuales deberá ir poniendo en práctica en su lugar de trabajo, entre reunión y reunión.

Los aspectos a enfatizar obviamente surgirán en la reunión, pero me parece importante aquí plantearle al grupo las siguientes prioridades que sería casi imperioso resolver: la cuestión del chivo expiatorio, la distribución del trabajo, y llegado el caso si hay un sumario administrativo o una licencia psiquiátrica, cómo enfrentar esa situación.

Las menciono como prioridades, porque de no resolverse, cualquier estrategia que se aventure puede fracasar.

Anexo 2 - Cuidado con los conceptos

La violencia laboral, ha sido una de mis preocupaciones sindicales e intelectuales de los últimos años. Fue allá por los años 1999/2000 cuando, alarmado por la multiplicidad y complejidad de los problemas laborales en el seno del Poder Judicial me decidí a actuar en cumplimiento de mi función de dirigente sindical.

Fue así que después de largos casi 10 años, habiendo efectuado tres publicaciones al respecto, innumerables jornadas de esclarecimiento, entrevistas con afectados, entre otras actividades, se fue perfilando una definición de violencia laboral que dice que es: **el conjunto de conductas desplegadas por el responsable de un lugar de trabajo, 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 del grupo en el cumplimiento de su tarea.**

Si bien algunos aspectos de la definición son comunes a definiciones de otros autores, lo que incorpora de nuevo esta definición, es que este problema afecta no solo individualmente, sino el cumplimiento de la labor diaria, sea en el comercio, un taller, o la administración pública.

Avanzando en esta idea también caracterizo la V.L. como un **problema estructural**, porque, es crónico, se mantiene en el tiempo, y por lo tanto toma la forma de un proceso, abarca todos los niveles de la organización y a gran cantidad de gente dentro de ella.

Entonces la demanda de respuestas al problema, es cuantitativa y cualitativamente más urgente y compleja que la posibilidad misma de respuesta. Además es interdependiente, se encuentra relacionado con otros problemas de la organización formando un "sistema de problemas".

Y también sostengo que es de naturaleza política, porque, es la única manera posible de instalar un sistema de relaciones laborales en el Poder Judicial, inspirada en la llamada reforma judicial (confr. Banco Mundial, Consenso de Washington, Junta Federal de Cortes). Es la flexibilización laboral.

Por lo tanto, la violencia laboral es consecuencia de decisiones tomadas en los niveles superiores de la organización, cuyas autoridades, identificadas con los presupuestos ideológicos de dicha reforma, disponen de toda la iniciativa, al no existir ningún elemento que regule esa discrecionalidad, por ejemplo, ley de convenios colectivos de trabajo.

Hoy veo con satisfacción que esta idea de encarar el problema de la V.L. se está reproduciendo en ámbitos sindicales, lo que me hace pensar que en su momento se plantó una semilla que estaría germinando.

Pero al mismo tiempo-y metáforas aparte- también veo con desconfianza algunas iniciativas al respecto que vienen del lado del empleador, que sí tratan el problema, pero reemplazando -no inocentemente- el concepto violencia laboral por el de stress o de conflicto de relaciones.

Son numerosas las actividades que despliegan los empleadores (jornadas, seminarios, entre otras) para hablar del tema, pero, lo hacen desde su perspectiva, desde su interés y para mejorar sus prácticas.

Y difunden dichas actividades intentando aparecer como preocupados por el problema, incluso en reuniones con la dirigencia sindical prometen toda clase de remedios para el problema.

Por eso debo llamar la atención en una diferencia, el stress y los conflictos de relación existen, son problemas, y muy importantes, pero son cuestiones totalmente distintas a lo que me

estoy refiriendo, **la violencia laboral es un comportamiento que tiene sus características propias** y mezclar los conceptos, no deja de ser una actitud malintencionada de los empleadores de resignificar las ideas, y por ende también los hechos y diluir las responsabilidades.

Porque en el caso del stress y del conflicto de relaciones la responsabilidad en la producción de los hechos puede estar “repartida” entre empleador y dependiente, pero en el caso de la violencia laboral, la responsabilidad, por un motivo u otro, es del empleador.

En el terreno de los hechos, la última publicación de mi parte titulada “La violencia psicológica en el lugar de trabajo. Del problema a la estrategia” disponible en

www.cefja.org.ar describe claramente el proceso de violencia laboral desde el primer incidente hasta su desenlace, define qué es un contexto favorecedor de la violencia, propone los cursos de acción considerados más eficaces para el conocimiento e intervención, entre otras cuestiones.

De manera, que las personas interesadas en esta problemática no tengan que recurrir a Internet a buscar conceptualizaciones y estrategias, que por muy autorizadas que sean no se ajustan a nuestra realidad.

Reitero que el origen del problema no está en las características psicológicas de tal o cual jefe, ni en el stress ni en los conflictos de relación, sino que es parte de una política de precarización laboral de neto corte neoliberal impartida desde los centros del poder mundial, aceptada y adoptada por las autoridades judiciales de todo el país.

Este es el centro de mi teoría sobre la violencia laboral, lo que me lleva a pensar que la lucha contra este problema exce-

de lo sindical, lo político, para llegar al terreno de las ideas. Ahí también está la disputa.

Por lo expuesto, sería ingenuo considerar que los centros del poder mundial y sus adherentes en nuestro país beatíficamente van a replantear sus posturas frente al problema. Nosotros los trabajadores no estamos así “por que sí” sino porque hubo decisiones políticas que nos han llevado a esta situación y si no estamos peor, no es porque no lo deseen, es porque por un lado hay una penetración muy sutil de pautas reformistas y por otro la resistencia sindical.

De ahí que los objetivos que no se deben perder de vista en esta lucha, son: a) hacer visible lo invisible, b) socializar lo individual, c) convertir los problemas en estrategias y organización.

No hay lugar para vacilaciones por parte de las organizaciones sindicales-las hay- la problemática de la violencia laboral tiene una vigencia innegable, aparece sentida por los trabajadores, en cuanto jornada de tarea sindical se organice. El hecho de que nuestro oponente también despliegue actividades al respecto y discutan el tema, como quedó dicho, no es una preocupación por solucionar el problema sino por amortiguar el impacto de las pocas actividades sindicales que se efectúan al respecto y de perfeccionarse y asesorarse de cómo consolidar más y mejor, la política de disciplinamiento.

De ahí que se deben implementar estrategias contundentes, leer los trabajos generados por el mismo abordaje del problema, formarse y no competir entre dirigentes a ver quién hace “la mejor” jornada sobre V.L., analizar esta problemática en asambleas, reuniones de delegados y todos los espacios posibles.

Glosario

Actor social: cualquier colectivo que tenga capacidad de acumular poder e intención de ponerlo en juego e un escenario dado.

Agenda: particular ordenamiento otorgado por los actores a un grupo de cuestiones relevantes.

Aliados: actores o circunstancias con los cuales resulta apropiado establecer relaciones, celebrar acuerdos o convenios debido a que se encuentran en coincidencia con los objetivos del plan.

Alternativa: es la opción elegida por un grupo como la más adecuada para lograr un objetivo. Desglosada en los distintos rubros específicos, se denomina proyecto.

Curso de acción: es la secuencia elegida y privilegiada por el actor social en el orden temporal para el desarrollo de las operaciones hacia la situación objetivo de acuerdo con las restricciones de secuencia que la realidad impone a su elección.

Diseño: plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación.

Dispositivos: instrumentos y métodos de intervención entre actores sociales.

Escenario: ámbito en el que se despliegan y articulan las fuerzas de los distintos actores sociales

Estrategia: es el conjunto de cursos de acción dispuestos por la dirección de una organización para lograr un objetivo, venciendo una voluntad oponente. Es la capacidad de decidir, de hacer y de sostener lo efectuado en forma estable o con relativa permanencia.

Factibilidad: posibilidad de alcanzar un resultado deseado en un marco de presiones entre diferentes actores sociales que sostienen objetivos conflictivos o complementarios

Fuerza: recursos, oportunidades y ventajas tanto materiales como morales que caracterizan a u actor social en un momento dado.

Grupo social: es un conjunto de personas que se reúnen para obtener un objetivo, en el que cada uno desempeña su rol y conoce el de los demás, al punto tal de poder complementarlo o reemplazarlo de ser necesario.

Hipótesis: explicaciones tentativas del fenómeno o problema investigado que se formulan como proposiciones.

Ideas de investigación: representan el primer acercamiento a la realidad que se investigará, o a los fenómenos, eventos y ambientes por estudiar.

Marco teórico: implica analizar teorías, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el encuadre del estudio a realizar. No es sinónimo de teoría.

Otro: conjunto de actores con capacidad creativa que intervie-

ne con sus operaciones, intenciones y pasiones en el curso de los acontecimientos produciendo fuerzas que tienden al cambio situacional.

Problema social: es una situación que afecta gravemente a un vasto conjunto de personas, provocado por actores sociales en la búsqueda de su propio beneficio, con poder suficiente, como para provocar el hecho, sostenerlo en el tiempo, neutralizar esfuerzos oponentes para modificar la situación e incrementar su amplitud.

Prospectiva: enfoque que reconoce la creatividad del sujeto y la pluralidad de futuros posibles

Proyecto: una vez que se eligió la alternativa más adecuada para el logro de los objetivos, esta debe ser desglosada en distintos rubros con el detalle de sus elementos específicos. El documento que resulta de esa tarea es un proyecto. Un conjunto de proyectos referidos a un área en particular se llama programa. Y un conjunto de programas abarcativos de todo un sector constituyen el plan.

Teoría: es el conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones relacionados entre sí, que presentan un punto de vista sistemático de fenómenos especificando relaciones entre variables con el objetivo de explicar y predecir fenómenos.

Trayectoria: es la secuencia de operaciones que se encadenan entre la situación inicial y la situación objetivo y que son seleccionadas por el actor por su eficacia para encaminar las diferentes acciones subsecuentes en el proceso de ascenso hacia los objetivos. La trayectoria central, dominante de las demás es la que se denomina curso de acción

Situación: se refiere a la realidad observada desde el punto de vista particular de un actor, desde sus intenciones, deseos, necesidades. Es autorreferencial, posiciona al actor frente a un "otro", ya sea semejante o diferente.

Situación inicial: es aquella a partir de la cual se origina el plan estratégico, por medio del análisis y determinación de la brecha existente entre la situación deseada y la actual.

Situación objetivo: disposición de poder político, recursos económicos y cognitivos que se procura lograr como resultado del plan estratégico. Contiene elementos normativos y prescriptivos.

Situación problemática: conjunto de problemas desde la perspectiva de los diferentes actores. Supone un proceso complejo continuo y cambiante que exige un monitoreo y reconceptualización de las modificaciones que van surgiendo y que la perturban.

Viabilidad: posibilidad de decidir, ejecutar y desarrollar acciones de manera exitosa teniendo en cuenta las relaciones de fuerza que existe en el escenario.

